

Compendio de Artículos
2018 - 2020
BM&Asoc.

FOCO EN LAS PERSONAS

Pasión por lo que hacemos


BM&Asoc.
Consultores en Gestión Humana

Contenidos

- *Prefacio (p.02)*
- *Cultura Organizacional - Psic. B. Martínez (p. 03).*
- *La revolución 4.0: y ahora qué? - Psic. B Martínez (p.05)*
- *El gran reto de las empresas hoy: el factor humano - Psic. B. Martínez (p.08)*
- *Las metodologías ágiles y la gestión humana - Psic. B. Martínez (p.11)*
- *La gestión de personas en los servicios de salud - Psic. B. Martínez (p.14)*
- *Por qué creo que (a pesar de todo) somos un equipo - Psic. B. Martínez (p.16)*
- *Los nuevos conceptos en Gestión Humana (editado) - Psic. B. Martínez (p.19)*
- *Los nuevos "coeficientes" en la empresa - Psic. B. Martínez (p.21)*
- *Cómo lograr que los jóvenes se comprometan - Psic. C. Peña (p.25)*
- *Liderando en tiempos de Covid 19 - Psic. B. Martínez (p.28)*
- *Cómo gestionar la ansiedad y el miedo en situaciones de crisis - Psic. C. Peña (p.32)*
- *Volviendo a los lugares de trabajo. Una mirada desde el layout espacial y la gestión de personas - BM&Asoc. / ARQUITECTURAMAS (p.35)*
(ARQUITECTURAMAS una Firma Partner de BM&Asoc.)
- *El retorno a los grandes complejos de oficinas - - BM&Asoc. / ARQUITECTURAMAS (p.41)* *(ARQUITECTURAMAS una Firma Partner de BM&Asoc.)*
- *Acerca de las Autoras (p.46)*





Introducción

El 2020 será un año recordado por todos a nivel planetario.

Igual que otros hitos en la historia de la humanidad, el Covid 19 está cambiando nuestras vidas en todos los planos. Y el mundo del trabajo no es ajeno a estos cambios.

Desde aquel 13 de marzo todas nuestras organizaciones han tenido el gran desafío de adaptarse a una nueva lógica de trabajo. Algunas, las que ya venían trabajando con sus equipos en la mejora de su cultura y su clima de trabajo sufrieron quizás un poco menos, y aquellas que no lo estaban haciendo tuvieron que esforzarse un poco más para poder gestionar los cambios.

Sea cual sea la situación de cada organización, ninguna ha escapado a esta nueva realidad. Y la gestión de personas, ahora sí, pasa a estar en el centro.

Trabajar en el desarrollo de habilidades

blandas (softskills) ya no es una opción, sino que significa la diferencia entre sobrevivir o morir en este nuevo contexto.

Foco en las Personas es una recopilación de artículos que BM&Asoc. ha estado publicando las redes y en otros medios en los últimos dos años (desde 2018 a la fecha). Intenta convertirse en una herramienta más (junto con los webinars, talleres, etc) para colaborar a poner a las PERSONAS en el CENTRO en las organizaciones. Por motivos prácticos para la lectura hemos dividido los artículos en "pre covid" y "post covid", aunque creemos que todos los aquí presentados mantienen actualidad conceptual y práctica.

Si alguno de los conceptos que encontrarán en este e book ayuda a ese logro, nuestro objetivo está más que cumplido.

Esperamos que lo disfruten

Beatriz Martínez García
BM&Asoc





CULTURA ORGANIZACIONAL

publicado 26.02.8

por Beatriz Martínez García

No es poco común en nuestro medio ver a Gerentes que vienen de una cultura basada en objetivos, acostumbrada a una fuerte gestión con base a indicadores, intentar encajar esa lógica desde el inicio de su gestión en organizaciones de cultura burocrática o política, sin tener en cuenta la historia, la manera en que esa organización hace las cosas, la forma en que las personas se relacionan, conversan, confían o dejan de confiar entre sí. Lo que sigue intenta ser una reflexión con el objetivo de aportar para seguir pensando.

La cultura organizacional es un fenómeno único e irrepetible. Es particular de cada organización y es vital para su supervivencia y para su éxito. Paradójicamente, es uno de los elementos más frágiles y más difíciles de controlar.

La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo esa organización se comporta. No en vano, Goffee y Jones hablan de “carácter” organizacional, como si se tratara del carácter de una persona. Se trata de un concepto tan fuerte, que Peter Druker decía que “La cultura se come a la estrategia en el desayuno” (“culture eats strategy for breakfast”). A lo largo de estos años, he visto maravillosas estrategias desaparecer en poco tiempo, como si fueran tragadas por algún agujero negro, justamente porque el nuevo gerente (general, de gestión humana o de lo que sea) parece no darse cuenta que no tomar ese dato, llevará a su estrategia casi que a una muerte anunciada.

Ya hace varios años que me llama la atención por qué las Gerencias de Gestión Humana analizan clima y no analizan cultura a la hora de establecer su plan anual.

La cultura subyace al clima, lo precede, es como su base o fundamento. Establecer planes o querer implementar una estrategia sin tener datos sobre la cultura, es algo así como intentar tirar al blanco con los ojos cerrados.

Ahora bien. En Gestión Humana contamos con algunos conceptos (no tan recientes en el tiempo, pero sí en su aplicación en nuestro medio), que nos ayudan a entender la cultura y establecer un plan para revalorizar lo bueno que esa cultura tiene y para cambiar aquello que no le es funcional al negocio (sea cual sea ese negocio).

Contamos con herramientas de medición de cultura (así como de clima), y enfoques que nos abren la puerta para entender la complejidad que tiene la cultura organizacional. Me gustaría detenerme en dos de ellos:

a. A partir de la propuesta de autores como Rafael Echeverría, Fernando Flores, Humberto Maturana y Francisco Varela (ontología del lenguaje y coaching ontológico), la organización es concebida como un fenómeno comunicacional. Estos autores dicen que las organizaciones son “redes recurrentes de compromisos que pasan por el lenguaje”. Desde este punto de vista, podemos sostener que las organizaciones son algo así como sistemas que coordinan conductas y emociones y que construyen o destruyen la cultura funcional al negocio. Analizar la cultura a la luz de sus “conversaciones” permite establecer planes de acción ajustados a la realidad de cada una de las organizaciones.

b. Autores rioplatenses como Néstor Braidot, Estanislao Bachrach o Facundo Manes traen interesantes aportes respecto de la neurociencia aplicada a las organizaciones.

La década de los noventa, llamada también década del cerebro, empujó un crecimiento de las investigaciones y descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro. Esto, sumado al gran desarrollo de la imagenología, nos posibilita saber con mucho más detalle cómo funciona el cerebro en determinadas situaciones, cómo trabaja, procesa información, dirige la conducta y toma decisiones. Sabemos que culturas organizacionales que se caracterizan por tener buenos vínculos, de confianza, de respeto por el otro, entre otros aspectos, facilitan el desarrollo y fortalecimiento cerebral y emocional hacia el aprendizaje y el despliegue de habilidades blandas, ayudando a construir buenos climas de trabajo.

Esto afecta positivamente al desarrollo de las organizaciones, potenciando su capacidad de innovación y eficiencia entre otros factores relevantes para el éxito en los desafíos que se emprenden, impactando en el establecimiento de determinado tipo de cultura. Todo lo contrario sucede en las organizaciones en las cuales las personas conviven en una cultura de desconfianza, el desasosiego, el descreimiento de que las cosas pueden cambiar, etc. Podríamos decir entonces, que la neurociencia nos permite conocer cómo piensan, y cómo hacen las organizaciones. Es decir, cómo es su cultura.

Esta “innovación” en los conceptos trae consigo una nueva forma de pensar a la gestión humana vs los modelos más tradicionales. Tener en cuenta el concepto de cultura, conocerla y saber cómo esta impacta en la estrategia, es función de las áreas de Gestión Humana. Ese es uno de los aportes más importantes que desde nuestro rol podemos realizar. Conocer la cultura es para nosotros, una de las herramientas más relevantes. Si ponemos foco en ella, tendremos muchas más probabilidades de éxito en las estrategias que la organización requiera implementar.





LA REVOLUCIÓN 4.0 y ahora qué?

publicado 10.08.18

por Beatriz Martínez García

No hay lugar a dudas que la tecnología está transformando rápidamente el modo en que trabajamos. Para muchos de los que pasamos la marca de los 50 años, las historias tan lejanas de los Supersónicos ya son una realidad. Ya están acá los robots con inteligencia artificial, los autos futuristas o una TV que simula una pared (productos presentados en la Feria Consumer Electronic Show 2018 en Las Vegas), y hasta la recordada "Robotina", pero con otro nombre.

En cuestiones más cotidianas, ya no necesitamos un teléfono para comunicarnos, ni tenemos que guardar archivos en medios físicos, entre otros

cambios. Ya tenemos en el mundo del trabajo una generación digital (y en breve tendremos una nativo digital).

El futuro del trabajo

Ríos de tinta han corrido (y corren y correrán) sobre el temor a que los robots acaben con millones de puestos de trabajo en el mundo. Según la Consultora Gartner Inc. (empresa consultora y de investigación de las TICs en Stamford), la inteligencia artificial va a destruir en los próximos cuatro años 1,8 millones de empleos a nivel global, pero generará 2,3 millones. Un estudio de Grupo Adecco y el Instituto Cuatrecasas confirma que la mayoría de los profesionales expertos en gestión

humana cree que el avance de la robótica no supondrá la destrucción de puestos de trabajo. La tecnología nos sumerge entonces en un gran cambio del concepto de trabajo. A esto se suma que las nuevas generaciones (Y, Z y próximamente la Alpha), tienen una visión diferente del significado de “trabajo” (fundamentalmente por lo vivido por sus padres durante las crisis económicas).

Algunos autores hablan de que se trata más de un cambio de tareas y capacidades que de sustitución de puestos de trabajo. Según McKinsey, menos del 5% de las ocupaciones pueden automatizarse por completo con la tecnología actual, pero cerca de un 60% de las profesiones cambiará hasta cierto punto, y sufrirá una redefinición significativa en lo que se refiere al trabajo y a los procesos comerciales.

Muchas personas sostienen que el miedo mayor a los robots es su capacidad para tomar decisiones autónomas, pero parecen olvidar que esas resoluciones han sido programadas (por humanos), es decir no están basadas en el libre albedrío. Otras sostienen que los avances de la tecnología harán que los robots también sientan emociones. Pero según algunos científicos (entre ellos el neurocientífico Giacomo Rizzolatti, descubridor de las neuronas espejo), seguramente se pueda replicar el mecanismo de la imitación en los robots, pero no el aspecto emocional. Se puede crear un robot que parece que siente emociones, (que se pone rojo en determinados momentos, por ejemplo), pero en realidad no siente nada. Según Rizzolatti, se pueden crear procesos de tipo integrativo, cognitivo, pero no fenomenológicos.

Entonces, en realidad, muchos de los trabajos que quedarán obsoletos no desaparecerán, más bien se redefinirán. Y los trabajadores tendrán que adquirir nuevas habilidades y capacidades para desempeñar otros roles. Ese es el reto mayor (de hecho en Uruguay ya tenemos empresas embarcadas en esos procesos de cambio).

Quienes trabajamos en gestión humana, nos vemos enfrentados a nuevas palabras, nuevas concepciones y fundamentalmente, nuevas lógicas en el mundo del trabajo: Empresas B, Marca Empleadora, Propuesta de Valor, Gestión Humana uno a uno, Gerencias de Felicidad, Experiencia del empleado, y podríamos seguir. Porque el mundo del trabajo ha cambiado, y no podemos seguir gestionando como si fuera el mismo. Más aún, en muchos casos, urge revisar los estilos culturales para saber sobre qué mapa estamos caminando. Todavía me llama la atención que las empresas en general hagan análisis de clima pero no de cultura. La cultura organizacional es uno de los intangibles más importantes y más difíciles de construir en una empresa y una pieza fundamental en momentos de cambio. Cómo podemos gestionar el clima de una organización si desconocemos en qué cultura está sostenido? Y más aún, cómo podemos gestionar lo que se viene si no conocemos nuestra cultura?

En todo caso, este escenario es, más que una amenaza y una fuente de destrucción de empleos, una gran oportunidad para acelerar los cambios que hace ya mucho tiempo la gestión humana está reclamando.

La Revolución 4.0 no se trata de tecnología, se trata de personas

En este mundo del trabajo las actividades de baja calificación, las más rutinarias, son las más pasibles de ser automatizadas, y por lo tanto, de desaparecer. En otro tipo de actividades, la tecnología tenderá a agregar valor, lo que redundará en mayor tiempo para quienes las realizan para lo más estratégico del puesto. Es decir, el puesto se transforma, se redefine, pero no desaparece.

