

El futuro del trabajo: humano, híbrido y equitativo

En esta era de cambios permanentes en el entorno laboral, las compañías están encontrando dificultades para ofrecer el valor y el propósito que las personas buscan hoy a la hora de elegir a su empleador o conservar su trabajo. A su vez, el trabajo híbrido amenaza con diluir la cultura organizacional. Frente a este panorama, ¿cómo deben evolucionar el liderazgo y la cultura para atraer, desarrollar y retener el talento?

La ola de renuncias, la evolución en la gestión de equipos, el uso permanente de la tecnología y los cambios en los modelos de trabajo han redefinido las reglas del juego, impulsando así un rumbo nuevo en la transición del regreso al lugar de trabajo; con empleados más exigentes que piden a sus líderes una nueva propuesta superadora. Entonces, para hacer frente a la realidad laboral de hoy las claves radican en potenciar la inclusión y crear culturas impulsadas por el propósito.

Al respecto, Buck Rogers, experto con más de 25 años de experiencia en liderazgo organizacional

y vicepresidente de la oficina de Carolina del Norte de Keystone Partners, sugiere a las organizaciones considerar una serie de factores que pueden influir en la decisión de un empleado de renunciar o no: por ejemplo, tener en cuenta la preferencia de los empleados por el trabajo remoto a la hora de generar la transición de vuelta a la oficina. En esa misma línea, Anthony Klotz - psicólogo organizacional y profesor en Texas A&M University - asevera que la presente era de transformación constante presenta una oportunidad de reimaginar el espacio de trabajo y reexaminar el papel que tiene el trabajo en

nuestras vidas y lo que significa para cada trabajador.

En este contexto, para responder a las expectativas de los trabajadores, los líderes y sus equipos deben valorar realmente a las personas; esto es, ofrecer beneficios distintivos al talento - por ejemplo, salarios más altos y flexibilidad para trabajar desde casa- y motivarlo a trabajar en equipo para lograr objetivos comunes hacia una visión compartida de éxito, no solo para la empresa sino también para las carreras individuales de los empleados.





Líderes de cambio y nuevas habilidades

Como respuesta a este escenario, a la actual tendencia de renuncias y a las transformaciones que atraviesan los espacios laborales, no puede faltar la ambición por innovar para incrementar la retención de los empleados y su compromiso con el futuro de la organización. En este sentido, aunque el liderazgo ya haya atravesado una evolución impresionante, el camino por delante aún puede ser impredecible y requiere de más innovaciones. De todas formas,

estamos frente a una transición que se puede preparar, donde potenciar la inclusión no es una opción sino un camino, sin olvidar las tácticas de retención de talento y la creación de culturas impulsadas por la misión.

En el mismo sentido, podríamos hablar de un liderazgo resiliente que impacta, a su vez, de manera directa en las organizaciones y su cultura. En sintonía, Tom Reichert - global leader de Digital BCG en The Boston Consulting Group - y su colega Martin Danoesastro en su "Guía de un CEO para liderar la

transformación digital" consideran que si bien el éxito de una transformación depende de los líderes de una organización, las empresas no deben abandonar sus fortalezas y su cultura. Una organización que ha existido durante 50, 100 años o más tiene cualidades duraderas y probadas que no desaparecen en la era digital. Igualmente, sugieren desde BCG, es importante aprender de casos externos. Los nativos digitales como Uber, Airbnb y Spotify, por ejemplo, han atacado con éxito las industrias de taxis, alojamiento y música al satisfacer las necesidades de los clientes



de nuevas formas y aprovechar la innovación tecnológica. Estas empresas han creado nuevos modelos operativos y nuevas culturas. Entonces, los CEO también deben estudiar detenidamente cómo pueden aplicar de manera amplia nuevas formas de trabajo, nuevos niveles de servicio al cliente y nuevas plataformas tecnológicas a su propia organización.

Lo cierto es que los nuevos modelos de negocios y esquemas de trabajo requieren también un nuevo liderazgo. Los entornos laborales híbridos necesitan habilidades de liderazgo renovadas

en las que se destaca la necesidad de un enfoque más humano, auténtico, empático y adaptable a la hora de supervisar al personal y su trabajo. Si bien las principales habilidades siguen siendo las mismas, para liderar la transformación actual con el fin de potenciar la cultura, atraer y retener el talento generando valor es necesario contar con líderes dispuestos a salir de la zona de confort y superarse. Los nuevos directivos tienen que ser permeables al cambio y adquirir nuevas habilidades en el proceso: deben redefinirse de manera ágil si quieren mantenerse actualizados en el mundo de los

negocios que cambia las reglas de manera rápida y constante.

De acuerdo a Danosastro, frente a estas demandas, los líderes necesitan articular un esquema estratégico amplio, además de estar abiertos a los comentarios de las personas de la organización, de los clientes y de los socios. Es decir, para poder corregir el curso de los acontecimientos, se les sugiere implementar un liderazgo adaptativo. Así y todo, si bien en este contexto híbrido se le exige al líder que adquiera cualidades como ser innovador, empático, disruptivo y emprendedor, cabe recordar que la tecnología es solamente un medio: el centro del negocio siempre serán las personas. Por eso, las organizaciones se encuentran frente al desafío fundamental ofrecer el valor y el propósito que las personas buscan hoy a la hora de elegir a su empleador o conservar su trabajo.

