

¿Colaboradores **resentidos** **en redes sociales?**

¿Cuál es la mejor manera de *mitigar* el resentimiento?



¿Colaboradores *resentidos?* en redes sociales?

Tener colaboradores resentidos que desahogan sus emociones negativas contra la empresa mediante redes sociales regularmente tiene implicaciones negativas. Algunas de las posibles consecuencias incluyen: la afectación a la reputación de la organización para hacer negocios; el deterioro del clima organizacional que produce tensiones, conflictos y divisiones entre los colaboradores; perder talento valioso e incrementar la rotación de personal. En adición, algunos casos pudieran propiciar la generación de acciones legales cuando se trata de comentarios difamatorios o difusión de información confidencial que perjudica a la empresa, por lo cual es posible que se presente la necesidad de buscar recursos legales para proteger los intereses de la organización.

Como responsables del capital humano, es importante que tengas en cuenta que no siempre, pero algunas veces, la propia organización puede provocar una actitud negativa en sus colaboradores. Al haber trabajado con más de 450 organizaciones, encontra-

mos que una de las causas que genera colaboradores insatisfechos es el liderazgo.

En otras ocasiones, no es la personalidad del líder, sino la forma en la que establece las rutinas de trabajo. Y en última instancia, un proceso de selección deficiente que no cuenta con los filtros necesarios para anticiparnos a saber si es la persona adecuada al puesto o cómo se desempeñará la persona una vez que sea parte de la organización.

Sería imposible definir en concreto de quién es la responsabilidad de provocar estas situaciones. Sin embargo, es muy frecuente que los líderes propicien que las personas se resientan. A continuación, presento los once rasgos de personalidad de Hogan Assessments que corresponden al Inventario de Desarrollo de Hogan. **De acuerdo con sus investigaciones, estos son los rasgos y comportamientos más frecuentes mostrados por los líderes que desmotivan grandemente a los colaboradores:**



El rasgo desmedido de...	...muestra estos comportamientos...	...y los colaboradores se sienten de la siguiente forma...
Votalidad	No solo se refiere a la pasión y el entusiasmo, sino a frustrarse rápidamente, mostrar desplantes emocionales, irritabilidad y la inclinación por perder interés en las personas y los proyectos.	Como si estuvieran en una montaña rusa. Prefieren no compartir las malas noticias por miedo a las reacciones o desplantes. Se preguntan de qué humor amaneció el líder.
Escepticismo	Siempre están a la defensiva y alertas a signos de comportamientos decepcionantes en los demás y toman acciones preventivas cuando sospechan de intenciones ocultas.	Perciben que, en lugar de tener un apoyo para desarrollar planes o ideas, el líder es una fuerza negativa que arrastra los resultados hacia lo negativo.
Cautela	Retrasan las acciones y decisiones por miedo al riesgo, temor a equivocarse y evitar la crítica.	Prefieren evitar el involucramiento del líder porque da demasiadas vueltas a las cosas; pierden tiempo y oportunidades por el retraso en las decisiones.
Distanciamiento	Se retiran del contacto social, “desaparecen” y parecen indiferentes ante los sentimientos y necesidades de las personas.	Se sienten abandonados; que no son importantes para su líder y evitan compartirle asuntos relevantes porque perciben falta de empatía con sus necesidades.
Relajamiento	Responden de forma amigable y cooperativa, pero internamente siguen sus propias agendas e intereses.	Pueden considerar que las posiciones que declaran sus líderes no son ciertas, que los compromisos no se resuelven en tiempo y forma, o que carecen de una verdadera congruencia.
Arrogancia	Se presentan demasiado confiados en sí mismos, sin miedo a nada, siempre desean triunfar y son incapaces de admitir sus errores o aprender de la experiencia.	Les surgen deseos de renunciar porque son victimizados y culpados, no reciben el crédito que merecen y tampoco son escuchados.



El rasgo desmedido de...	...muestra estos comportamientos...	...y los colaboradores se sienten de la siguiente forma...
Arriesgado	Son impulsivos, prueban los límites en exceso, son muy astutos para lograr sus objetivos.	Desconfían del juicio de sus líderes y pueden considerar que ellos también pueden romper los límites y las reglas.
Melodramático	Buscan y disfrutan llamar la atención y ser el centro de atención. Son dramáticos, simpáticos y socialmente activos.	El drama y la exageración les provocan sentimientos de anulación, juntas eternas y absurdas que generan desmotivación.
Imaginativo	Poco prácticos e impredecibles. Ofrecen ideas excéntricas e inusuales y cambian de parecer constantemente.	Se sienten confundidos por la frecuencia de cambios en las ideas, opiniones, planes y proyectos. Aún no terminan una implementación, cuando les cambian la jugada una y otra vez.
Perfeccionista	Son quisquillosos y demasiado concienzudos, y tienden a micro-administrar y a involucrarse en todos los detalles.	El efecto es que se sientan sofocados, limitados en su crecimiento y aprendizaje. Desmotivados y en un cuello de botella constante.
Complaciente	Excesivamente interesados en complacer a sus superiores y son incapaces de fijar una opinión propia. Buscan estar a la sombra del superior con disposición a hacer todo lo que se les encomienda.	Pueden sentirse cansados y victimizados por el exceso de compromisos que aceptan los líderes. También pueden ver al líder como débil e incapaz de realizar una acción independiente.