No cabe la menor duda que las personas debemos desarrollar habilidades digitales, es decir, capacidades para aprender, participar en la sociedad y analizar, explorar y compartir información a través de la tecnología. El uso de estas capacidades será cada vez mayor en todo tipo de trabajos, por el desarrollo de nuevas formas del trabajo que requieren le competencias digitales, como el uso de plataformas virtuales de colaboración, la puesta en marcha de proyectos open

source (modelo de desarrollo de software basado en la colaboración abierta) o la economía gig (también conocida como economía colaborativa, o economía de los freelance) que depende en gran medida del uso de plataformas y redes virtuales para ofrecer servicios y percibir ingresos. Por otra parte, contar con habilidades digitales está siendo cada vez más importante, debido a la automatización de muchos puestos de trabajo. La transformación digital tiene más que ver con las personas que con la tecnología, ya que son ellas las que permiten, o no, que se realice la transformación

Estamos teniendo no solamente la oportunidad sino la obligación de utilizar herramientas de inteligencia artificial (particularmente machine learning) para potenciar nuestras habilidades cognitivas. Sin embargo, junto con esas habilidades, es necesario desarrollar otras, conocidas como habilidades blandas, como la capacidad de liderazgo, comunicación, empatía, iniciativa, adaptabilidad, aprender a aprender, resiliencia, entre otras. Sin estas últimas el riesgo de quedar atrás de los avances en el mundo del trabajo, es demasiado grande.

El rol de la cultura y el líder en la transformación digital

Hace más de 25 años que trabajamos en el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones. Sin embargo, nuestros jefes en su mayoría siguen aferrados a un modelo de liderazgo viejo y anacrónico, que ya no solo expulsa a las generaciones más jóvenes de sus lugares de trabajo, sino también al resto

de los trabajadores. Y cuando no los expulsa, los desmotiva tremendamente. Cuanto menos flexible y más jerárquica sea la estructura, más complicado va a ser que la alta dirección se involucre en los procesos digitales y, por tanto, más difícil será que el resto de los colaboradores las lleve a cabo. Si la información no fluye, si la participación no es abierta y los jefes no asumen el liderazgo que les corresponde en el cambio digital, generarán un clima incómodo para todo el resto de la organización. Porque en definitiva, quien no quiere cumplir los objetivos siendo feliz en su lugar de trabajo?

Es decir, uno de los retos más grandes que tenemos como profesionales en Gestión Humana, es ayudar a nuestros líderes a comprender cuál es la cultura en la que están inmersos, y cuál es la cultura que su organización necesita construir para gestionar en este nuevo mundo. Pero además, debemos apoyar a esos líderes en el desarrollo de las capacidades blandas que le permitan enfrentar los desafíos que tenemos delante.

Es importante que entendamos y ayudemos a entender que el mundo del trabajo ya no es el mismo (ni volverá a serlo), y que las herramientas con las que trabajamos necesariamente tienen que ser otras. Si no queremos fracasar en la era digital, pongamos foco en desarrollar culturas que favorezcan escenarios de aprendizaje y en trabajar las habilidades de nuestros colaboradores, principalmente el liderazgo de nuestros gerentes y mandos medios. En los tiempos del mundo VICA, de cambios cada vez más grandes y más rápidos, la tecnología está poniendo a prueba el valor de la cadena humana en las organizaciones y los profesionales en Gestión Humana tenemos mucho para aportar.



Sin embargo, vale aclarar que la experiencia del empleado no es responsabilidad exclusiva del área de Gestión Humana. Como ocurre con otras prácticas, la organización en su conjunto contribuye a crear un ambiente positivo para todos los miembros del equipo. Y los líderes tienen un especial papel en esto, como replicadores y de alguna manera custodios de la cultura organizacional. Las áreas de Gestión Humana deben poner esa experiencia en el foco y trabajar para que la organización tenga las herramientas adecuadas para poder construirla.

En este sentido, el estudio de IESE Business School y Meta4, sugiere 3 áreas centrales de actuación (compartimos algunos de los puntos del informe. Las cursivas son nuestras):

1. Una nueva función de los RR. HH:

- esto implica evolucionar desde un formato basado en la planificación hacia un *formato flexible y adaptable* a las necesidades del negocio. La nueva función de Recursos Humanos debe poder localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio. Para ello, hacen falta prácticas flexibles de gestión y un buen conocimiento de los colaboradores de la empresa. Este tipo de configuración de RR. HH. puede dar mejor soporte a compañías con estructuras planas, donde el trabajo se desarrolla por equipos conectados horizontalmente.
- aprovechar las *nuevas tecnologías*. El uso de las herramientas de *people analytics* permite a la organización no solamente ahorrar costos o tomar decisiones, sino también mejorar la experiencia del empleado. Las nuevas tecnologías facilitan la personalización de cada una de las dimensiones con las que el trabajador entra en contacto con la empresa, desde el proceso de atracción e incorporación hasta el diseño de incentivos o el desarrollo de la carrera profesional. Lo central es conocer al colaborador, y estas herramientas sin dudas ayudan a lograrlo

- fomentar la *diversidad e inclusión*. La diversidad generacional, cultural y de género en las empresas (y de cualquier otro tipo) puede no traer beneficios si no viene acompañada de una cultura de inclusión. Desarrollar un medio de trabajo amistoso, con igualdad de oportunidades para todos los grupos demográficos, es un factor clave para asegurar la inclusión. Los estudios demuestran que el trabajo en equipos mixtos y la transparencia de los procesos de promoción y compensación son dos vías para fomentar la inclusión. Además, dejar que las personas se involucren en el objetivo de la diversidad de forma voluntaria aumentará su compromiso con este reto. Trabajar de este modo propicia una cultura de trabajo rica en valores básicos.

2. Cultura y Creatividad

- fomentar una *cultura organizacional emocional*. La cultura organizacional se define como los valores que comparten los colaboradores de una empresa. Sin embargo, existe también una cultura emocional de la empresa (dicen los autores), formada por los valores afectivos y las emociones que forman el clima en el trabajo (hemos publicado otros artículos específicos que hablan de cultura. Puede leerlos aquí mismo).
- apostar por la *creatividad*. La creatividad y la innovación van de la mano. Una de las tareas de la función de RR.HH. es trabajar para asegurar un medio donde los empleados tengan suficiente seguridad como para asumir riesgos y donde no se tenga miedo al fracaso. Este resultado se puede alcanzar fomentando una cultura de creatividad, integradora y colaborativa.

3. Liderazgo

- *actualizar* el rol del líder de RR. HH. Las empresas están desarrollando nuevas carreras profesionales más flexibles y que pueden ofrecer movilidad a una velocidad para motivar a los empleados clave. El rol del líder de RRHH se está transformando en un papel de apoyo y soporte, en casi un mentor que aconseja al empleado en el desarrollo de su carrera profesional.



EL GRAN RETO DE LAS EMPRESAS HOY: EL FACTOR HUMANO

publicado 17.07.18
por Beatriz Martínez García

Mucho se habla de los retos de las áreas de Gestión Humana para este tiempo de desafíos que nos toca protagonizar. Ayudar a construir otros liderazgos, diversidad generacional, transformación digital, la importancia de las emociones en la gestión, la experiencia del empleado, la captación y retención del talento, el nuevo posicionamiento de Recursos Humanos, son algunos de los retos a los que nos vemos enfrentados en esta Revolución 4.0. Y esto es válido para una pyme, una empresa nacional, una empresa internacional, o cualquier otra organización de la que se trate.

Basados en esta realidad, IESE Business School y Meta4 (España) llevaron a cabo el análisis "Agilidad estratégica a través del capital humano",

caracterizado por su excelencia en términos de rendimiento, compromiso y potencial de desarrollo.

Las principales conclusiones de este estudio, siguen sosteniendo (al igual que otros estudios y en línea con otros artículos que hemos publicado) que en un entorno marcado por los cambios tecnológicos, las empresas no deberían dejar de apostar por el "capital humano".

Los desafíos más grandes hoy están en contar con personas comprometidas y felices con su trabajo, ayudarlos a desarrollarse, poner foco en crear buenas experiencias con los colaboradores y re posicionar a la Gestión Humana definitivamente como un área estratégica en las organizaciones. Justamente, la recomendación general del estudio en cuestión para afrontar estos retos es mejorar la experiencia del empleado (employee experience) en cada una de sus interacciones con la empresa, lo que implica tratar y cuidar a los empleados tanto como se cuida a los clientes.

- desarrollar el *liderazgo digital*. Los líderes digitales no solo saben usar las nuevas tecnologías, sino que entienden cómo las nuevas herramientas de toma de decisiones les pueden ayudar a dirigir a personas. Asimismo, utilizan la tecnología para escuchar a sus empleados de un modo más eficaz y así responder a sus peticiones y liderar con eficacia. Con una fuerza laboral comprometida, los líderes pueden implantar la estrategia de negocio y alcanzar los objetivos de la empresa.herramientas sin dudas ayudan a lograrlo

Como lo planteamos en otras oportunidades, quienes trabajamos en Gestión Humana tenemos uno de los desafíos mas grandes y relevantes de los últimos años en nuestro ámbito profesional. Estamos frente a un escenario que requiere una gestión más humana y un mayor foco en las personas para poder dar las respuestas que se están requiriendo. Necesariamente tenemos que empezar a hacer cosas distintas, porque el mundo ya no es el mismo, porque el mundo del trabajo es otro y porque incluso el concepto de trabajo es diferente. Capacitarnos en nuevas metodologías y conceptos, pero fundamentalmente comprender los cambios y transitarlos y ayudar a otros a comprenderlos y transitarlos resulta indispensable para poder hacer una Gestión Humana, realmente humana.





LAS METODOLOGÍAS ÁGILES Y LA GESTIÓN HUMANA

publicado 22..02.19

por Beatriz Martínez García

El mundo está en constante cambio y el mundo del trabajo vive momentos de cambio constantes y vertiginosos. Nos movemos, como ya lo hemos manifestado en otros artículos, en un mundo VICA. Para algunos autores las disciplinas ágiles (o filosofía, no se trata de una simple metodología) permiten llevar adelante proyectos innovadores, dando respuesta a los requerimientos del mundo actual, en cualquier área de la empresa, y en cualquier sector de negocio.

Además, en una organización Ágil las áreas de Gestión Humana necesitan brindar los mismos servicios que siempre han brindado: atracción de talento, desarrollo, gestión del desempeño, pero de una manera que responda a los cambios en curso en la cultura y el estilo de trabajo de la organización.

Qué es la Metodología Ágil?

La MA nació en el mundo del software a inicios del 2001 como una disciplina de desarrollo de proyectos (Manifiesto Agile). Entre otros postulados, las disciplinas Ágiles sostienen que las personas y sus interacciones son más importantes que las herramientas y los procesos, y que adaptarse a los cambios es preferible a seguir un plan trazado previamente (pido disculpas a los expertos en MA, intento una aproximación coloquial al tema).

Quizás para los profesionales de Gestión Humana, más que ser una disciplina novedosa, nos permite focalizar, sistematizar y ordenar ciertas formas de trabajo, ya que las MA implican dar protagonismo a las personas, a la colaboración y a las interacciones entre trabajadores frente a los procesos, con un concepto de mejora continua. En esta disciplina se asumen los errores como algo natural y de lo que se puede aprender para

aportar valor. Y cuando la MA se impregna y forma parte de la cultura de la organización, los equipos se convierten en ágiles, incluso a la hora de adaptarse a los cambios

Convertirse en una empresa Ágil significa, por lo tanto, estar dispuesto a ser flexible, adaptable y valorar a las personas y reconocer su trabajo y esfuerzo. Los profesionales en Gestión Humana tenemos mucho para aportar en esta filosofía de trabajo, tanto con la Alta Dirección, como en los niveles más operativas.

Acercándonos a las metodologías ágiles

Ser Ágil significa un cambio cultural, por lo que no todas las empresas están dispuestas ni preparadas para comenzar un proceso del estilo. En un intento de enumerar los pasos para ir hacia una cultura Ágil, podríamos destacar los siguientes puntos:

1. *Identificar áreas de mejora:* Como cualquier cambio en una organización, quien lo lidere (puede ser el área de Gestión Humana, sola o con otra área) debe contar con el compromiso de la Alta Dirección. Así, podrá realizar un análisis e identificar qué áreas de mejora existen en los equipos y cómo resolverlas (revisión de procesos, capacitación, etc). Lo importante de esta fase es encontrar un método de evaluación que garantice un adecuado análisis, así como el involucramiento de todos los actores de la organización (o de las áreas involucradas en el proceso de cambio)
2. *Capacitación y Desarrollo de las Personas:* El desarrollo de habilidades blandas es uno de los pilares fundamentales de estos métodos. Capacitar y trabajar (en procesos de coaching por ejemplo) con quienes necesitan desarrollar ciertas habilidades blandas, es uno de los primeros pasos para poder trabajar con disciplinas ágiles. Para poder trabajar con equipos ágiles, sus integrantes deben contar con el grado de desarrollo necesario de sus competencias.
- *Comunicación y Colaboración:* Otro de los pilares de esta disciplina es la colaboración entre equipos y el incentivo a las interacciones interpersonales. Para ello, se debe contar con espacios físicos adecuados, la participación real de los colaboradores y la creación o utilización de espacios virtuales (portales,

redes sociales corporativas, etc). Una disciplina ágil es imposible de implementar sin hacer partícipes a todos los actores de los cambios que se buscan, valorar los errores como oportunidades de mejora y sin una adecuada y consensuada gestión de conflictos.

