

INFORME ESPECIAL



Carolina Klepp
cklepp@comerciojusticia.info

Ingresá a www.comerciojusticia.info y escuchá el podcast



Es hora de cosechar y capitalizar lo aprendido en un año de fuerte crisis y de teletrabajo extendido. Luego de quebrar la resistencia al cambio, aparecieron herramientas que permiten barajar y dar de nuevo en el mundo laboral. Una guía de herramientas y recomendaciones de especialistas

Agilidad, empatía, adaptación y resiliencia, cuatro aprendizajes para surfear 2021

La vida personal y laboral experimentó fuertes cambios en el último año con la pandemia.

El teletrabajo, que abrió la puerta privada a la esfera pública, las crisis de todo tipo que calaron en la vida cotidiana y las emociones exacerbadas son hoy también parte de un camino de aprendizajes a capitalizar en 2021.

Más de uno se prometió “no volver a vivir lo mismo”.

Para ello, especialistas en comunicación, psicología organizacional, dirección y administración de empresas muestran herramientas que permitirán “surfear” un año diferente a quienes hagan consciente la potencialidad de la agilidad, la empatía, la resiliencia y la adaptación.

Hablar de lapsos semanales, en equipo, sin receta

Este año de pandemia puso a todos en perspectiva de cambiar aquello que antes no nos hubiéramos animado a modificar. “El pensamiento incremental vino para quedarse, no pensar en grandes cosas, sino diseñar algo, ponerlo en la calle, probarlo, medir, volver a ajustar con el feedback. Esa gimnasia que hemos tenido todos de cambiar nuestra plataforma de despegue no se va a ir porque definitivamente es mucho mejor que el viejo paradigma a pesar de que nos resistíamos a cambiarlo”, dice el experto en agilidad Juan José Bauducco, magister en Dirección de Empresas y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba.



JUAN JOSÉ BAUDUCCO, Referente en agilismo en pymes.

¿Qué potenciar de todo lo aprendido en un año de pandemia? Sin duda: ser más ágiles en nuestros entornos laborales. “La agilidad tiene que ver con lo que antes se pensaba, planificaba, ejecutaba o medía en años ahora se mide en semanas. Los que antes se llenaban la boca de “yo”, en singular, ahora es en plural, “nosotros”. La importancia del equipo de trabajo ha crecido mucho. Finalmente, cuando antes uno tenía un problema organizacional se iba a buscar un buen libro y a tratar de tener una buena receta y aplicarla; ahora, como no hay recetas, como el mundo es tan cambiante, tan complejo y tan personalizado, lo importante es que la empresa se acostumbre a experimentar en pequeño, en su realidad y así poder evolucionar”, afirma Bauducco. El especialista ilustra con organizaciones concretas: pymes cordobesas. “Si hoy son más rápidas, las pymes les pueden ganar a las más grandes, cosa que no siempre pasó en los úl-

timos 50 años del mundo de las empresas. Lo que requiere esto es un cambio de modelo mental; probablemente allí está el principal impedimento que tiene que ver con abandonar la cultura del capataz, del patrón de estancia, y ser un poco más abiertos y confiar más en los equipos auto-organizados”, subraya. En este sentido, recomienda no intentar utilizar metodologías ágiles si el modelo mental del dueño de las acciones o del emprendimiento es “muy chapado a la antigua” en términos del modelo de liderazgo. Reconoce que este modelo nuevo adoptado por miedo o por desesperación es más compatible con la gente joven que con la de más edad, con lo cual hoy puede ser difícil cambiar culturalmente una organización. Sin embargo, reconoce que, poco a poco, a medida que más gente joven incorpora al mundo laboral, el escenario será más compatible con el agilismo, la transformación digital, adaptarse, ser empáticos, resilientes. “Los jóvenes tienen menos preconceptos que nosotros que nos criamos en otro mundo, con lo cual, para seducir a las nuevas generaciones para trabajar, estamos en mejores condiciones que antes”.

Tres preguntas centrales para medir agilidad

1. ¿Tus planes son en años o semanas?
2. ¿Tu discurso habla de “vos” o habla de “nosotros”?
3. Cuando vas a afrontar un problema ¿buscás recetas o experimentás con tu propia gente?

Cambiar tu metro cuadrado aunque tu jefe no te acompañe

Si algo dejó en claro el trabajo desde el hogar es la autonomía ganada en múltiples aspectos, aún más allá de la escasez o nulo apoyo de jefes.

