Artículo en colaboración con
Capital Humano
Wolters Kluwer

El jefe del futuro: Virtual pero integrado con el equipo

Las nuevas generaciones exigen igualdad, relaciones horizontales y cercanía con los empleados, también en tiempos de trabajo a distancia

José Miguel Barjola. Periodista
Publicado en Capital Humano Crecimiento Profesional

Cercanía, empatía, flexibilidad… Un directivo puede tener gran valía, pero generará desconfianza en su equipo si carece de estos valores. Un estudio de la consultoría estadounidense Harry Interact desveló que nueve de cada diez empleados abandonarían su empresa por un jefe distante. Esquivar asuntos personales, rehuir el contacto social y limitar las comunicaciones al mail fueron algunas de las conductas más señaladas, en un muestreo con 1.000 trabajadores estadounidenses.

Las firmas son conscientes de la importancia de tener gerentes cercanos, especialmente en tiempos de distanciamiento. Las nuevas generaciones exigen igualdad, relaciones horizontales y tratos interpersonales en sus entornos de trabajo ideales. Google y otras tecnológicas fueron las primeras en implementar estos modelos. Ahora el COVID-19 plantea un escenario paradójico: conseguir directivos cercanos cuando la tendencia es la distancia.

Los equipos de comunicación interna trabajan para evitar que los jefes reduzcan sus relaciones a meras interacciones de mandato. Consuelo Castilla, presidenta de AdQualis Human Results afirma que, en el futuro, una de las tareas será "cohesionar y mantener el vínculo entre empleados y directivos" y no reducirlo a "relaciones de orden y ejecución". "Se trabajará más por objetivos" asegura, y existirá "un mayor nivel de delegación".

Gema Lloret, de Alive Communication, coincide en que la figura del superior autoritario es algo del pasado. Ahora los equipos exigen "compañeros más que jefes, que les valoren y empaticen con sus necesidades y realidades". La meta es conseguir un ambiente de trabajo cómodo, donde "comunicar desde la transparencia, a tiempo y de forma continuada" sean los pilares básicos. "Un equipo bien informado es un equipo más unido" asegura.

La figura del directivo amigo abre un debate recurrente: ¿ser más cercano implica perder autoridad? Manuel Hernández, Director de Comunicación en Bros Group Worldwide Executive Search, cree que es un mito. "Perdemos la autoridad en el momento en el que enseñamos la placa", asegura. Una conversación "de tú a tú" no está reñida con ser profesional, sino que se trata de una cuestión de "inteligencia emocional, de empatía y de respeto", resalta. En el mismo sentido Consuelo Castilla apunta que "las organizaciones son cada vez más horizontales y transversales".

NUEVOS TIEMPOS, NUEVOS JEFES

Un reciente estudio de la Universidad Europea y el ObservatorioGT pone en relieve cómo han cambiado los directivos hasta hoy. Dos investigadoras analizaron las debilidades y fortalezas de los distintos perfiles de manager

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.

según edad. Según sus conclusiones, existen grandes diferencias en la manera de hacer las cosas entre altos cargos jóvenes y mayores. Sobre todo, en la manera en cómo tratan a sus subordinados.

Así, según el estudio, los líderes de la Generación Tradicional (nacidos antes de los años 40) gozaban de respeto y alardeaban de un gran sentido del compromiso compañía, pero pecaban de "cierto nivel de mirada estereotipada hacia las mujeres y los jóvenes" y "sólo dar feedback al finalizar los proyectos".

Los baby boomers (nacidos entre el 1945 y 1965) tienen claros sus objetivos, pero su liderazgo es "paternalista" y "flojean en generar un ambiente de disfrute".

Por su parte, los líderes de la Generación X (nacidos entre los sesenta y los ochenta) comienzan a abrirse a relaciones menos jerárquicas y son más asertivos y colaborativos, pero fallan en gestionar el estrés de sus equipos.