En cualquiera de estos puntos los profesionales de Gestión Humana podemos y debemos aportar activamente.

Prácticas de Gestión Humana con disciplinas ágiles

Hasta el momento hemos hablado de la importancia de los profesionales de Gestión Humana en un proceso de transformación cultural hacia una empresa ágil. Pero además, las prácticas de Gestión Humana pueden convertirse usando estas filosofías. Prácticas como la Atracción de Talento, la Gestión del Desempeño o la Experiencia del Empleado son fácilmente adaptables a esta forma de trabajo.

- *Atracción del Talento:* A la hora de atraer talento, una empresa que fomenta la flexibilidad y la colaboración, que escucha a sus empleados y los valora ya tiene hecho parte del trabajo de una estrategia de employer branding. Además, a la hora de realizar estos procesos, podrán adaptarse mejor a cualquier cambio que pueda darse y al estar todos los equipos y área en comunicación constante, Gestión Humana tendrá una mayor información de los perfiles necesarios, siendo mucho más eficaces en sus contrataciones.
- *Experiencia del Empleado:* Valorar a los trabajadores, ocuparse de crear un trabajo con sentido, fomentar la participación, configuran acciones que permiten una buena experiencia del empleado. Aunque esto parezca algo de perogrullo, todavía quedan empresas con una cultura taylorista, que deberán trabajar muy profundamente y de manera sostenida en estos aspectos si quieren virar hacia una cultura ágil.
- *Gestión del desempeño:* Algunos autores sostienen que como la relación jefe-empleado desvirtúa la gestión del desempeño, sería necesario un enfoque más transversal en el que el área de Gestión Humana juegue un rol mediador (como el de scrum master, por ejemplo)

Scrum: una metodología ágil, rápida y efectiva

Scrum es un término que en rugby describe cómo se reinicia una jugada luego de una falta menor, y que, junto con Programación Extrema (XP) y Kanban, constituye una de las disciplinas Ágiles de desarrollo de

proyectos más reconocida y utilizada en el mundo, según un artículo publicado en 1986 por la Harvard Business Review.

Muy brevemente, el Scrum es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible en un proyecto. Se caracteriza por ser una estrategia de desarrollo incremental. Cada ciclo de desarrollo es un mini proyecto en sí, donde existen etapas de análisis, desarrollo y testing. Sus pilares son transparencia (entre los responsables de un proceso determinado); revisión (los usuarios deben chequear frecuentemente los elementos definidos y su progreso) adaptación (si hay desvíos respecto al proceso se deben hacer ajustes).

La metodología Scrum en Gestión Humana pone foco en el desarrollo de equipos autogestionados y responsables por sí mismos, que con el tiempo crecen y mejoran constantemente en sus tiempos de entrega y en los resultados esperados.

Las metodologías ágiles, se trate de cual se trate, permiten la rápida adaptación a los cambios dentro de un proyecto y con gran velocidad, por lo que también son utilizadas como herramientas en procesos de cambio. En nuestro país, ya hay algunas empresas que se han inmerso en estos métodos, en diferentes áreas.

..

Según nota del diario El País, empresas del sector financiero, forestal y retail en Uruguay "cambian procesos y rompen con las estructuras con disciplinas ágiles".

Sin embargo, pocas áreas de Gestión Humana en nuestro país trabajan con estas metodologías. Hace años ya que quienes trabajamos en esta área hemos tomado conceptos de otras áreas operativas de la empresa, como marketing, por ejemplo. Acercarse y entender los conceptos de metodologías Ágiles, que vienen de las áreas de tecnología, nos permitirá no solamente manejar esta filosofía de trabajo con mayor propiedad, sino compartir, con otras áreas, disciplinas que ayudan al desarrollo de personas y empresas en este mundo de hoy.

Fuentes de consulta

Agility Officers. Facilitador de Equipos Ágiles". Martin Alaimo.

Artículo "La importancia de SCRUM para Recursos Humanos". Kaizenia Institute

Informe Diario El País. "Metodologías ágiles prenden en Uruguay y llegan a rubros no tecnológicos". 22 de Febrero 2019

"The Scrum Guide". Ken Schwaber y Jeff Sutherland

"El Espíritu del Scrum". Alan Cymant

Artículo "¿Disciplinas agile en RRHH?" Jesús Garzás





LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS DE SALUD

publicado 24.03.19
por Beatriz Martínez García

Mucho hemos leído y escuchado de la falta de perfiles en industrias como las de la tecnología, o algunas áreas productivas. Sin embargo, hay sectores en los cuales la falta de perfiles capacitados para el mundo actual se vuelve un riesgo social, y no muchas veces está en el ojo de los profesionales de la gestión humana.

Una de esas áreas, es el de la **salud**. Tenemos la oportunidad de trabajar – desde hace varios años – con estas instituciones y vemos cotidianamente cómo varios de sus actores siguen gestionando como hace años atrás, con escasos o nulos resultados. Desmotivación, alta rotación, enfermedades psicosomáticas, son algunos de los síntomas. En algunos casos, los centros de formación siguen haciendo foco en las mismas cosas que décadas atrás, como si estos profesionales estuvieran por fuera de los cambios que

experimenta TODO el mundo del trabajo. En este artículo hoy nos vamos a centrar en uno de esos actores: el personal de enfermería. Pero sin duda, lo mismo se aplica para Directivos, Gerentes, Mandos Medios, Técnicos, y demás.

En los últimos años la salud ha adquirido un lugar privilegiado en la agenda global, entendida como cuestión central del desarrollo. Sin embargo, el personal de enfermería (más del 60% de la totalidad del personal de salud según la OMS), sigue siendo un sector de poca disponibilidad, gran rotación, ausentismo, y multiempleo. Esto atenta cotidianamente contra la calidad y el alcance de la atención en salud, y obviamente en la propia salud de los propios actores.

Cambios generacionales, diferentes concepciones del mundo del trabajo, implementación de nuevas tecnologías, nuevos perfiles de usuario, entre otros tantos cambios, han dibujado una realidad muy distinta en las culturas de las instituciones de salud.

Asimismo, identificamos un cambio en el perfil de los Auxiliares de Enfermería en los últimos años, lo que obliga a un cambio profundo en el estilo de gestión de los Licenciados, y muy especialmente en la forma en que lideran, motivan y desarrollan a sus colaboradores. Ser Auxiliar de Enfermería parecería ser hoy más una salida laboral, que una real vocación de servicio y ayuda a los demás. Por otro lado, parecería ir en aumento las jefas de familia y personas con contextos sociales y familiares críticos. Esto, además de ser un reto para las instituciones médicas, significa un cambio en el estilo de gestión y la forma de liderar de los Licenciados, acostumbrados a otro perfil y a un estilo de supervisión probablemente más jerárquico que participativo y de desarrollo. Muchos Licenciados y Licenciadas se muestran desmotivados (sorprende la cantidad que nos trasmite “estoy contando el tiempo que me falta para jubilarme), “sufren” su trabajo, y en varios casos,

manifiestan que han perdido “eso” por lo cual decidieron estudiar enfermería. Sin embargo, poco (o más de lo mismo) se hace al respecto del desarrollo del personal de la salud.

Es necesario poner el foco en la capacitación y desarrollo del personal de Enfermería, tanto desde el punto de vista de la gestión como en sus habilidades blandas, y muy especialmente en aquellas de impacto sobre la gestión de personas. El liderazgo, la comunicación, el empoderamiento de personas y el trabajo en equipo, son algunos de los temas que aún están en el debe, en muchas de nuestras instituciones de salud, y que resulta urgente abordar.

“Sin profesionales de enfermería suficientes en calidad y cantidad, serán expresiones retóricas los Objetivos de Milenio y la Salud para Todos” (OMS)





POR QUÉ CREO QUE (A PESAR DE TODO) SOMOS UN EQUIPO

publicado 21.10.19

por Beatriz Martínez García

El camino no es fácil, pero cuando se logra sembrar el espíritu de equipo, la recompensa es enorme.

Soy mamá de dos hermosas adolescentes. Mi hija mayor, de 17 años, egresa este año de la institución educativa a la que fue toda su vida, y hace su viaje de egresados en el próximo enero.

Al inicio del año, el colegio reunió a las familias de la generación para informarnos acerca del viaje, y nos convocó para for-mar (como todos los años) la COMISIÓN de PADRES que apoya a los chicos para reunir fon-dos. La preparación de este viaje implica para los chicos además la oportunidad de valerse por sí mismos, de lograr cosas, de divertirse, y fundamentalmente de ayudarse y ser solidarios.

El proceso de construcción del equipo

Finalmente, nos inscribimos 10 personas, entre madres y padres. Con la mayoría nos conocíamos hace más de 15 años, con algunos un poco menos, y con otros (más nuevos en el colegio), nunca nos habíamos cruzado. El proceso de conformación del equipo inició con un acuerdo explícito: POR QUÉ y PARA QUÉ ESTABAMOS AHÍ. Es decir, no sólo para recaudar fondos, sino para un fin mucho más amplio y significativo. Nuestro PROPÓSITO era ser ejemplo para nuestros hijos. Queríamos poner a jugar en nuestras conductas en la Comisión valores como la tolerancia, la fraternidad y la solidaridad, para ser un espejo donde nuestros hijos pudieran mirarse. Si nosotros no éramos capaces de gestionar nuestras diferencias, cómo podíamos pedirle a nuestros hijos que sí lo hicieran?

Definimos la META (a través de las actividades para recaudar los fondos), y enseguida y casi espontáneamente se fueron asignando los ROLES formales, los cuales a veces variaban (explícitamente) de acuerdo con la actividad. Teníamos, en ese equipo, las HABILIDADES COMPLEMENTARIAS para poder transitar este proceso con éxito. Veníamos de campos de conocimiento muy variados. Un Ama de Casa, una Contadora, una Odontóloga, una Psicóloga (yo), un Ingeniero Químico, y otros tantos campos de trabajo ... Pero además éramos muy diferentes: estábamos los ansiosos, los super tranquilos, los analíticos, los obsesivos, los "volados", los más emocionales...

Una de las primeras cosas fue definir REGLAS DE FUNCIONAMIENTO, tales como días de reunión, procedimientos de comunicación, cómo tomaríamos las decisiones, quién redactaría las actas, etc. E intentamos respetarlas. Sabíamos que los RESULTADOS que lograríamos eran RESPONSABILIDAD de TODOS, y no de unos pocos.

Tuvimos conflictos, y más de uno. De hecho, una persona abandonó el equipo casi al comienzo, porque no estubo de acuerdo con una de las decisiones. Frente a esas situaciones recordábamos y volvíamos a explicitar el propósito de nuestra Comisión, y nuevamente nos encauzábamos.

Si fue fácil? No, no lo fue. Si fue todo tan romántico cómo suena? No, para nada. Hubo más de un momento en el cual – por lo menos yo – me enojé, me quise ir, me sentí que no podía con las cosas. Y como me pasó a mí sé que le pasó a más de uno. La gestión de las emociones dentro de ese equipo fue uno de los desafíos más complejos que tuvimos. Y de la que todos aprendimos. Cuando sentía que me caía, siempre aparecía algún padre que me levantaba, y me recordaba el propósito que teníamos. Siempre. Y alguna vez fui yo quien sostuve. Hasta en eso nos complementamos.

La semana pasada, a días de la última actividad que ayudamos a organizar (un campeonato de Bingo y Truco), particularmente a mí se me juntaron muchas cosas de trabajo y personales. Estaba llegando absolutamente agotada a la Jornada de Bingo. A días de esa actividad me pregunté "para qué me metí en ésto?"