“En términos organizacionales se pueden tomar muchas decisiones pero ¿qué podrá cambiar vos en tu metro cuadrado? ¿qué podés hacer ya y que no depende del área de Recursos Humanos ni de las políticas de los directivos?”, interpela Vanesa Guajardo Molina, directora de Experiencias de Aprendizajes en Mundos E y coordinadora de la Diplomatura en Gestión de las personas de la Facultad de Ciencias Económicas (UNC).



VANESA GUAJARDO MOLINA, Especialista en entornos mediados por tecnologías.

Sugiere primero reconocer este contexto complejo que permanecerá. “Tenemos que ver de qué forma danzar entre estas cuatro dimensiones que son la complejidad, lo complicado, lo caótico y lo obvio, y saber a qué colega tenés que mirar cuando no te encuentras cómodo en ese contexto, para apoyarse y generar sinergia”, afirma la licenciada en Comunicación Institucional y especialista en tecnologías.

Lo anterior corresponde a un marco conceptual, llamado Cynefin, utilizado para ayudar a la toma de decisiones. Fue creado en 1999 por Dave Snowden cuando trabajaba para IBM Global Services y ha sido descrito como un “dispositivo de sentido”.

Para Guajardo Molina, Cynefin tiene que ver con entender que en la diaria existen situaciones vinculadas a la complejidad, a lo complicado, a lo caótico, a lo obvio y al desorden. Y una vez entendido

tes que en el reporte extensivo o una documentación sobre, quizás, muchas veces, los fracasos que tuviste en relación a eso”, advierte.

Pensando en 2021, se alinea a las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que apuntan a la necesidad de respaldo de los directivos respecto a estrategias para llevar adelante procesos de cambio, formando a los equipos en cuestiones de tecnologías y en cómo comunicarse mejor.

“La faz técnica la podemos formar, pero la parte comunicacional y de gestión del tiempo es compleja, se gana solamente en la experiencia”, sostiene la especialista, y agrega que es fundamental la confianza y la sinceridad como contracara del control.

Finalmente, resalta que el agilismo toma el aprendizaje como verdadera mejora tanto en el resultado como en el desempeño de las personas: “Existe mucho, en el agilismo, esto de juntarnos 15 minutos, hablar de los avances y también abrirse a dar *feedback* y *feed-forward* que es esto de decir “hacelo mejor de esta manera”, a partir de la confianza para mejorar el desempeño en pos de mejorar el resultado”.

Advierte que algo muy común es confundir agilidad con inmediatez. En este sentido, aclaró que la lógica ágil es disruptiva, comienza aplicándose a pequeña escala, por ejemplo en un programa, en un proyecto, en una persona, y va incrementando de a poco, de manera escalable.

Sintonizar en la emoción del otro

El gran cambio que nos trae esta pandemia es poner el foco en el cómo, no en el qué. El qué está claro: tenemos que llegar a los resultados, tenemos que ver de qué manera seguir creciendo, etcétera. El tema es cómo lo hago, y ahí aparece la empatía que se vincula con conexión, y con ella genera confianza, y como consecuencia de esto compromiso, que es lo que necesitamos de los colaboradores hoy. En un momento de tanta incertidumbre, necesitás que todos den un paso más de lo necesario”, identifica Andrea Linardi, directora de la consultora organizacional AL Grupo Humano.



ANDREA LINARDI, Consultora organizacional e investigadora.

Para la doctora en administración de empresas e investigadora, el año de pandemia llevó a entender que el control no es la forma de liderar y el teletrabajo dejó expuesto esto.

“La empatía es lo más difícil de desarrollar, porque es comprender qué le pasa al otro, es sintonizar con la emoción del otro, sin juicio de valor sobre lo que al otro le duele, poner en práctica la indagación constante. Para ello, hay un requisito previo, que es que primero tenés que

registrar tus propias emociones. En el mundo organizacional la emoción no era una palabra coloquial, nadie hablaba antes de emociones allí”, advierte Linardi al tiempo que señala que en el mundo corporativo prima la búsqueda de resultados.

Como herramienta concreta, sostiene que los equipos de trabajo tienen que ser acompañados y para eso el líder tiene que ser empático, tiene que saber qué le pasa a la gente, tiene que escuchar y eso requiere conversar. “Tiene que haber momentos de conversación que no sea del negocio, que sea de ¿cómo estás, qué necesitas, cómo la estás pasando? Tiene que haber una estrategia organizacional de que cada persona llame por teléfono a tantas personas una vez por mes, ese contacto tiene que ser una estrategia de comunicación interna”, alienta.