Probablemente, al leer las descripciones de estos rasgos de personalidad desmedidos de líderes reales, podrías asociar experiencias personales en algún período de tu historia laboral. Es también frecuente que los líderes muestren combinaciones de dos o más de estas características excesivas, lo cual propicia descontento, desmotivación y a veces resentimiento en los colaboradores.

Derivado de los acontecimientos del 2020, las agendas corporativas han tenido una transformación y es evidente que es neces-

rio un nuevo tipo de liderazgo; un liderazgo más humanizado en donde el desarrollo de los comportamientos ha cobrado relevancia irrefutable. Sin embargo, muy pocas personas que ocupamos posiciones de liderazgo tenemos la conciencia de lo que representan nuestras fortalezas llevadas al exceso. Hemos aprendido a liderar a través de las experiencias, el modelaje de nuestros líderes pasados y mediante la cultura de las organizaciones en las que hemos colaborado a lo largo de nuestra historia laboral.

¿Cuáles son algunas acciones que los líderes de capital humano pueden realizar para **mitigar el resentimiento** de colaboradores causado por los líderes?

01 **Evitar** la promoción de líderes únicamente con base en las habilidades técnicas.

Hemos sido testigos de muchas empresas que toman las capacidades y habilidades técnicas como principal razón para llevar a cabo promociones de talento. De acuerdo con una encuesta de Gallup en el 2015, **las empresas eligen a la persona equivocada para ocupar**

puestos de liderazgo en el 82% de las veces. Tomar las decisiones de promoción con base en evaluaciones válidas y confiables de personalidad, competencias y evaluaciones 360 minimiza el riesgo de contar con líderes tóxicos.

02 **Reforzar** el desarrollo personal.

Una encuesta del 2015 de la firma de consultoría DDI (Development Dimensions International) indica que el 89% de **los líderes consideraban que su desarrollo personal es importante para su éxito en el liderazgo.** Sin embargo, solo el 15% consideraba que esta-

ban en el camino adecuado para desarrollarse efectivamente. El apoyo de coaches certificados por organismos como la ICF que contribuyan en el ajuste de comportamientos, es indispensable hoy en día.



03 *Implementar* la formación en el liderazgo.

Es poco frecuente encontrar organizaciones que preparen con antelación a sus futuros líderes en comportamientos de liderazgo. Comúnmente, las capacitaciones se basan en desarrollar aspectos técnicos, como gestión de proyectos, toma de decisiones, habilidades para negociar, etc. **Estos programas no de-**

sarrollan el liderazgo. En un artículo de la Revista Forbes del 2021, la firma de consultoría Hay Group revela que entre el 25% al 40% de las empresas Fortune 500 tiene coaches ejecutivos para desarrollar a sus altos potenciales.

04 *Tomar* en cuenta la resistencia al cambio.

Algunas personas pueden carecer de la capacidad de adaptarse y liderar de formas distintas a las conocidas. Una encuesta de Deloitte de 2017 encontró que el 87% de los líderes creía que la volatilidad y la incertidumbre aumentarían en los próximos dos años, pero solo el 11% se sentía preparado para liderar en este entorno. Dos de las escalas de Hogan Assessments, en el Inventario de Moti-

vos, Valores y Preferencias: la “Seguridad” es un indicador clave para saber si las personas cuentan con la capacidad de adaptarse a vivir en un ambiente incierto. La escala de “Tradición” es un indicador de la facilidad que una persona tiene para adoptar nuevos paradigmas o aferrarse a paradigmas conocidos y aceptados.

Estos datos e información ilustran la forma en que ciertos líderes pueden carecer de las características de un liderazgo efectivo. Sin embargo, también es importante recordar que **el liderazgo es una habilidad desarrollable en cierta medida** y que las organizaciones pueden trabajar en mejorar las características para contar con líderes más competentes a través de programas de selección y formación más cuidadosos y poner mayor atención a la personalidad y a las competencias de quienes colocan en roles de liderazgo.

En adición a las acciones enfocadas al liderazgo, ante la presencia **de colaboradores resentidos que escriben en contra de la empresa en redes sociales**, es importante que la empresa tome medidas para abordar la situación. Algunas acciones específicas pueden incluir la comunicación efectiva, la administración y solución de conflictos internos, el fomentar un ambiente laboral positivo, establecer puertas abiertas y canales adecuados para la expresión de malestares o preocupaciones y la implementación de procesos de conversaciones institucionales frecuentes.



Si tienes interés en conocer la personalidad de tus colaboradores y líderes, **HRTools** *hemos ayudado a más de 400 organizaciones en sus procesos de selección y desarrollo del talento con base en la personalidad.*

Llámanos y con gusto conversamos para ayudarte a resolver tus retos en la gestión del talento.

hrtools.mx



info@hrtools.mx

(81) 8143 9437 (81) 8143 9437