Y me lo respondí en un Taller sobre Trabajo en Equipo que dimos para un cliente el pasado jueves en la mañana. Cuando quise ejemplificar el significado de PROPÓSITO de EQUIPO, me acordé de la Comisión. Me acordé de la satisfacción por lograr el objetivo, del trabajo con los chicos, de la emoción al verlos esforzarse – junto con nosotros – en el trabajo diario; me acordé de las risas contagiosas, de los abrazos celebrando el final de cada actividad ... y me acordé de PARA QUÉ estábamos juntos. Estábamos juntos, porque queríamos ser ejemplo para nuestros hijos. Porque queríamos demostrar que la tolerancia, la fraternidad y la solidaridad son posibles, y que practicarlas es un excelente ejercicio para la vida. Estábamos y seguíamos juntos porque teníamos UN PROPÓSITO.

En unas semanas estamos cerrando formalmente el trabajo de esta COMISIÓN. Cumplimos con un objetivo, pero abrazamos un propósito, que va mucho más allá de conseguir una meta. Eso es lo que nos mueve y eso es lo que mueve a los equipos.

Y eso me llevó a pensar en los equipos (y no grupos) en los que he trabajado a los largo de mi vida. Equipos que me han dejado huella, y de los cuales he aprendido muchísimo. Pero los equipos no son un grupo de gente; es más difieren bastante de ser un grupo de gente. "Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables", dice Jon Katzenbach.

Por eso creo que a pesar de todo (de nuestras diferencias, de nuestras visiones, hasta de nuestras lógicas), esta Comisión sí fue un equipo. Pudimos compartir el liderazgo, sentimos la responsabilidad tanto individual como colectiva, los logros fueron del equipo (más allá de quien trabajó más en cada actividad), alentamos, en todo momento, el debate abierto y las reuniones para resolver los problemas y medimos y evaluamos cada uno de los pasos que dimos. Y fundamentalmente, pudimos construir desde el inicio el propósito que nos guió en todo el proceso de trabajo.

"La esencia de un equipo, sostiene Katzenbach, es el compromiso común. Sin él, los grupos actúan como un montón de individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad colectiva. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer.

Sea ese objetivo “transformar los aportes de los proveedores para satisfacer al cliente”, “volver a sentirnos orgullosos de la empresa que tenemos” o “demostrar que todos los niños pueden aprender” (o “ser ejemplo de nuestros hijos”), las finalidades creíbles tienen un elemento relacionado con ganar, con ser los primeros, con revolucionar, con estar a la vanguardia”.

En nuestro trabajo cotidiano en procesos de construcción de equipos en BM&Asoc, vemos muchísimos grupos que parecen tener claras sus metas, pero que no han podido construir un propósito común.

Esos grupos sin propósito general-mente son los que no logran un sentimiento de equipo. Y ese propósito el que sostiene al equipo, el que lo liga, el que le permite sobrevivir a los entornos más hostiles o a las condiciones más desfavorables.

Construir un equipo no tiene recetas mágicas, pero sí tiene requiere de foco, de tiempo, de un método, y de aclarar las metas, las habilidades, los roles, las formas de funcionamiento.. y el propósito. El camino no es fácil, pero cuando se logra sembrar el espíritu de equipo, la recompensa es enorme.





LOS NUEVOS CONCEPTOS EN GESTIÓN HUMANA

publicado 14.02.19
por Beatriz Martínez García

El concepto de trabajo ya no es el mismo. Las nuevas generaciones y el avance de la tecnología nos están desafiando a crear nuevas prácticas de gestión humana, con las personas en el centro.

Estas nuevas prácticas, que tomamos prestado al área de Marketing, nos dan una pauta de estos cambios y de hacia dónde tenemos que enfocar nuestro trabajo como profesionales en gestión Humana. Las conocías?

MARCA EMPLEADORA: también conocido como employer branding, es la reputación que tiene una empresa como empleadora. Es decir, los atributos que la destacan a la interna, para convertirse en un lugar donde las personas quieran trabajar. Desarrollar una marca emple-

adora implica trabajar sobre la propuesta de valor, impactando en el compromiso de los trabajadores, y en los procesos de atracción de personas.

LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO: Desde la experiencia del cliente, llega esta práctica cada vez más actual. Crear una buena experiencia es prioridad clave para las empresas líderes en este momento. Las empresas tienen claro que deben poner a las personas en el centro para lograr éxito en sus objetivos de negocio. Además, la llegada de un mundo globalizado, conectado y más transparente, y las nuevas generaciones están cambiando el concepto de trabajo. Exigen una "employee journey" memorable donde sientan que tu empresa los cuida en cada una de sus etapas en la organización y les permite ser felices en su lugar de trabajo... Y quién no quiere ser feliz en su trabajo?

EL VIAJE DEL EMPLEADO (Customer Journey): Si hasta ahora se hablaba en marketing del Customer Journey o el camino que el cliente hace hasta realizar una compra, ahora se habla de otro viaje, el Employee Joourney que involucra a los colaboradores. Si se cuida al colaborador, son ellos podrán de sí para mejorar el viaje del cliente

RESKILLING surge del concepto de reciclaje profesional de los trabajadores, lo que hace inevitable que el trabajador adquiera competencias para desempeñar de forma correcta su trabajo, teniendo en cuenta los agentes tecnológicos que se hayan incluido en el proceso.

UPSILLING se puede traducir como "capacitaci-

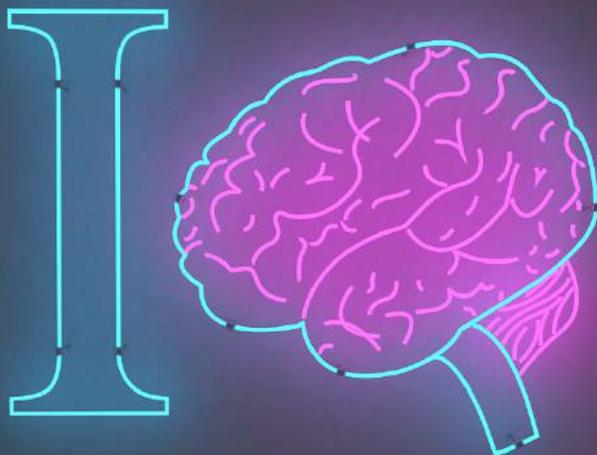
tación adicional": formar al trabajador en otras materias que le ayuden a desempeñar de forma más efectiva las tareas de su puesto de trabajo.

La traducción literal de "**JOB CRAFTING**" es algo así como "creación del trabajo", pero una interpretación más ajustada sería la adaptación del puesto de trabajo para que el trabajador pueda ocuparse de otras necesidades que pueden aparecer en distintos puntos de su trayectoria laboral.

No se trata de modas o modismos, sino de comprender, internalizar y gestionar un nuevo concepto de trabajo.

Se llame como se llame, entender que la diferencia está en las personas resulta vital para construir organizaciones y negocios sustentables.





LOS NUEVOS "COEFICIENTES" EN LA EMPRESA

publicado 6 de Mayo 2020
 Revista Profesionales&Empresas CADE
 por Beatriz Martínez García

Por qué un coeficiente intelectual (CI) alto ya no resulta suficiente para predecir una buena gestión en el trabajo.

Quiénes nos iniciamos trabajando en "selección de personal", supimos aplicar técnicas que medían el coeficiente intelectual (IQ por sus siglas en inglés) de los postulantes. El coeficiente intelectual mide la memoria, el pensamiento analítico y la capacidad matemática y hace muchos años, era una de las mejores formas de predecir las perspectivas de trabajo futuras. Tener un alto CI, años atrás era sinónimo de un buen pronóstico en el trabajo.

Sin embargo, en la actualidad, se ha prestado mayor atención a la inteligencia emocional (EQ, por sus siglas en inglés), caracterizada como un conjunto de habilidades interpersonales, de autorregulación y comunicación. Y más recientemente en el tiempo, se agrega el coeficiente de adaptabilidad - AQ- un conjunto de cualidades definidas como la capacidad de cambiar y florecer en un entorno de cambio rápido y frecuente.

Cuando empecé a trabajar en "selección de personal", hace ya casi 30 años, las empresas insistentemente nos solicitaban saber el IQ de los postulantes. Recuerdo que, más allá de la posición que necesitáramos cubrir, casi siempre aplicábamos alguna técnica del estilo. Lo mismo ocurría cuando queríamos predecir el desarrollo de alguien en el trabajo. Sin embargo, con el correr .

de los años, los test para medir IQ en el trabajo fueron siendo dejados a un lado, por las evidencias que surgían que no necesariamente las personas con un alto IQ eran las que tenían un mejor desempeño..

Actualmente las técnicas para medir el coeficiente intelectual en el mundo del trabajo, casi no se utilizan, salvo excepciones. Es interesante conocer una investigación de la Universidad Western de Canadá y el Museo de Ciencia de Londres, que incluyó a más de 100.000 participantes en internet procedentes de todo el mundo.

Por qué un alto IQ ya no es suficiente

Se les sometió a una serie de pruebas que medían varios aspectos de la inteligencia, incluidos la memoria, el razonamiento, la atención y las capacidades de planeación. Además, llenaron cuestionarios sobre sus antecedentes y estilos de vida. El objetivo, como explica el doctor Adam Hampshire del Instituto de Cerebro y Mente de la Universidad Western en Ontario, era investigar si realmente se pueden medir las capacidades cognitivas de una persona con un solo factor.

"Durante un siglo, los psicólogos han creído que podemos reducir las diferencias de las habilidades cognitivas a un sólo número conocido como coeficiente intelectual (IQ)" explica el investigador. "¿Pero un solo número realmente representa la capacidad de un individuo para recordar, razonar y pensar?". "La respuesta es un enfático no, según lo mostró el mayor experimento que se ha realizado con varias decenas de miles de personas" señala el científico.

Los resultados de la investigación, publicados en la revista *Neuron* (*1), sugieren que las pruebas de coeficiente intelectual que se han utilizado durante décadas tienen "fallas fundamentales" porque no toman en cuenta "la compleja naturaleza del intelecto humano con todos sus distintos componentes".

El doctor Hampshire y su equipo diseñaron la serie de pruebas basándose en datos de estudios previos realizados con escáneres cerebrales. Con los avances en esta tecnología ahora es posible saber qué regiones del cerebro se activan con determinadas funciones. Así los investigadores diseñaron una serie de tareas que podían medir

una amplia variedad de capacidades cognitivas. La investigación, que constaba de 12 pruebas, debía ser completada on line en treinta minutos.

"Encontramos que cuando se analiza esta amplia variedad de capacidades cognitivas las variaciones en la ejecución de los participantes pueden explicarse en tres componentes distintos: memoria de corto plazo, razonamiento y habilidad verbal", explica el investigador. Para confirmar los resultados, los científicos sometieron a 16 participantes a escáneres de imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI). Con éstos pudieron observar las diferencias en las capacidades cognitivas y trazar el mapa de las conexiones neuronales involucradas en la actividad cerebral. Observaron que los tres componentes de las capacidades cognitivas que habían encontrado previamente correspondían a tres patrones distintos de actividad cerebral.

"Los resultados desmienten de una vez por todas la idea de que una sola medida de inteligencia, como el coeficiente intelectual (IQ), es suficiente para capturar todas las diferencias en la capacidad cognitiva que vemos entre las personas", explica el profesor Roger Highfield, del Museo de Ciencia de Londres y otro de los autores del estudio. "En lugar de eso, varios circuitos diferentes contribuyen a la inteligencia, cada uno con su propia capacidad única. Una persona puede ser buena en una de estas áreas, pero mala en las otras dos".

El investigador agrega que "en lo que se refiere al objeto más complejo que se conoce, el cerebro humano, la idea de que sólo hay una medida de inteligencia tiene que estar equivocada". "Todos conocemos a personas con poca capacidad de razonamiento pero con una memoria brillante o habilidades lingüísticas fantásticas pero no son muy buenas para razonar, etc."

"Ahora finalmente podemos decir que no hay una sola medida, como el coeficiente intelectual (IQ), capaz de captar toda la inteligencia que vemos en la gente", expresa el científico. Medir así la inteligencia con una sola prueba, sea la que sea, puede dar resultados engañosos. Lo importante como decimos no es tanto qué tan inteligente somos sino en cómo utilizamos esa inteligencia.

Los otros coeficientes: emocional y de adaptabilidad

Por los años 90, el concepto de inteligencia emocional comenzó a escucharse más fuertemente en las organizaciones, y más reciente en el tiempo, prestamos mayor atención a conceptos como coeficiente emocional

(EQ), un conjunto de competencias básicas para el buen desempeño en cualquier cargo y al coeficiente de adaptabilidad (AQ), la capacidad de absorber nueva información y de resolver lo que es relevante, desaprender el conocimiento obsoleto, superar los desafíos y hacer un esfuerzo consciente para cambiar. Incluso algunos autores hablan de que el coeficiente de adaptabilidad también implica flexibilidad, curiosidad, coraje, resistencia y habilidades para resolver problemas.