En cuanto a los jefes de la Generación Y (nacidos entre los ochenta y los noventa) prestan más atención a relaciones interpersonales que sus mayores, pero se les achaca falta experiencia de gestión.

UN JEFE PARA DIRIGIRLOS A TODOS

Que los millennials y escenarios como el teletrabajo exigirán un nuevo modelo de directivo no coge a nadie por sorpresa. En este sentido, el Observatorio GT subraya que el desarrollo de la empatía, los conocidos feelings management o el coaching ejecutivo serán cualidades demandadas en los líderes del futuro. El molde de jefe perfecto será el líder intergeneracional, un jefe para dirigirlos a todos, es decir, aquel que sea capaz de aglutinar a baby boomers y millennials en un mismo espacio y entender sus necesidades.

Bajo esta perspectiva, el informe del Observatorio concluye que la cultura, los valores, los ideales o los idiomas de cada generación ya no serán tabú sino una fuente de diversidad. Cualidades como la eficacia, la seriedad o la autoridad darán paso a otros valores, como la capacidad de integración o las dotes de comunicación, especialmente en relaciones que nazcan a través de la pantalla.

LAS OFICINAS TAMBIÉN CAMBIAN

Y aunque el teletrabajo ha venido para quedarse, la tendencia por transmitir cercanía cambiará también la forma en cómo construimos las oficinas. Se trata de algo palpable ya en multitud de firmas, donde ver a un gerente y a un becario trabajar en la misma mesa no es una escena impensable.

Para Manuel Hernández, los puestos donde directivos y subordinados trabajan codo con codo acabarán por imponerse. En su empresa estos espacios son ya la regla general, algo que "crea un espíritu de equipo y unión con el jefe brutal", asegura. Sin embargo, estas oficinas 'sin tabiques' han encontrado un inesperado *hándicap*: las medidas de protección frente al coronavirus son más difíciles de implementar en estos espacios. La cercanía, al menos la física, deja de ser un valor para fomentar.

Ante este escenario, algunas firmas han apostado por un planteamiento mixto: por un lado, ampliar espacios para salvar las distancias; por otro, fomentar la conciliación y el teletrabajo para evitar aglomeraciones.

TICS PARA SER UN JEFE CERCANO

En todo caso, cercanía y teletrabajo no son conceptos opuestos. Lou Solomon, CEO de Harry Interact -quien firma el estudio que abre este reportaje- destacó en un artículo para la *Havard Business Review* que mejorar las pequeñas interacciones del día a día era una manera simple -pero efectiva- de romper estos corsés y acercarse a los subordinados. En este sentido, apuntó siete consejos para conseguirlo:

1. **Agradecer el trabajo**. Elogiar las contribuciones específicas de los empleados con frecuencia ayuda a que se sientan reconocidos
2. **Otorgar agradecimientos personales públicos**. Ya sea durante en una llamada, o si es en la oficina, un *post it* en el ordenador.
3. **Preguntar por opiniones.** No solo profesionales, sino también sobre asuntos personales o cuestiones de conciliación personal.
4. **Compartir información.** Retener datos relevantes puede crear ansiedad entre el equipo. Compartir ciertos asuntos ayuda a estrechar los lazos.
5. **Entrenar personalmente.** Dar comentarios e indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y qué se está haciendo bien.
6. **Mostrar humanidad**. Errar es de humanos. Aceptar los fallos e incluso normalizarlos ayudará a ganar la confianza de la plantilla.
7. **Conocer el nombre de todos**. Parece obvio. Pero en las grandes empresas muchos directivos están lejos de cumplirlo. Se trata de una forma de reconocer al empleado y valorar su esfuerzo.

Artículo perteneciente al número 355 de la Revista Capital Humano https://bit.ly/2Lo65Ev

Este documento es cortesía de Harvard Deusto. https://www.harvard-deusto.com
Copiarlo o publicarlo es una infracción de los derechos de autor. Para cualquier consulta contacta con info@harvard-deusto.com.