Por último, la directora de AL Grupo Humano se refirió también a la importancia de “la capitalización del error”. “Tenemos que atravesar esto, no negándolo, con un gran sentido de realidad, aprendiendo, cambiando, siendo innovadores, flexibles y empáticos. La innovación es requisito para la resiliencia”, recalzó.

INFORME ESPECIAL

(VER DE PÁG. ANTERIOR)

Tener a mano la “caja de herramientas” que nos ayudó a sobrevivir

Sobreponerse e impulsarse hacia adelante. Formarse esa imagen mental permite sumergirse en el mundo de la resiliencia, un aprendizaje fundamental ante las crisis y teniendo en cuenta que los cambios seguirán en 2021 y más allá.

“Resiliencia es la capacidad de recuperarnos y procesar estos choques que hemos atravesado a nivel profesional, a nivel equipos, a nivel organizacional, poder absorberlos y seguir avanzando cada vez hacia un lugar mejor. La pandemia mostró el poder que tiene la resiliencia para superar las adversidades con estrés e incertidumbre”, explica Eugenia Pacetti, consultora organizacional en talento humano.

Para la mentora, *coach* y *speaker* es momento de realizar un *stop* para concientizar herramientas que sirvan a un plan de recuperación ante posibles crisis futuras.

Por ello, elaboró un listado de tips para seguir adelante.

¿Qué podemos hacer para desarrollar resiliencia o bien para mantenerla? “Poder cosechar lo que hicimos y construir o tener a mano esta caja de herramientas que nos ayudó a sobrevivir, que tal vez fue



EUGENIA PACETTI, Consultora organizacional en talento humano.

hasta pensado para enfrentar la adversidad. Tenemos que hacerlo a nivel de conciencia.

Hay que dedicar tiempo a pre-construir o reconstruir esta ‘caja’ y estar preparado ante un posible nuevo impacto”, subraya Pacetti.

Sostiene que tanto líderes como equipos podrían ahora profesionalizar esas herramientas en caso que nuevas crisis o cambios se avencien.

Por ejemplo, si a un equipo le resultó estar comunicado, moverse rápidamente, deben identificar cómo sostener eso a lo largo del tiempo.

Como práctica, recomienda realizar reuniones diseñadas para rescatar aquello que permitió surfear la crisis.

Asimismo, resaltó el valor de cuidar el pensamiento racional. “En el caso de adentrarnos en momentos de crisis no tomemos decisiones solamente desde lo emocional, más que nada desde el miedo. En las crisis las emociones se exageran, hay que hacer un esfuerzo extra en aportar más pensamiento racional”, concluyó.

Diferenciar cuáles cosas llegaron para mejorar nuestra calidad de vida y cuáles no

Todas las personas hicieron cosas para adaptarse a la pandemia. La situación no dejó ningún espacio para decidir si había que adaptarse o no. Así lo describe Patricia Altamirano, decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, quien agrega que esa adaptación se logró con los sesgos positivos y también los sesgos que no han mejorado la salud laboral, “porque el teletrabajo tiene muchas cuestiones que pueden ser indicadas como ventajas, pero también tiene dificultades”.

“Cuando vos no podés optar al respecto de lo laboral, la sensación que tenés es de presión y adaptación sin elección. Esa falta de elección ha generado un impacto muy grande. Este teletrabajo en pandemia empezó con la pata izquierda. Antes tenía muy buena prensa, pero las organizaciones no optaban por el teletrabajo, ¿por qué? porque para ello necesitás una organización que trabaje por objetivos, que no haya necesidad de tener un supervisor encima de cada uno”, sostiene la psicóloga y docente de la Casa de Trejo.

Si bien reconoce que lo caótico de principios de 2020 ahora está estabilizado, advierte que eso no significa que se cumpla una acabada y definitiva adaptación.

Advierte que hoy está yuxtapuesto un sistema de vínculos nuevos: “Con los mismos con los que tenías privadamente acciones, ahora tenés que compartir con el afuera que entra a tu casa de una manera intempestiva que no podés evitar. La entrada del mundo público al



PATRICIA ALTAMIRANO, Decana de la Facultad de Psicología (UNC).

privado y la falta de discontinuidad entre el mundo privado y el público, impactan. Esto y la discontinuidad temporal entre trabajo y no trabajo trae unos impactos en la salud mental de las personas muy grandes, diferenciados por género, porque al estar todo el tiempo en la casa no permite desligarse del trabajo”.

