



ATREVIATE CULTURA&PERSONAS CU&PE

¿CÓMO HA AFECTADO LA PANDEMIA AL MUNDO LABORAL?

UNA REALIDAD "LÍQUIDA" Y VOLÁTIL

La pandemia nos ha llevado a adoptar nuevas formas de trabajar y de relacionarnos, dejándonos una herencia de transformaciones que perdurarán en el largo plazo. Cambios sobre los que ya se venía hablando, escribiendo y reflexionando desde hace lustros, pero que la expansión del virus ha acelerado. Estamos ante un nuevo periodo, ya que hemos agotado el viejo paradigma laboral de los siglos XIX y XX, y entramos en una etapa postindustrial: vamos hacia una sociedad del conocimiento y de la información (con horarios flexibles, menos presencialidad y sin desconexión digital).

Pero este es un proceso que aún se encuentra en ciernes, ya que la necesidad de incorporar nuevas formas de estar en

**Se ha acelerado el cambio
anunciado y esperado desde
hace más de una década.
Y ahora, ¿qué?**

las compañías se ha ido acomodando a usos y estructuras de la etapa que, parece, dejamos atrás, siendo imprescindible un periodo de reflexión para hacer la transición necesaria a modelos organizativos para esta nueva etapa. Entramos en un nuevo contexto laboral que se caracterizará por la digitalización y el *big data* como palancas para ser más competitivos, por las políticas de personas encaminadas a desarrollar y fidelizar el talento, por la productividad ligada a horarios y por la personalización de la relación laboral.

Hasta que no madure y se consolide este nuevo modelo laboral, no podemos estar seguros de cómo será, por lo que, ante nosotros, tenemos un reto (procesos de reconversión del mundo laboral, cambio tecnológico, cambio de forma de producción, mayor productividad con menos horas trabajadas) y hay que responder al desafío con herramientas del siglo XXI y no con modos y maneras más propias del siglo XX. Nos enfrentamos a una realidad volátil, líquida, como decía Zygmunt Bauman, autor del libro "Modernidad líquida".

Efectivamente, nuestro mundo está cambiando y eso impacta en las empresas, que deben manejar nuevas coyunturas tales como los crecientes procesos de urbanización y demanda de *Smart cities*, los acelerados procesos de terciarización, el cambio en las formas de atender a los clientes, las inquietudes de las nuevas generaciones, transformaciones digitales, globalización, diversidad familiar, envejecimiento de la población...

EL NUEVO PARADIGMA: POCAS CERTEZAS, PERO FUNDAMENTALES EN UN CONTEXTO DE CAMBIO

No podemos enfrentarnos a una realidad líquida con estructuras rígidas, sino elaborando nuevos paradigmas; unos paradigmas que no están totalmente definidos aún, pero que deberán ser flexibles y permitir reacciones ágiles ante los cambios económicos y sociales.

Más allá de estas incertidumbres, sí poseemos algunas certezas sobre el lugar hacia el que vamos. El nuevo paradigma va a venir determinado no por el espacio-tiempo, como en el siglo XX (cuando se trabajaba a una hora y en un espacio determinados), sino por el compromiso con el propósito de la compañía y por el cumplimiento de objetivos concretos en los que el individuo puede aportar un valor diferencial, además de la ya comentada la flexibilidad horaria y geográfica. Esta flexibilización, es una manera de aliviar las tensiones entre el viejo y el nuevo modelo.

Diseñar y construir el paradigma de trabajo flexible requiere de reformas y procesos complejos de cambio cultural, legal y en el terreno de las relaciones laborales. En un *webinar* organizado desde ATREVIA, Roberto Martínez, director de la Fundación Más Familia, destacaba tres claves para que el cambio de paradigma tenga éxito:

- Confianza bidireccional (jefe en el equipo y equipo en el jefe y en la marca).

- La orientación al logro y no a la mera presencialidad (saber medir según los objetivos).

- La capacidad de construcción de liderazgos ejemplarizantes que eduquen desde y con el ejemplo.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

La experiencia de empleado permea las relaciones entre iguales y las jerárquicas y, por ello, es fundamental que sea coherente con la cultura corporativa. En ocasiones, hay actitudes o comportamientos “contracultura” que muchos asumen por válidos, y que son el principal obstáculo para avanzar e introducir novedades, ya que, esa forma de hacer las cosas, favorece que se desarrollen comportamientos marcados por la inercia y la resistencia al cambio, expresados habitualmente con frases como “siempre se ha hecho así en esta casa”, “pues si no quieres hacerlo así, díselo al jefe”, etc.