Las llamadas "habilidades blandas" (o soft skills) no son nuevas. Ya en 1920 Edward L. Thorndike [https://es.wikipedia.org/wiki/Edward_Thorndike] definió lo que él llamó la «inteligencia social», esa habilidad básica para comprender y motivar a otras personas. En los 40s, David Wechsler dejó claro que ningún test de inteligencia podía ser válido si no se tenían en cuenta aspectos mociionales.

En 1995, Daniel Goleman popularizó el concepto Inteligencia emocional, gracias al libro del mismo nombre, del cual lleva vendidas millones de copias. Goleman explica en este concepto el impacto que las emociones tienen en la vida diaria y destaca la gestión de las emociones para crear resultados positivos. También explica cómo la inteligencia emocional hace posible crear una interacción equilibrada entre el cerebro emocional y el racional y postula cómo esta capacidad puede ser adquirida y expandida.

Más tarde, Howard Gardner pondría los primeros cimientos con la séptima de sus inteligencias, la llamada inteligencia interpersonal, muy parecida a la emocional. (Gardner identifica 8 inteligencias: lingüística (o verbal-lingüística); lógico-matemática; viso-espacial; corporal (o kinestésica); musical (o rítmica); intrapersonal (o individual); interpersonal o social; y naturalista).

Este es un concepto que se deriva del desarrollo de la Teoría de las Inteligencias Múltiples [<https://psicologiyamente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>] de Gardner [<https://psicologiyamente.com/biografias/howard-gardner>], un tipo de inteligencia que, junto a las demás, nos faculta para adaptarnos al entorno y a las interacciones con los demás de manera óptima.

Pues bien, estos conceptos se han trasladado al mundo del trabajo y las organizaciones están cambiando no solamente sus procesos de atracción de personas para ayudar a identificar a las personas que pueden tener un alto AQ, sino también sus prácticas de Gestión Humana, para ayudar al desarrollo de estos nuevos coeficientes dentro de las empresas.

Según expertos, el coeficiente de adaptabilidad refleja una serie de habilidades que resultan cada vez más imprescindibles para tener éxito en el mercado de trabajo. Y es que antes, si se quería evaluar qué tanto alguien podría ascender en la escala profesional, podría haberse considerado pedirle que hiciera una prueba de coeficiente intelectual y ésta sería suficiente.

Amy Edmondson, profesora de liderazgo y gestión en la Harvard Business School, dice^{(*)2} que lo que hace el AQ más valioso que el IQ es la velocidad vertiginosa del cambio en el lugar de trabajo. "Los tres coeficientes (IQ, EQ y AQ) son complementarios, ya que todos ayudan a resolver problemas y, por lo tanto, a adaptarse", explica Edmondson. Un candidato ideal posee los tres, pero no todos los tienen. "Hay genios rígidos", dice. "Con un buen IQ, pero nada de AQ le costará adoptar nuevas formas de trabajar usando sus habilidades existentes, y un bajo AQ hace que sea más difícil adquirir otras nuevas".

Lo cierto es que el coeficiente emocional y el coeficiente de adaptabilidad se buscan cada vez más a nivel de contratación y también cuando se necesita pronosticar el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

Según un estudio de IBM del año 2019 (The Enterprise guide to closing the skills gap), 5.670^{(*)3} ejecutivos calificaron globalmente las habilidades conductuales como las más críticas para la fuerza laboral actual, y la principal de ellas fue la "disposición a ser flexible, ágil y adaptable al cambio. Sumado a esto y más recientemente en el tiempo, más precisamente en 1997, la física y filósofa Danah Zohar introdujo el término inteligencia espiritual^{(*)4} en su libro *ReWiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. Años después desarrolló el concepto con otro investigador, Ian Marshall, y en 2000 publicaron *SQ: Spiritual Intelligence (Inteligencia Espiritual)*. El concepto se basa en la idea que ya presentáramos de que existen tres niveles de inteligencia:

1. IQ, la inteligencia tradicional llamada Cociente de Inteligencia es la inteligencia racional que usamos para resolver problemas lógicos y racionales
2. EQ, la Inteligencia Emocional ampliamente popularizada por Goleman, nos hace ser conscientes de nosotros mismos y nos hace discriminar el amplio abanico de emociones que sentimos.
3. Y agrega la SQ, la Inteligencia Espiritual que es la que usamos para resolver problemas de significado y valor.

Según Zohar, la inteligencia espiritual es la base necesaria para el eficaz funcionamiento tanto del coeficiente intelectual (IQ) como de la inteligencia emocional (EQ).

Cómo medir los nuevos coeficientes?

Se conocen muchísimas técnicas para medir el coeficiente emocional: el Inventario de Pensamiento Constructivo (CTI), el test de Inteligencia Emocional de Mayer Salovey - Caruso o el propio test de Coeficiente Emocional de Daniel Goleman, entre tantos otros.

Lo que quizás se conozca menos es cómo medir el coeficiente de adaptabilidad. Will Gosling(*5), de Deloitte, dice que no existe un método definitivo para medir la adaptabilidad, pero que las empresas están cambiando sus procesos de reclutamiento para ayudar a identificar a las personas que pueden tener un alto AQ.

Nathalie Fratto(*6), de Goldman Sachs (uno de los grupos de banca de inversión y de valores más grande del mundo), por su parte, sugiere tres formas en las que el AQ podría manifestarse en potenciales candidatos: si pueden imaginar posibles versiones del futuro preguntando "¿y si?", si pueden desaprender información para desafiar las presunciones y si disfrutan explorando o buscan nuevas experiencias. Es decir, en vez de preguntar sobre el pasado (cosa que hacemos cuando entrevistamos por competencias, por ejemplo), entrevistar sobre el futuro nos permitirá evaluar el grado de adaptabilidad de la persona.

Fratto dice que esta no es una receta definitiva para el AQ, pero los reclutadores deben plantear este tipo de preguntas para descubrir señales del coeficiente en los candidatos. De hecho, se las hace a los fundadores de start-ups que buscan su inversión.

Más allá que no exista hasta el momento un método baremado para medir el QA, lo que sí se sabe que es una competencia que se puede desarrollar, enseñar o coachear. La Teoría U, desarrollada por Otto Scharmer por ejemplo, es un enfoque que ofrece una forma para que las personas dejen de lado sus nociones preconcebidas, escuchen a un nivel sistémico profundo, exploren y conversen más allá del yo y abracen nuevas formas de abordar el cambio organizativo.

Es decir, en este mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que nos toca vivir, las llamadas habilidades blandas ocupan un lugar cada vez más importante como competencias de trabajo, y con estos últimos coeficientes de EQ y AQ los que, probablemente, nos diferenciarán de los robots. Necesitamos adoptar nuevas prácticas de gestión humana y esto incluye medir otras capacidades y conocer nuevas técnicas.

Referencias

(*1)

[[https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273\(12\)00584-3](https://www.cell.com/neuron/fulltext/S0896-6273(12)00584-3)]

(*2)

[<https://www.iproup.com/empleo/9371-goldman-sachs-nathalie-fratto-nueva-york-Coeficiente-de-adaptabilidad-por-que-es-vital-para-el-trabajo-en-el-futuro>]

(*3)

[<https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA>]

(*4) INTELIGENCIA

ESPIRITUAL. Danah Zohar, Ian Marshall. Plaza & Janés Editores. 2000





CÓMO LOGRAR QUE LOS JÓVENES SE COMPROMETAN

publicado 10.01.19
por Claudia Peña

Los jóvenes no se comprometen. Esta es una frase que escuchamos todos los días en las empresas. Se evidencia en ausencias recurrentes, alta rotación, falta de interés, y afecta al clima laboral y al negocio mismo.

El mundo ha cambiado; el mundo del trabajo ha cambiado. El trabajo ya no es central en la vida de las personas. Entonces, muchos líderes se plantean cómo lograr resultados si no existe compromiso.

Pero la pregunta que debemos formularnos es: ¿con qué proyectos, ideas, prácticas y en qué ambientes, sí se comprometen?

Consideramos al compromiso como la motivación de permanecer y aportar en una organización, compartir valores y proyectos. En este sen-

tido, el nivel de compromiso de las personas se encuentra relacionado significativamente con el grado de identificación que poseen respecto a los valores propuestos por la organización. Son los valores, los que sustentan la cultura organizacional y marcan el rumbo de los comportamientos humanos dentro de la misma.

Recuerdo que hace algún tiempo entrevisté a una joven que trabajaba en el rubro gastronómico. La fuimos a buscar a su trabajo para ofrecerle una posición en nuestro cliente. Si bien la oferta podría parecer tentadora debido a la oportunidad de aprender nuevas prácticas y al ambiente de trabajo, ofrecía una remuneración que era menor a la que percibía en su empleo actual. Me respondió con seguridad que le interesaba la propuesta. Al consultarle por qué, manifestó que en ese momento de su carrera profesional ella prefería apostar a desarrollarse y aprender; y que además conocía las prácticas de nuestro cliente y confiaba en que era una buena opción.

Este ejemplo nos muestra, como tantos otros, que la formación, la flexibilidad, el buen clima laboral, el desarrollo y los estilos de gestión son factores valorados y se encuentran sensiblemente vinculados a los valores que la empresa pone en juego en sus prácticas cotidianas.

Las organizaciones conocen los valores de las nuevas generaciones? Los tienen en cuenta a la hora de definir políticas y prácticas de gestión?

Según un estudio realizado en el marco de la tesis de MBA de Rocío S. González [1], los valores que se identificaron para los millennials fueron:

- La autenticidad, cuyo significado es ser uno mismo, ser capaz de plantear sus propias ideas, respetando la diversidad de opiniones.
- El respeto, que no oiven como algo automático que deban otorgar a otras personas por ser mayores, o tener una mayor jerarquía. Tiene ver con el respeto por las capacidades y la autenticidad en la relación.
- La autorrealización, que es considerada como el desarrollo de uno mismo. Se encuentra directamente relacionada a ser feliz y divertirse en el trabajo, a través de la participación y el aporte.

Al decir de Rocío González, “en un empleo, lo importante no es cuánto dinero ganas, sino cuánto se aprende de él o si “te hace feliz”. Por esta razón, es muy común que los jóvenes cambien de trabajo fácilmente. La prioridad es determinar lo que significa calidad de vida y qué es hacer un buen trabajo. La opinión del jefe, viene después.”

Estos valores definen la elección del lugar donde trabajar y el compromiso que asumirán.

Para desarrollar y renovar el compromiso, lo principal es:

- Trabajar en el propósito. Hay que explicitarlo con el fin de facilitar la comprensión del valor de su aporte al proyecto común. El propósito no son las metas, es algo mayor, es lo que da sentido a la experiencia del empleado.
- Otorgar autonomía en el desempeño a través de la confianza y la delegación, habilitando el nivel de decisiones necesario para concretar los objetivos.
- Desarrollar maestría y competencias, que le permitan crecer y adquirir nuevas habilidades.
- Ofrecer reconocimiento. La experiencia nos ha mostrado que habitualmente se marcan o indican los errores cometidos, pero pocas veces se reconoce el trabajo bien hecho, el aporte, la actitud.
- Generar ambientes confiables, sustentados en una comunicación efectiva.
- Ofrecer ámbitos seguros para trabajar.
- Realizar un liderazgo de cercanía

Pero, sobre todo, hay tener presente que el **compromiso** es una decisión personal, que implica emociones, sentimientos, la historia de cada uno y expectativas respecto de la organización.

“El compromiso es un acto, no una palabra”

Jean Paul Sartre

[1] La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Rocío S. González
- https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf



A woman in a white lab coat is looking to the right. In the background, a person is holding a white sign with the word 'CORONAVIRUS' written in blue capital letters. The scene is separated from the viewer by a red plastic barrier with horizontal ridges.

CORONAVIRUS

C

LA NUEVA REALIDAD

A partir del 13.03.2020

Artículos escritos en el transcurso de la emergencia sanitaria



LIDERANDO EN TIEMPOS DE COVID 19

publicado Abril 2020
 Revista Profesionales&Empresas CADE
 por Beatriz Martínez García

Hace ya algunos años que venimos escuchando hablar de la 4ta. Revolución Industrial, del mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) o más recientemente en el tiempo del Universo RUPT (Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled, por sus siglas en inglés), o de la transformación digital, o de que el mundo está en constante cambio....