Cómo fortalecer la cultura corporativa

Así y todo, más allá de reinventar las habilidades de liderazgo a fin de retener y atraer talento, lo cierto es que a medida que el trabajo híbrido se normaliza, crece la preocupación por la disolución de la cultura corporativa. Según Elisabeth Joyce, vicepresidenta ejecutiva de Gartner, "dado que los empleados trabajan en entornos distribuidos con mayor frecuencia, los líderes ejecutivos temen que la cultura de su organización se fragmente y se debilite, lo que conducirá a niveles más bajos de compromiso, rendimiento e innovación". Es decir, los CEOs consideran a la cultura como un factor derivado de las políticas de trabajo presencial sobre el que hay que trabajar a fin de alinearlos a la realidad mixta actual.

En respuesta a este desafío, los líderes necesitan aprender nuevos comportamientos y dejar de lado algunos viejos hábitos. La metodología Agile, por ejemplo, puede ayudarlos: se basa en el empoderamiento de los empleados en lugar de en una jerarquía y gobierno rígidos. En este sentido, una organización ágil contribuye al fortalecimiento de la cultura. ¿De qué manera? Los líderes establecen el contexto y el propósito, aseguran la alineación y permiten la autonomía. Encontrar el equilibrio entre la alineación y la autonomía es la prueba definitiva de liderazgo durante una transformación hacia esquemas de trabajo remotos o híbridos.

Sobre el tema, Angie Klein, directora ejecutiva de Visible, una empresa que brinda servicios de tecnología inalámbrica, comparte consejos prácticos sobre cómo hacer foco en cultura organizacional en pos de retener al talento: para ella, "la clave en momentos de tanta movilidad profesional es implementar medidas proactivas de retención simultáneamente a reforzar el significado y el sentido del propósito". Resalta, además, la importancia de pensar en los beneficios específicos como el dinero y la flexibilidad laboral, a fin de garantizar un equilibrio entre el dinero y las ventajas intangibles.

Incluso, los equipos de gestión de personas coinciden en que el aspecto más desafiante de una estrategia híbrida es adaptar la cultura de la empresa para seguir apoyando a sus empleados estén donde estén. Para remodelarla, algunas sugerencias incluyen encontrar formas más sólidas y de mayor impacto para que los empleados conecten con la cultura, tanto emocionalmente como en su trabajo y sus experiencias cotidianas. En este sentido, la mejor manera de responder a

la disrupción digital es adaptar la cultura de la empresa para que sea ágil e innovadora.

Al respecto, Simon Sinek, experto en eficiencia organizacional, explica por qué es importante que la gerencia sea abierta y honesta para generar lealtad en sus empleados. Así, indica, la inspiración juega un papel fundamental en un modelo de liderazgo superior que excede a la autoridad. Entonces, un líder inspirador que genera confianza en sus equipos será el propulsor de una transformación exitosa que afiance la cultura como creadora de valor. En definitiva, el líder tiene que preocuparse por cada uno de sus empleados. La responsabilidad radica en hacerlos entender su valor, su talento, a la vez que se exponen a situaciones de riesgo en donde el líder los acompaña hasta que triunfen: eso es la construcción de confianza. Una vez logrado el cometido, esa persona ayudará a otras y viceversa.

En otras palabras, los empleados estarían dispuestos a tomar grandes riesgos si supieran que la compañía haría lo mismo por ellos: "Si no amamos el trabajo, no nos cuidamos entre nosotros. Si no nos cuidamos, nos sentimos solos. Si nos sentimos solos, suceden cosas negativas", asegura Sinek. En todo caso, se trata de que el líder haga sentir a cada persona más capaz de lo que cree de sí misma. Ese es el poder implícito que se esconde en enseñar a tener confianza en uno mismo. La persona que ayuda a insuflar esa confianza se recuerda por siempre. Por ejemplo, en Spotify, el programa *Work from anywhere* permite a sus empleados trabajar desde donde prefieran, indicando así que la base del trabajo remoto es la confianza de la dirección en sus empleados y al revés: "Algunos de nosotros trabajamos

mejor en la oficina. Algunos de nosotros somos más productivos en casa. Y muchos de nosotros descubrimos que somos más efectivos cuando tenemos opciones", indican en la compañía. *Work From Anywhere* permite a los empleados de Spotify hacer lo que elijan, respaldados por un liderazgo que confía en ellos e impulsa, de esa manera, una modalidad de trabajo libre y productiva que promueve también la colaboración entre los trabajadores.

En este sentido, Spotify es un ejemplo claro de los factores clave a priorizar en este contexto de cambio: la flexibilidad en el acuerdo laboral y el impulso de una cultura y propósito corporativo consciente. Así, los líderes empresariales deben impulsar la confianza en sus equipos y hacer a sus empleados las siguientes preguntas: "¿Cómo podemos hacer que sientas que perteneces?" "¿Cómo podemos ayudarte a tener más éxito? De esta manera, los entornos dinámicos, la inteligencia emocional y el pensamiento creativo deben estar a la orden del día.

En definitiva, para avanzar en nuevos entornos laborales y responder a las expectativas renovadas de los empleados, los directivos deben incorporar nuevas capacidades de liderazgo -ser innovadores, empáticos, disruptivos, emprendedores. Con las personas como centro, resulta también fundamental, a su vez, redefinir una cultura corporativa adaptable a entornos híbridos y basarla en la confianza en los equipos y en su libertad para trabajar. La evolución de estas normas corporativas y de las habilidades de gestión y liderazgo son las que permitirán atraer, desarrollar y retener el talento de cara al contexto actual que así lo requiere. ▀