Para la decana, hay mucho aprendido con el teletrabajo y ejemplificó aspectos que mejoraron en la comparación pre pandemia y pensando hacia adelante en un mix de presencialidad y virtualidad. “Atento a eso -afirmó- vamos a tener que revalorizar, adaptarnos,

pero no en un contexto de pandemia, que es como de guerra en el que se está obligado a hacer eso. El esfuerzo que tenemos que hacer saliendo de esta pandemia es ver qué cosas llegaron para quedarse y mejorar nuestra calidad de vida y qué cosas no, y qué otras adaptaciones vamos a tener que hacer que no sean bajo la obligación”.

Finalmente, se mostró optimista rumbo a la salida de la pandemia: “Tenemos que tener la libertad de decidir, tanto personas como organizaciones en las que se requieren cambios muy grandes como la autonomía del trabajo, trabajo por objetivos, organización de las articulaciones. Las organizaciones van a cambiar muy fuertemente. Cuando sigamos, muchas cosas de las que hemos hecho nos van a servir para hacer un mundo mejor”.

OPINIÓN

Dos salvavidas para este tiempo

► Por Mariana Losano *

Estamos transitando un momento de quiebre. Gran parte de la vida que solemos tener, hoy es imposible llevarla a la acción.

En el plano individual, en lo colectivo y en las organizaciones, más que nunca necesitamos vínculos y habilidades que confieran una estructura para atravesar este tiempo con una mirada reflexiva y en conexión con lo que pasa.

En mayor o menor medida, pandemia mediante, todos debemos volver a dar sentido a nuestros ámbitos de interacción: familia, amigos, estudio, trabajo, tiempo para la recreación. En todos los órdenes, hay mucho para reelaborar, para volver a empezar. Por eso, se necesita de un ‘colchón emocional’, de una contención donde la confianza sea posible y donde se puedan procesar pérdidas, duelos, y resultados no deseados.

Lidlar con la incertidumbre y asumir que los imprevistos pueden ser la constante, exige incorporar nuevas dinámicas que hagan las paces con conceptos que, en otro momento, podían sonar vacíos o superfluos para muchos.

Quienes hoy están frente a equipos de trabajo y lideran proyectos que necesitan reformularse, están comprobando que, además de la empatía, la inteligencia emocional es otro salvavidas, que abre una dimensión más virtuosa para atravesar el fuerte oleaje que nos acecha.

Desarrollar la capacidad de resiliencia resulta, a su vez, imprescindible. Tanto en el ámbito laboral como en otros, tendremos que aprender a vivir otra vida y para ello se necesita de un espacio para redescubrirnos y ponernos a prueba con

soportes emocionales que habiliten un cambio de identidad.

Con esta mirada, no se trata de negar condiciones desiguales ni minimizar complejidades. Se trata de incorporar y contar con una forma de trabajo que permita complementarnos y que ayude a sobrepasar las dificultades, a capitalizar los aprendizajes para dar un mejor sentido a nuestra realidad.

Las nuevas interpretaciones que hagamos sobre los puntos de partida posibles serán esenciales para asumir los nuevos desafíos, para conectar empáticamente con los otros, y para dejar de lado paradigmas que invitan a pensar en el ‘sálvese quien pueda’, y en dividirse todo en ganadores y perdedores.

¿Cómo aceleramos el tiempo de respuesta frente a una crisis? Estando preparados y teniendo un sistema diseñado para ello.

En el mundo de las organizaciones, ese modelo debe ser flexible, debe incorporar espacios de escucha, de contención, de cooperación y que requiere de un liderazgo virtuoso que habilite pensar el propósito de lo que se hace y el para qué se hace.

Antes de la pandemia y después de la pandemia serán, sin dudas, nuevas medidas de tiempo que ayudarán a ordenar viejas y nuevas rutinas. En la construcción colectiva y responsable de un mañana, las nuevas identidades deben dejar ir vicios de sistemas que no funcionaron, y tomar decisiones que nos preserven y que nos acerquen a nuestro propósito de vida. En esta etapa de reinvención, nuestras acciones están llamadas a generar valor, inclusión y sustentabilidad.



* Lic. en Ciencias Políticas; especialista en administración de empresas en crisis de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).