Y veníamos tratando de adaptarnos a las nuevas tecnologías, a ser un poco más ágiles... Y de pronto, el 13 de Marzo, y casi de un día para el otro, nuestro mundo cambió. Y digo nuestro mundo porque el resto del mundo ya venía cambiando pero, una vez más, no llegamos muy a tiempo. Aparecen los primeros 4 casos de

COVID 19 en Uruguay y la exhortación a que-darse en casa para achatar la curva de contagios. El 14 de Marzo se comunica la suspensión de las clases presenciales, el 16 se cierra la frontera con Argentina y una semana después con Brasil. El 24 de Marzo nos aislamos del mundo, cuando se prohíben los vuelos comerciales del y al resto del mundo. El 28 de Marzo fallece la primera persona por coronavirus. En medio de una sensación de incertidumbre, ansiedad y miedo se instalan nuevas normas, nuevas medidas económicas y de seguridad social y el "quédate en casa", para muchos, se convierte en **TRABAJÁ DESDE TU CASA** y como puedas.

El mundo nos obliga a cambiar, de golpe.

ESTO NO ES TELETRABAJO

Algo importante a destacar es que esto que estamos haciendo de trabajar desde casa en esta situación de

crisis, para nosotros NO es teletrabajar.

Es, sencillamente, trabajar desde tu casa. El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo; una actividad que se realiza fuera de la empresa durante una parte de la semana (puede ser en tu casa, pero también puede ser desde la plaza, el jardín, un bar, o la playa). Es previamente acordado con la empresa, utilizando la tecnología disponible para asegurar la comunicación y el vínculo con las tareas y con sus compañeros de trabajo.

Muy poco de esto sucede en el trabajo que estamos desarrollando ahora. Estamos desarrollando tareas sin poder salir de casa, muchas veces en un lugar chico, compartido con el resto de la familia (hijos chicos, pareja, padres, abuelos, etc.). No es opcional, y no es algo que la mayoría de nosotros esté disfrutando hacer. Por otro lado, teletrabajar implica una cultura específica de empresa, y un estilo particular de equipo. Ni todas las empresas tienen una cultura adecuada, ni todos los equipos un estilo de gestión que permita el teletrabajo.

Entonces, tengamos claro que esto no es teletrabajar, porque de lo contrario cuando esto termine y hablemos de teletrabajo, lo vamos a terminar odiando. Esto que estamos viviendo es una crisis, en el sentido de que es una ruptura inesperada a lo cotidiano, que nos enfrenta a la obligación de tener que trabajar de otra manera (no sabemos durante cuánto tiempo) y por lo tanto a liderar de otra manera. Como lo trasmite el ideograma chino de la palabra CRISIS, esto puede ser también una oportunidad de hacer las cosas de otra manera, de acercarnos a nuestros equipos y de mostrar (y mostrarnos) que otra forma de hacer las cosas es posible.

EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CORONAVIRUS

Teórica o quizás utópicamente un buen líder sabe a dónde quiere ir, sabe cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora, sabe trabajar en equipo, no le asustan los riesgos y disfruta con nuevos retos. O por lo menos eso dicen los libros. Sin embargo, nada nos preparó para lo que está pasando. Así que si usted no sabe a dónde ir, no visualiza todavía sus fortalezas en este proceso, o le asustan los riesgos, eso no lo descalifica como líder. Usted está, simplemente, viviendo la crisis.

Por otro lado, algunos de ustedes pueden estar liderando equipos virtuales, y algunos otros aún presenciales, pero en una situación de emergencia sanitaria. A veces se cree que en los equipos virtuales existe más conflicto o falta de compromiso que en los presenciales (en la medida en que el jefe no los ve trabajar todo el tiempo), pero lo que ocurre en realidad es que ese tipo de estructura tiene fortalezas y áreas de oportunidad diferentes. Lo que sí es claro es que en los equipos virtuales, las fallas en la comunicación o en la interdependencia del trabajo se ven más expuestas.

Probablemente como hay menos interacciones cara a cara, entonces se pierdan aspectos vitales de la comunicación como el tono de voz o la expresión de la cara, que pueden dar señales acerca de algún conflicto latente y están disponibles habitualmente para un líder presencial.

Lo que sí es claro es que el liderazgo, tanto presencial como virtual, es lo más importante en momentos de stress extremo. La mayoría de los líderes no tienen experiencia directa en liderar una crisis de esta magnitud, por lo que es un momento de aprendizaje para todos.

Podemos sintetizar lo anterior en 4 características centrales, que funcionan como pilares a la hora de hablar de Liderazgo. Las llamamos las 4C del Liderazgo: Credibilidad, Confianza, Comunicación y Cercanía. Sin esas 4C será imposible construir ningún tipo de liderazgo, ni presencial, ni virtual, y mucho menos en crisis.

Ahora bien: qué hace un líder en una crisis que virtualiza su gestión (en crisis)? En este artículo hemos condensado 10 de las principales responsabilidades que un líder debe tener presente en esta virtualización casi obligada de su gestión.

1. ESTÁR CERCA: En las crisis y con el trabajo a distancia las primeras emociones que aparecen son miedo, aislamiento y soledad. Por lo tanto, el equipo necesita que el líder esté DISPONIBLE, sea VISIBLE y AUTÉNTICO. Ejercitar el Liderazgo Situacional (si, el de Hersey y Blanchard, de los años 70s) es una de las formas para poder adecuar el estilo al de cada integrante del equipo. Por ejemplo, un llamado a la mañana y otro al finalizar la jornada (si es muy emocional, probablemente lo necesite más seguido), sin que se sienta como control o micro management, da la sensación de cercanía. Comuníquese de manera que se involucre y aclare las razones subyacentes a sus comunicaciones.

2. **DAR EL EJEMPLO:** Liderar con el ejemplo en formato presencial es mucho más fácil que liderar con el ejemplo en formato virtual. Virtualmente, y mucho más en una crisis, el líder es quien debe marcar el ritmo del trabajo en equipo, estar a tiempo, esforzarse en comunicar (virtualmente) de manera efectiva, mostrar compromiso y sentido de pertenencia. Los ojos del equipo van a estar puestos sobre usted. Liderar con el ejemplo es la única forma de hacerlo.

3. **COMUNICAR:** La comunicación siempre es importante en los equipos. En el liderazgo virtual adquiere una dimensión aún más grande, y en momentos de crisis mucho mayor. Es la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto, más allá que la estrategia sea excelente. Como primera acción, usted debe identificar los mejores CANALES para comunicar, la frecuencia y el contenido de lo que quiere comunicar y el público al que se quiere dirigir. Es importante tener muy presente que en estos momentos (hablando de estar cerca) la comunicación tiene que ser con cámara, para que lo vean y para que usted pueda ver los gestos de los participantes. Puede también usar las llamadas telefónicas para situaciones que ameriten hablar de algunas temáticas en privado.

4. **BRINDAR INFORMACIÓN:** Lo que las personas no sabemos, el cerebro lo inventa, porque necesita certezas. Un buen líder tiene que dar la información justa pero necesaria para que el colaborador pueda trabajar tranquilo. Por supuesto que además debe asegurarse el disponibilizar las herramientas técnicas para que el equipo pueda trabajar tranquilo. Virtualizar el espacio del trabajador es responsabilidad del área de IT, pero desarrollar las capacidades para que lo pueda hacer bien es responsabilidad del líder. Por otra parte, brindar información real y objetiva es muy necesaria en tiempos de crisis, donde las redes, los grupos de wp y los rumores corren de manera muy rápida.

5. **PLANIFICAR OBJETIVOS:** Es necesario que el líder conozca con bastante precisión las tareas del equipo para poder planificar y consensuar objetivos de trabajo realistas con él. También fijar y hacer seguimiento de objetivos diarios o semanales, siendo claro y preciso del por qué, para qué y el cuándo de cada objetivo. Y cuidar el realizar seguimiento sin caer en micromanagement, como lo mencionáramos anteriormente. La forma de realizar el seguimiento depende de las características de cada persona. Por es

so lo importante es conocer a cada uno y adaptar el estilo de liderazgo. Los líderes necesitan ser sensibles en esta planificación. No es lo mismo planificar y realizar seguimiento en cualquier otro momento, que hacerlo hoy. Hay que estar atentos a cuestiones como, a tu colaborador le cuesta teletrabajar?, necesita ayuda con su agenda? Puede tener más de una reunión al día?

6. **DAR FEED BACK CONSTANTE:** Finalizado o durante el objetivo, el líder debe brindar feedback CONSTRUCTIVO y constante. Explicar qué se hizo bien, que no se hizo bien, diferenciando aptitud de actitud y consensuar un plan de acción para seguir mejorando. Lo que se brinda en estos momentos no es información de performance, es algo a menor plazo. Siempre PREGUNTAR, y recordar que "se felicita en público y se corrige en privado".

7. **DELEGAR:** No todas las tareas son delegables y en momento de crisis no se puede experimentar. Delege aquellas cosas que sean fáciles de chequear y asegúrese que el colaborador tiene o está desarrollando las capacidades y jamás revoque una delegación. Los teletrabajadores más productivos están listos para que les deleguen y los involucren en otros proyectos. Para algunas personas, este es un tiempo de desafío, aprendizaje y crecimiento. Es importante que el líder use este momento para "chequear" quiénes están listos para otro nivel y para capacitar a los equipos.

8. **SER POSITIVO:** transmitir confianza y optimismo. Estamos bombardeados de noticias negativas. Cada vez que el equipo de gobierno va a dar una conferencia de prensa, la música del informativo se vuelve tensa y misteriosa. Con la incertidumbre aparece el miedo, provocándonos un bloqueo. Ahí es cuando el cerebro instintivo (el reptiliano, el más viejo) entra en funcionamiento y activa los mecanismos de supervivencia. Toma las riendas de la situación y mantiene a raya al neocortex (el más nuevo, el cerebro racional), a la voluntad y la capacidad de análisis (el intelecto). Estas son reacciones normales, de huida o de ataque.

La situación de miedo se reproduce igual en estas

situaciones. El neuromanagement explica así el funcionamiento del circuito del miedo: ante el estímulo, la razón nos abandona (neocortex) y el sistema emocional (límbico) recibe la información y toma el control del cerebro, invadiendo la corteza prefrontal, que es la encargada de las funciones operativas. Lo que pasa luego es que las personas desorganizan su conducta, pierden imaginación, lo que evidentemente desciende enormemente la motivación. Si a estas situaciones las vivenciamos como oportunidades y no como amenazas, se activa en nuestro cerebro el circuito responsable de la motivación que abre a procesos nuevos, creativos. Al aceptar (activamente) la incertidumbre, podemos poner en marcha nuestro liderazgo.

9. IMAGINAR EL FUTURO: Es necesario re imaginar el negocio en un mundo posterior a la crisis. Hemos visto en algunos países las terribles consecuencias de perder una o dos semanas antes de tomar medidas. Durante las crisis las respuestas de los líderes deben ser rápidas. Ya hemos dicho que la primera víctima de una crisis es la imaginación.

Los líderes deben pensar en múltiples escenarios con diferentes tiempos y deben asegurarse que los equipos miren hacia adelante. El enfoque a corto plazo debe complementarse mirando hacia el futuro y anticipando lo que viene después, para evitar estar en modo reactivo de forma permanente. Para ello, necesitará soluciones imaginativas. Hay ventajas en la adversidad.

10. SOPLAR LAS BRASAS: el coach argentino Leonardo Wolk, en su libro "El arte de soplar brasas", escribe: "...Muchas veces observo como un fuego sagrado, ojos que se iluminan como brasas de ilusión. Y

pienso: eso no se perdió; está! Casi apagado pero está. El conocimiento, la pasión, aún perduran"....

El rol del líder, es soplar esa brasa, ese fuego sagrado, para mantenerlo encendido. Y para que pueda hacer esto, lo primero que tiene que trabajar es en su propio fuego interior. Por eso es importante "cuidar al cuidador".

El líder tiene que estar bien para él, para su familia y para su equipo, tiene que aprender a gestionar sus propias emociones. Mindfulness, apps de meditación (meditopia; omvana, etc), sitios web (www.theholisticconcept.es, etc), practicar la respiración, hacer deporte o iniciar o reiniciar viejos hobbies, todo eso es válido a la hora de gestionar las propias emociones y poder estar atento a las emociones mías y a las de las personas de mi equipo Nadie podía imaginar hasta qué punto el año 2020 se convertiría en una de las crisis más agudas de la historia económica, política y social del mundo entero en las últimas décadas. Esta crisis dibujará un escenario absolutamente diferente en el mundo, en el mundo del trabajo y en la gestión humana en las organizaciones.

Antoine de Saint Exupery decía que "el hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo". De nosotros depende qué hacer con los obstáculos. Podemos construir o podemos quedarnos sobre los escombros.

Siempre hay oportunidad en las crisis. Los invito a seguir construyendo.





CÓMO GESTIONAR LA ANSIEDAD Y EL MIEDO

en situaciones de crisis

publicado 25.03. 2020
por Claudia Peña

En situaciones de riesgo real y en contextos de incertidumbre como el que estamos viviendo por el COVID 19, es importante estar atentos a nuestra capacidad de dar respuestas y evaluar la efectividad de las mismas.

