

Confianza y Compromiso – Cómo debe comunicarse un buen Jefe



Autor: Norberto Figuerola

Que hace que los trabajadores se sientan más comprometidos? El intento de responder a esta pregunta es cada vez más importante para las organizaciones, ya que el compromiso del empleado está vinculado directamente con el desempeño laboral: “los empleados comprometidos tienden a ser más productivos”.

Los ejecutivos deben entender que motiva a los empleados a sobresalir en sus puestos de trabajo para reducir el riesgo de la "fuga de talentos" y, en definitiva, para crear el éxito organizacional sostenible. Uno de los requisitos fundamentales para el bienestar de la fuerza de trabajo es que los empleados sientan que pueden **confiar** en sus superiores jerárquicos. La confianza en las autoridades moldea fundamentalmente expectativas de los empleados sobre cómo van a ser tratados en el futuro.

Sin embargo, un estudio encontró que habitualmente para muchos trabajadores, el interactuar con su gerente de línea resulta en el momento menos agradable del día, lo

cual es problemático. Normalmente esto ocurre cuando los empleados sienten que sus gerentes de línea son poco fiables, y por lo tanto son más propensos a ser desleales hacia la organización y muestran niveles más bajos de motivación, lo que en última instancia resulta en un rendimiento laboral bajo.

Por otra parte, la relación entre la confianza de los trabajadores hacia sus jefes y el compromiso hacia la organización se transforma en un ciclo defectuoso: los empleados desconfiados con bajo nivel de compromiso son susceptibles de ser tratados de manera menos positiva por sus superiores, lo que a su vez desalienta a los empleados para estar menos comprometidos. En otras palabras, se encuentran atrapados en un círculo vicioso, donde los jefes deben encontrar la forma de interrumpir dicho círculo que se autoperpetúa entre la confianza y el compromiso.

Las investigaciones en general, confirman la opinión de que los trabajadores que muestran un alto nivel de confianza en la gestión están más comprometidos hacia su organización que los que desconfían de sus superiores. En esas investigaciones la pérdida de compromiso por falta de confianza generalmente se debe a procesos de trabajo injustos combinados con resultados desfavorables, en donde los jefes no pueden o no saben cómo mejorar dichas condiciones y baja el nivel de confianza. Las organizaciones pueden y deben lograr un mayor nivel de compromiso de su fuerza de trabajo mediante la construcción de forma proactiva de relaciones basadas en la confianza. La clave parece ser la anticipación continua y la gestión de la llamada "brecha de expectativa-experiencia". Para ello existen dos claras respuestas:

Conocer las expectativas de los empleados. La identificación de la "brecha de expectativa-experiencia" requiere que la administración entienda efectivamente cuales son las necesidades explícitas de sus empleados, tales como las necesidades de la vida laboral, la balanza entre trabajo y vida privada, familia, las responsabilidades asignadas, ambiciones, objetivos, etc. cosas que varían mucho de persona a persona, por lo que las expectativas deben ser identificados individualmente y de forma personal. Esto podría hacerse en algunos entornos mediante la programación de charlas informales uno a uno durante todo el año, así como en las reuniones anuales de evaluación formales. Además de las encuestas de retroalimentación que deben efectuarse cada vez que un importante proyecto se completa, también podrían ayudar a medir de manera eficiente la experiencia de los empleados y la captura de las divergencias fundamentales de sus expectativas.

Comprometerse a un flujo de información abierta entre la dirección y los trabajadores. La gestión efectiva de la brecha de "expectativa-experiencia" requiere que las organizaciones estén atentas a los signos emergentes de descontento y aprender de las situaciones en las que se superaron las expectativas de los trabajadores. La comunicación es clave para manejar y construir relaciones sólidas basadas en la confianza en el trabajo. Las organizaciones deben estar comprometidas con un flujo de información abierta entre la dirección y los trabajadores, que permita una comunicación

continua y honesta acerca de las cuestiones críticas del rendimiento laboral. Se requiere de un seguimiento continuo de la satisfacción del empleado, compartiendo los resultados de las evaluaciones formales y el desarrollo conjunto de planes de acción que ayuden a prevenir las brechas de “expectativa-experiencia” a lo largo del tiempo.

En un plano más amplio, se requiere de un esfuerzo coordinado de toda la organización (no sólo de los jefes), para lograr integrar los valores y cultura de la empresa en las expectativas y necesidades de los empleados, no sólo para lograr el acoplamiento del mismo y por consiguiente su compromiso, sino además para asegurar el éxito más sostenible de la empresa misma.

Existen por supuesto otros aspectos que deben tenerse en cuenta para manejar la brecha “expectativa-resultado” y para lograr una mayor confianza a los líderes que pasan por el buen manejo de la [inteligencia emocional](#), tema sobre el que hablamos en varios artículos y que se suma al problema de la microgestión , la intimidación, el narcisismo, la indecisión, y otros más. En orden de importancia, conforme a otra encuesta, los siguientes fueron los aspectos de la comunicación que impiden la efectividad a los líderes empresariales:

Los aspectos de comunicación que evitan un liderazgo efectivo



SOURCE INTERACT/HARRIS POLL OF 1,000 U.S. WORKERS

© HBR.ORG

Desde otro punto de vista, las principales quejas que suelen aparecer en las encuestas de los empleados hacia sus jefes son entre otras:

“No me organiza un plan de carrera”

Es común lamentablemente, encontrar jefes que no son (o no quieren ser) un buen formador de los integrantes de su equipo, y no despliegan las acciones que se requieran para que se puedan desarrollar. Esto pasa desde no capacitar a la gente, ya sea con la impronta personal de cada líder o solicitando ayuda de entrenamiento a RR.HH. Dependiendo de la empresa es más frecuente hoy en día que el plan de carrera y capacitación lo maneje directamente el jefe superior.