Superar todos esos impedimentos requiere un cambio estructural e integral impulsado desde una dirección comprometida y convencida de que hay que avanzar. La dirección y los enlaces con los empleados deben ser capaces de transmitir que la ola de cambio y la transformación de la matriz productiva son un hecho, y que lo que hay que hacer es ser capaces de surfearla, aprendiendo nuevas habilidades, incorporando nuevos comportamientos y tomando una nueva actitud.

De hecho, la pandemia ha acelerado ese cambio del cual en los últimos 19 años se venía discutiendo: en 100 días, se ha hecho la transformación sobre la que se ha estado reflexionando a lo largo de la última década. En los tiempos de confinamiento y durante las reiteradas olas de contagio, ha habido nuevas formas de trabajar, liderar (mantener la conexión con el equipo de todas maneras posibles,

buscando proximidad), relacionarnos y comunicar para abrir una ventana de cercanía con la gente.

Aparentemente, ese cambio en las formas de trabajar lo han hecho los avances tecnológicos (el contar con ordenadores portátiles y una potente red wifi en casa, el trabajar en nube, etc.) pero, en realidad, la transformación no la ha hecho la tecnología, sino los equipos, amoldándose y adaptándose para alcanzar los objetivos productivos. Por eso, el gran cambio en el que hemos entrado, empieza por el propio individuo y su capacidad de cambiar las inercias a pesar de esas cuestiones que siempre se han hecho de una forma concreta en la compañía.

Las compañías, en estos tiempos, han modificado su relato y se han apoyado en dos pilares: la contribución social y el cuidado de las personas, buscando que el consumidor se enorgullezca de comprar a las compañías que “han estado dando la cara” y que tienen vocación social.

CLAVES PARA IMPULSAR UN CAMBIO COHERENTE

Es necesario consolidar instituciones y liderazgos que hagan de palanca de esa transformación, y, para alcanzarla, es fundamental contar con:

01 Instituciones (empresas) fuertes y comprometidas con el nuevo statu quo, que sirvan de referentes y motor para otras.

Empresas flexibles, socialmente comprometidas, con sistemas de gestión adaptables que permitan la conciliación personal y propicien el compromiso del trabajador, aumentando sus oportunidades de retener el talento. Compañías valientes, que se atrevan a implantar nuevos sistemas de gestión, a combatir el miedo al cambio y la incertidumbre apostando por la cultura y bienestar de la gente, lo cual retorna en mayor productividad y bienestar. Un equipo motivado resiste mejor ante la incertidumbre y está más dispuesto a aceptar la innovación.

02 Un nuevo relato de empresa. El relato es una gran visión y propósito que no cambia; lo que se adapta es la misión. Debe construirse, entonces, un mensaje emocional que comprometa a los empleados y que conecte con la gente con visión de futuro.

03 Equipos de liderazgo que aporten confianza y ejemplo, con capacidad de mantener una visión a medio plazo con la visión y la comprensión del ahora de los empleados; no solo para dar una visión de futuro, sino para empoderar al equipo y ser capaces de trabajar en otro ecosistema y sistema organizativo cuando el contexto lo requiera, con el fin de seguir siendo relevantes para el consumidor/cliente y la sociedad.

El líder debe emprender un nuevo aprendizaje de nuevas skills, detectar talento, estar abierto al cambio, a nuevas habilidades y nuevos retos, acompañado de una fluida comunicación y un despliegue de habilidades psicosociales (empatía, escucha y reconocimiento).

04 Incorporar la función de comunicación interna en los planes de transformación como una palanca fundamental para incentivar el cambio cultural.

La comunicación interna ha hecho un esfuerzo enorme por estar cerca de las personas y mitigar los efectos de la incertidumbre. Mantener las actitudes de comprensión, cercanía, compañía y confianza será clave para conservar el vínculo con el propósito corporativo y el alineamiento con las prioridades estratégicas.

05 Escuchar a los empleados y generar espacios de conversación y co-creación para mejorar y renovar las formas de trabajar que requiere el nuevo contexto. Es fundamental capitalizar lo aprendido en esta etapa de "proyecto piloto".

06 Una nueva experiencia de empleado que refuerce la cultura corporativa, sea palanca de motivación, genere fidelización y promueva el desarrollo del talento.

La pandemia y los cambios que esta ha desencadenado en todos los ámbitos supone un punto de inflexión y una oportunidad para implantar la transformación del ámbito laboral en todas sus vertientes. Las compañías que sepan adaptarse de forma más ágil y se conformen de forma más flexible, serán las que resulten más fiables y atractivas para el talento de HOY.

Para más **información**, por favor ponte en contacto con



Angélica Gómez, *Directora de Cultura y
Personas en ATREVIA*



agomez@atrevia.com



[Angélica Gómez](#)