Es por ello que compartimos algunas precisiones conceptuales acerca de la ansiedad y el miedo como respuestas. Para nuestra salud física y mental, es fundamental gestionar de manera saludable nuestra forma de enfrentar y dar respuesta ante este tipo de situaciones.

Es esperable que en situaciones como esta nos sintamos ansiosos y con miedo.

La ansiedad y el miedo como respuesta

No tenemos que asustarnos si eso pasa, porque es lo esperable. Pero a veces resulta difícil diferenciar entre las dos, porque las reacciones del cuerpo son prácticamente similares y en muchas ocasiones se solapan.

La ansiedad es una emoción normal y básica que experimentamos ante situaciones nuevas o amenazantes. Es una reacción que posee un valor adaptativo, en la medida que exista una amenaza real; un proceso necesario para la supervivencia. Sin ese proceso de activación para hacerle frente a la adversidad, nos habríamos extinguido como especie.

El miedo en tanto se define como una sensación de temor, nos previene de una situación concreta

que puede ponernos en riesgo, a la vez que pone en estado de alerta a todo nuestro organismo, para poder dar respuesta..

La causa del miedo en general es conocida (no así la de la ansiedad) y la reacción es rápida (esta reacción se produce a través de la amígdala (1) cerebral, por eso decimos que es automática).

ANSIEDAD ESPERADA

Las compras del supermercado:
Ante las indicaciones de “quédate en casa”, me genera ansiedad el hecho de quedarme sin provisiones. Soy capaz de prever lo necesario para mí y mi familia, sin asumir un comportamiento disfuncional que puede afectar a otros.

ANTE LA POSIBILIDAD DE CONTAGIO

Me genera miedo, aprehensión e incertidumbre, porque no sé qué va a pasar. Logro focalizarme en las medidas de prevención indicadas por las autoridades sanitarias y actúo en consecuencia. Me cuido a mí, a mi familia y a los otros.

NO SÉ QUÉ HACER CON LOS NENES EN CUARENTENA

Siento que los días se hacen eternos, algunos días me enojo, hasta grito, y después siento culpa. Soy capaz de evaluar la situación con el mayor nivel de objetividad que puedo y encuentro nuevas posibilidades. Propongo nuevos juegos, propuestas, nuevos diálogos.

NO SÉ QUÉ VA A PASAR CON MI TRABAJO

Me preocupo, imagino diferentes escenarios, me cuesta dormir de corrido, me da miedo perder mis ingresos. Soy capaz de objetivar la situación, identificando que cosas reales y concretas puedo hacer y cuáles no, ya que no poseo el control sobre ellas. Soy capaz de pedir ayuda, orientación, también de escuchar a otros en la misma situación, lo que me permite visualizar que es una situación colectiva. “No me pasa solo a mí, nos pasa a muchos”

or el con-trario, la reacción de ansiedad siempre es fruto de cómo interpretamos la información que nos llega o que procesamos.

¿Cómo identificar si nuestra respuesta está siendo adaptativa o no? Algunos ejemplos:

ANSIEDAD DISFUNCIONAL

Las compras del supermercado:
Ante las indicaciones de “quédate en casa”, me genera ansiedad, me angustio y compro en forma cuasi compulsiva, incluso aquello que realmente ni siquiera sé si voy a necesitar. Asumo un comportamiento que excede cumplir con mis necesidades y la de mi familia, afectando las posibilidades de otros.

ANTE LA POSIBILIDAD DE CONTAGIO

Me genera miedo, temo por mi salud y la de mi familia. Focalizo mi atención en el miedo a las consecuencias de la amenaza. Pienso en forma recurrente en ello y siento que no puedo hacer nada que este a mi alcance. No duermo bien, me enojo o angustio con frecuencia, no logro concentrarme

NO SÉ QUÉ HACER CON LOS NENES EN CUARENTENA

La situación me desborda, siento que baja mi tolerancia, no me siento capaz de mantener este estado de tensión. No logro enfocar mi atención en lo que necesito y necesita mi familia. Tengo dificultad para proponer actividades e integrarme a ellas, tiendo a aislarme (en el celular, en la lectura, en la TV, en el sueño, etc.), me enojo, les grito.

NO SÉ QUÉ VA A PASAR CON MI TRABAJO

Me angustio, pienso en forma recurrente sobre el tema, me enojo con la situación en general, con China y Europa porque no tomaron las precauciones debidas, con mi vecino que baja a la playa sin pensar en los demás y en cómo eso afecta a la salud de todos y a la economía. El enojo me paraliza. No logro focalizar mi atención y mis acciones en identificar qué puedo hacer en estas circunstancias. Tengo dificultad para pedir ayuda. “La culpa es de los demás”

¿Qué puedo hacer para gestionar la ansiedad y el miedo de la mejor manera posible? Sugerimos algunas acciones para fortalecer respuestas adaptativas o funcionales:

- Tomar conciencia del problema y sus dimensiones. Informarse a través de canales formales y legítimos (no hacer caso ni reenviar toda la información que me llega)
- No saturarse con exceso de información
- Analizar las dificultades reales de forma objetiva
- Ser conscientes de cómo nos afecta la situación
- Aceptar las propias limitaciones y asumir acciones que podamos gestionar directamente (ocuparnos), atendiendo las recomendaciones formales respecto a la situación sanitaria

En situación de cuarentena:

- Establecer objetivos, con un horizonte temporal para lograrlos
- Establecer acciones que impliquen a otras personas, contáctese de modo virtual
- Definir y realizar acciones que usted considera pueden ayudar a otros (siempre respetando las recomendaciones sanitarias), ello dará sentido a su actuar cotidiano
- Comuníquese, no se aisle. Solicite ayuda si lo considera necesario

(1)

La amígdala es una estructura subcortical situada en la parte interna del lóbulo temporal medial y forma parte del Sistema Límbico. Se trata de un elemento clave para la supervivencia, debido a que su principal función es integrar las emociones con los patrones de respuesta correspondientes a estas, provocando una respuesta a nivel fisiológico o la preparación de una respuesta conductual.





VOLVIENDO A LOS LUGARES DE TRABAJO

una mirada desde el layout espacial y la gestión de personas

Publicado el 21.05.2020
por BM&Asoc. y ARQUITECTURAMAS

Hace ya algunos años que venimos escuchando hablar de la 4ta Revolución Industrial, del mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) o más recientemente en el tiempo del Universo RUPT (Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled, por sus siglas en inglés). O de la transformación digital, o de que el mundo está en constante cambio....

Y veníamos tratando de adaptarnos a las nuevas tecnologías, a ser un poco más ágiles... Y de repente, el 13 de marzo, y casi de un día para el otro, nuestro mundo cambió.

Hoy, a poco más de 60 días del primer caso y de la exhortación a quedarnos en casa, son varias las organizaciones que están volviendo al trabajo presencial. Sin embargo, ninguna persona volverá del mismo modo que se fue, ni ninguna organización será la misma que dejamos..

La "nueva normalidad" o como mejor nos gusta llamarlo la "nueva realidad" nos obliga a cuidarnos, a distanciarnos (físicamente), a no compartir algunas cosas, y a aprender una nueva forma de trabajar.

Son muchas las interrogantes que aparecen mientras vamos preparando esa vuelta.

La realidad exige cambios que implican distanciamiento, poco contacto, mucho cuidado. Cambios que inciden a nivel del layout de las organizaciones, en el diseño de los puestos de trabajo, en los espacios colaborativos, en la forma de interactuar y trabajar. Las organizaciones buscarán proteger y asegurar la salud de sus trabajadores, no solo para minimizar el riesgo de contagio, sino también porque brindar esa sensación de seguridad es indispensable para que los colaboradores puedan volver a trabajar con tranquilidad.

En este artículo conjunto entre BM&Asoc y ARQUITECTURAMAS, damos algunas orientaciones respecto de la gestión de personas y el uso del layout espacial, para organizar la vuelta a las oficinas:

El diseño de la "nueva estructura física": el layout espacial

A la hora de pensar en la intervención en los espacios de trabajo, lo fundamental será la versatilidad para adaptarse a nuevos escenarios.

Debido a las medidas de distanciamiento social, una misma superficie de oficina podrá albergar menor cantidad de personas que antes. Cada organización es un caso particular, ya que el nuevo layout depende no solo de las cualidades del espacio físico, la cantidad de metros cuadrados disponibles o del personal de cada empresa, sino también del tipo de cultura y forma de trabajar que propone.

Modificación en la distribución y organización de layouts

Realizar una revisión del layout espacial general es fundamental y la primera acción a tomar. Esto implica valorar la cualidad y cantidad de espacio disponible e identificar zonas con menor frecuencia de uso o subutilizadas, para ser aprovechadas según las nuevas demandas de espacio y tareas.

Una vez realizada esta revisión, es recomendable comenzar a involucrar a los colaboradores en el aporte de ideas para el rediseño del espacio. Hacerlos partícipes en dicho proceso hará que se apropien de las decisiones y logren adaptarse a la nueva realidad.

Como primer punto, resulta vital definir cuestiones que tienen que ver con la particularidad de los equipos de trabajo. Los líderes tienen que poder establecer conversaciones con sus colaboradores para responder a algunas de estas interrogantes: ¿Quién está listo para volver y quién no? ¿Quién está más expuesto al contagio porque usa transporte público, o quién vive con adultos mayores y tiene miedo de volver? ¿Quién tiene hijos en edad escolar y no tiene con quién dejarlos si vuelve a la oficina? Consultar a cada uno de los colaboradores permite comprender y ajustar las decisiones con un justo equilibrio entre las necesidades de la organización y de los colaboradores.

En una cultura participativa es probable que este tipo de asuntos se resuelvan colaborativamente. En organizaciones más verticales o con estilos autoritarios de gestión, es un buen momento para empezar a trabajar hacia culturas orientadas a las personas. Para esto es necesario desarrollar en la organización dos competencias centrales: el liderazgo y la comunicación.

Aspectos a tener en cuenta en la distribución espacial

Si bien, como mencionamos anteriormente, cada organización es especial, se podría plantear una serie de aspectos que será conveniente y necesario estudiar en la mayoría de los casos.

a. Puestos de trabajo

En los casos de puestos de trabajo que no se encuentren separados más de dos metros, se deberá reubicarlos para lograr la distancia requerida, o bien girar la orientación de los escritorios para evitar tener puestos enfrentados.

En oficinas donde las distancias físicas no son posibles de cumplir, se puede optar por utilizar barreras físicas como mamparas separativas entre los puestos de trabajo. Si bien la tendencia internacional en material de oficinas estaba intentando prescindir de estos tabiques para generar espacios y ambientes más colaborativos, en este contexto pueden ser útiles para brindar a los usuarios una sensación de protección y seguridad. Es preferible optar por materiales de fácil limpieza y que soporten frecuencias de agentes químicos sin deteriorarse, así como materiales transparentes para evitar la sensación de aislamiento.

La delimitación del área de distanciamiento en el piso también puede transmitir seguridad a la persona que se encuentra en el puesto de trabajo, así como una cla-

ra señal de límite a otros colaboradores.

Muchos preferirán y se sentirán más cómodos teniendo puestos individuales y no compartiendo espacios de trabajo. Políticas de uso por día, en vez de varios turnos diarios, así como el uso de manteles de papel descartables para los escritorios serán valorados por los colaboradores.

b. Áreas de circulación

En los accesos a edificios, es recomendable reservar un sector donde quien ingresa pueda tomar las medidas de higiene necesarias así como un área donde se realicen los chequeos indicados según protocolo. Será conveniente a su vez, al ingreso de cada oficina, disponer de un sector donde los colaboradores puedan disponer de las pertenencias que no necesita para su trabajo de forma segura y evitando el traslado al interior de la oficina.

Fomentar la circulación en sentido horario, así como marcar una puerta de ingreso y otra de salida, en caso de ser posible, es favorable para evitar esparcir gérmenes y virus. Es conveniente la señalización de estas direcciones con flechas en el piso para recordar y estimular esta medida entre los colaboradores. También el marcar puntos de espera en acceso a salas, ascensores y áreas comunes favorece que las personas respeten los espacios individuales. Otro tema importante es que la cantidad de usuarios por ascensor tiene que ser restringida, por lo que la escalera pasará a usarse más que antes. Es importante entonces atender el tráfico en la escalera, el sentido de subida y bajada, por ejemplo con un ceda el paso para el que sube. Y obviamente, tiene que haber una alta frecuencia de limpieza del pasamanos.

c. Áreas de uso común

Determinadas áreas compartidas como salas de reuniones o de uso no frecuente (lugares de esparcimiento, quiet rooms, salas de conferencias, etc.), de existir, hoy significan una reserva de espacio para las empresas, pudiendo reconvertirlas a áreas con estaciones de trabajo, en este proceso de retorno con distanciamiento social.