“No se involucra en los procesos”

Con demasiada frecuencia, quienes están a cargo de un área o departamento desconocen los procedimientos que se deben llevar a cabo para alcanzar los resultados. A estos jefes les resulta fácil exigir cantidades increíbles de trabajo sin saber a ciencia cierta cuáles son las implicaciones de ello. No en todos los casos, pero hay jefes que poco colaboran en casos extraordinarios. Qué puede ser más frustrante que eso ?

“No reconoce mi esfuerzo”

A decir verdad, sí hay algo más frustrante que un jefe que no se involucra es un jefe que no reconoce el esfuerzo de sus subordinados. No darse cuenta de las contribuciones de cada empleado (o no hacérselo saber) es la forma más segura de desmotivarlo. Los reconocimientos pueden ir desde una mención pública en una reunión hasta un sincero “gracias” en un post-it.

“Siempre quiere tener la razón”

Nos referimos a esos jefes que creen siempre tener la respuesta correcta para todo (o, peor aún, que se adjudican las ideas de otros). Si un líder no es capaz de pedir opinión a los demás y de aceptar críticas y sugerencias, lo más probable es que sus empleados se abstengan de proponer y de ser proactivos. Lo único que lograrán los líderes será perder credibilidad. Ver el artículo [Los 10 asesinos de la motivación laboral](#)

“No comparte información relevante”

Con frecuencia, los gerentes de área tratan las decisiones importantes de la empresa como si fueran un secreto. Esta información, que es relevante para los empleados, es compartida hasta el último minuto. ¿La razón? Los líderes suelen subestimar la capacidad de entendimiento de sus subordinados y evitan hablar de estos temas en lugar de tratarlos de manera abierta y honesta. Si así lo hicieran, se ganarían el respeto y la confianza de las personas.

“No me dice qué hago bien o qué hago mal”

Se guardan las cosas, y por alguna extraña razón, evitan compartirlas con sus subordinados hasta que llega el día en que explotan y, bueno, los despiden. Los

trabajadores de una empresa, y sobre todo los “millennials”, necesitan una retroalimentación continua para saber si van por buen camino o si hay aspectos de su desempeño que se pueden mejorar.

“No reconoce sus errores”

Para ser un líder creíble, se debe reconocer cuando uno tiene fallas. Todos somos humanos y tenemos errores: mostrarlo no lo vuelve a uno más débil, vulnerable ni carente de poder, sino todo lo contrario. Quienes dominan su campo son respetados, pero los empleados confiarán no sólo en los líderes que sean inteligentes, sino también en los que puedan reconocer sus errores frente a los demás.

“No sabe mi nombre”

Hay jefes que se cruzan con sus empleados y sólo pueden esbozar un “hola”? simplemente porque no tienen idea de cuál es su nombre. Quizá parece algo sin importancia, pero reconocerlos y saber su nombre hace toda la diferencia del mundo. Dale Carnegie dice, “El nombre de una persona es para esa persona el sonido más dulce e importante en cualquier idioma. Conozca a sus empleados por su nombre. Si la empresa es demasiado grande como para saber el nombre de todos, comience con las personas más próximas”. Si tiene mala memoria, aprenda mediante técnicas de asociación.

“Sólo se interesa por los resultados”

“Esto tiene que hacerse sí o sí” o “No me importa qué tengas que hacer, resuélvelo” son oraciones que hacen mucho más daño del que se cree. Enfocarse demasiado en los logros sin preocuparse por la experiencia de los empleados puede resultar bastante perjudicial. Para que un empleo resulte beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores, es preciso que se tomen en cuenta los resultados, pero también los medios para llegar a ellos.

Para finalizar, el Dr. Edward Hallowell, autor y ex miembro del cuerpo docente de la Escuela de Medicina de Harvard, afirma que para la mayoría de la gente, las dos experiencias más poderosas de la vida son los logros y las conexiones con los otros. Pero si nos centramos sólo en el logro, probablemente no estamos haciendo bien las conexiones.

Todo en definitiva se reduce a que los negocios se basan en personas, siempre ha sido y siempre será así. Frecuentemente las empresas a veces fallan, no porque los líderes no entienden el negocio, sino porque no entienden lo que necesitan la gente que trabaja para ellos, para de esa forma mejorar su esfuerzo y productividad.

Gran parte del éxito de un equipo radica en el patrón de conexión que un líder tiene con sus reportes directos, y la forma en que él les da poder para extender ese modelo a sus subordinados, y así sucesivamente. En un ambiente de negocios que lamentablemente carece del compromiso de los empleados, se debe a que los líderes no se conectan de forma activa con las personas.

Este publicación está basada en parte en los artículos de [Harvard Business Review](#) y [MIT Sloan Management Review](#).

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.

Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Noviembre de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.