Otros, como ser comedores o espacios de sociabilización tendrán, al menos en un principio, un uso limitado, disminuyendo la cantidad de personas que las pueden utilizar simultáneamente y realizando una disminución del mobiliario para albergar únicamente a la cantidad máxima de personas por sala.

d. Aire y ventilación

Este es uno de los puntos principales sobre el que trabajar ya que incide directamente sobre nuestra salud y bienestar. Espacios que tengan la posibilidad de aperturas de ventanas para una ventilación natural serán más valorados por los usuarios que aquellos que únicamente tengan sistemas de ventilación mecánica. En este segundo caso la cantidad de renovación de aire así como el sistema de filtros y sus políticas de mantenimiento deberán ser revisados y reforzados. Es importante asegurar el ingreso de aire desde el exterior para asegurar una óptima renovación.

e. Automatización

Es probable que tanto apertura de puertas, como el accionamiento de luces, grifería o todo mecanismo que deba ser accionado recurrentemente por diferentes usuarios, tiendan a automatizarse de a poco.

Es conveniente repensar la forma de apertura de las puertas. Sería óptimo la automatización sin necesidad de contacto, pero existen algunas instancias previas posibles, como la sustitución de picaportes por brazos hidráulicos, sistemas de empujen con el pie, controles de acceso con electroimán, etc. Asimismo, en el caso de la iluminación, cambiar las llaves por sensores de movimiento con encendido automático evita un punto de contacto de varias personas.

Qué tener en cuenta en la transición hacia la vuelta a las oficinas

En términos generales, la gestión de personas en las organizaciones ya no será la misma. Dependiendo de cómo se ha trabajado antes, las personas pueden tener incorporado un mayor o un menor espíritu de equipo, pueden estar en mayor o menor nivel alineados a la cultura organizacional, la cultura puede ser más o menos colaborativa, los jefes podrán ser líderes cercanos... o simplemente jefes.

Como toda crisis, y tomando el anagrama chino crisis (危机, Wei Ji, peligro y oportunidad ocurriendo al mismo tiempo), este puede ser un muy buen momento para trabajar aspectos de la gestión humana que no han sido abordados antes. Lo que las organizaciones hagan o dejen de hacer será clave a la hora de enfrentar esta "nueva normalidad". Los colaboradores recordarán a las organizaciones y líderes que estuvieron cerca, apoyando y disponibilizando herramientas de ayuda para enfrentar mejor estos momentos.

Es de suma importancia en esta nueva realidad, que las organizaciones desarrollen protocolos de actuación, para que los colaboradores se sientan seguros y puedan trabajar sin dificultades. Es importante también informar sobre las medidas sanitarias y mantener la información actualizada, asegurando que todos comprendan el "para qué" de las acciones. Si la organización tiene un área de Seguridad y Salud Ocupacional es conveniente que ésta realice el seguimiento de aplicación de las mismas, verifique y coordine con el área de Gestión Humana y las demás áreas la comunicación de forma continua y dinámica, ajustando los protocolos a los diferentes vaivenes que se vayan dando. Es importante generar rutinas que favorezcan la construcción de los nuevos hábitos.

¿Cómo impacta el uso del espacio físico en las emociones?

El espacio físico también "transmite emociones".

El distanciamiento físico necesario para minimizar el riesgo de contagio, y las precauciones (como desinfectar los espacios antes de usarlos, no poner objetos personales, como portarretratos, artesanías, etc, aspectos que hacen a la personalización del espacio y lo vuelven "propio), afectan las emociones, aumentando los niveles de stress y ansiedad, por lo que la organización deberá estar atenta y cerca de sus colaboradores. Para esto es necesario que los líderes trabajen sobre el desarrollo de competencias para gestionar las emociones, específicamente en momentos de crisis. Esto les permitirá liderar en cercanía, conocer y comprender su realidad y la de sus colaboradores y dar apoyo y contención, desde una gestión más humanizada

También pueden realizarse cambios en los espacios para facilitar estos procesos de adaptación y que el impacto de los mismos se visualice como positivo. Esto se puede lograr trabajando aspectos como la disposición de mobiliario, la iluminación, la incorporación de vegetación, texturas y color al espacio.

Los cambios en la disposición del mobiliario existente o la incorporación de nuevo mobiliario, facilitará la generación de diversos ambientes, proponiendo nuevas formas de trabajo y estimulando a sus usuarios, según la actividad a realizar, ya sea distensión, colaboración y concentración.

En el caso de la iluminación, se deberá buscar y optimizar la presencia de luz natural en los ambientes (la cual será más valorizada que antes) y tratando la intensidad y calidad de la luz artificial.

Por otra parte, el uso del color es un recurso que podemos emplear para dar señales de cómo un espacio puede ser utilizado, potenciando la adecuación del mismo a determinadas tareas. Por ejemplo, los colores vibrantes transmiten energía y estimulan la creatividad, adecuados para las áreas de colaboración, así como los colores pasteles, verdes y azulados transmiten serenidad en lugares de concentración. La inclusión de vegetación –que de por sí colaboran con la mejora en la calidad del aire–, la utilización de materiales naturales como la madera, o incluso imágenes de entornos naturales, conectan a las personas con la naturaleza, transmitiéndoles una sensación de calma y bienestar.

Presentar la "nueva organización" a los colaboradores antes que lleguen a las oficinas es una práctica que les permitirá "apropiarse" más fácilmente del nuevo espacio.

Es importante explicarles a los colaboradores por qué se tomaron determinadas decisiones, por qué se realizaron los cambios y por qué fueron elegidos para volver o para continuar teletrabajando.

Antes del reintegro al lugar, sugerimos realizar una transmisión "virtual" del nuevo layout, como parte de la capacitación de los protocolos, que puede incluir un recorrido virtual por el espacio, mostrando las áreas de trabajo, los accesos, la circulación, etc..

Esto también ayuda a anticipar los cambios y para que los colaboradores puedan prepararse mejor para ese nuevo espacio de trabajo.

Esta “nueva realidad” implica atender aspectos del layout espacial y la definición de protocolos. Pero a su vez, impacta directamente en la cultura, las políticas de trabajo, el desarrollo de competencias, en un momento en el que las organizaciones deben analizar y trabajar más profundamente en su forma de hacer las cosas. Una “nueva realidad” donde la agilidad y el cambio, será la constante.

Peligro y oportunidad ocurriendo al mismo tiempo

Nadie podía imaginar hasta qué punto el año 2020 se convertiría en una de las crisis más agudas de la historia económica, política y social del mundo entero en las últimas décadas. Esta crisis dibujará un escenario absolutamente diferente en el mundo, en el mundo del trabajo y en la gestión humana en las organizaciones. Antoine de Saint Exupery decía que “el hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”. De nosotros depende qué hacer con los obstáculos. Podemos construir o podemos quedarnos sobre los escombros. Siempre hay oportunidad en las crisis.

Los invitamos a seguir construyendo.





EL RETORNO A LOS GRANDES COMPLEJOS DE OFICINAS

Publicado el 28.07.2020
por BM&Asoc. y ARQUITECTURAMAS

En esta nueva etapa de retomar las actividades presenciales, las empresas están desarrollando y ajustando periódicamente sus protocolos y realizando las modificaciones necesarias en sus espacios para una vuelta segura y comfortable.

Aunque parezca menor, la diferencia entre una empresa que se encuentra en una casa independiente de otras oficinas y otra que se encuentre ubicada en un complejo de oficinas, es importante respecto a la vuelta a los espacios de trabajo. La diferencia radica en el tiempo que destina una persona en llegar a su puesto de trabajo en un complejo de oficinas, los riesgos a los que se ve expuesto y el estado emocional en el que esa persona comienza su día de trabajo.

De hecho, en los complejos de oficinas en grandes ciudades, las personas pueden demorar más de 2 horas para pasar por todo el protocolo de seguridad y llegar a su puesto de trabajo en los pisos superiores.

Por eso, la búsqueda de seguridad y bienestar en los espacios de trabajo no debe dejar de lado la consideración de tiempos y recorridos para acceder a los mismos, tanto en la vía pública como en las áreas comunes de los complejos de oficinas.

Cómo son cualitativa y cuantitativamente esos espacios, y cómo impactan en los tiempos y las formas en que nuestros colaboradores interactúan con otras personas para poder llegar a la oficina, serán parte de la experiencia del retorno, por lo que es importante

preguntarnos ¿cómo gestiona la organización estos tiempos “muertos o improductivos”?

Prácticas como la Responsabilidad Social Empresaria, Marca Empleadora, la Experiencia del Empleado y la Experiencia del Cliente se están viendo afectadas según las decisiones y las prácticas que las empresas construyan en relación con la vuelta a las oficinas en épocas de Covid 19.

¿Qué aspectos debemos tener en cuenta para proporcionar una vuelta segura y confortable a nuestros colaboradores y clientes, contemplando los trayectos? ¿Cómo afrontar el desafío del distanciamiento en espacios con muchos usuarios? ¿Cómo gestionar los tiempos de circulación y traslados?

Aspectos a tener en cuenta

A continuación compartimos algunas recomendaciones para gestionar la vuelta en los complejos de oficinas.

a. La llegada a los lugares de trabajo

Una de las primeras situaciones a atender será la llegada de los colaboradores a los lugares de trabajo. Conocer, por ejemplo, qué porcentaje de ellos prefiere y puede teletrabajar y quiénes prefieren volver a las oficinas es el paso inicial para un regreso seguro. En este mapeo se deben tener en cuenta además factores de riesgo, como la situación familiar, tiempos de traslado, competencias para el desarrollo de un teletrabajo efectivo, etc.

Dentro de quienes vuelven a las oficinas, resulta indispensable tener claro quiénes usarán transporte público, quiénes se moverán en vehículos particulares y quiénes lo harán en transporte de la compañía. Es claro que resulta

imposible mantener los 2 metros de distancia en la mayoría de los buses, por lo cual el plan de regreso puede incluir algún tipo de solución para aquellos colaboradores que no tienen otra opción para el traslado.

Algunas compañías están contratando servicios de transporte colectivos propios, que aseguren la distancia mínima y todos los cuidados necesarios para un traslado seguro. Otros han diseñado “cadenas” (como las de los colegios), donde aquellos trabajadores que disponen de vehículo propio ayudan en el traslado de sus compañeros, quedando el combustible y otros gastos de mantenimiento del vehículo a cargo de la empresa. Más allá de la solución específica, es claro que cuanto menos traslado en transporte público realicen los trabajadores de una empresa, existirá menos posibilidad de contagio.

b. Accesos generales

Los accesos generales a complejos es uno de los puntos críticos de esta nueva realidad, no sólo porque se convierten en salas de espera para tomar escaleras o ascensores, sino que los halls de distribución y acceso se han transformado en puntos de sanitización y control. Los protocolos recomiendan tomar medidas necesarias de higiene en accesos, donde generalmente se realizaran chequeos de temperatura, se provea de alcohol en gel y demás.

La buena gestión y organización en los espacios de acceso de las personas, así como la cantidad y calidad del área de espera desde el punto de vista térmico, visual y sonoro, están influyendo en la experiencia de nuestros colaboradores y/o clientes.

Cuando el volumen de personas que se mueven a la misma hora (en el ingreso y en la salida de la empresa) es muy grande, es recomendable planificar y organizar turnos escalonados (tanto para el ingreso, el almuerzo y la salida).



c. Circulaciones verticales: Ascensores y escaleras

Los edificios en torre poseen generalmente un sistema de circulaciones verticales calculado para asegurar el traslado del aforo de personas para el cual fue diseñado. Los ascensores cuentan con una capacidad que asegura ese traslado con mayor o menor rapidez.

Sin embargo hoy los protocolos de distanciamiento aconsejan importante disminución de personas por viaje, lo cual genera dos problemas: enlentece el

ascenso de personas y genera aglomeraciones en la espera para subir. Los halles de acceso a ascensores deberán ser gestionados para resolver estas demoras, ya sea demarcando sitios para filas o improvisando espacios de espera confortable.

Por otro lado, veremos cada vez más usuarios utilizando las escaleras (cuando sea posible según el piso al que deban llegar), para minimizar tiempos de espera y evitar compartir recintos cerrados, así como el contacto con los botones de los ascensores (uno de los lugares con mayor cantidad de virus y gérmenes). En estos casos serán necesarias reglas de uso para las escaleras, con indicaciones de prioridad de sentido ascendente o descendente según el horario, así como reglas para ceder el paso.

d. Cartelería y material informativo

Si bien las medidas a tomar para evitar riesgos son ampliamente conocidas, en la actividad cotidiana muchas veces pueden olvidarse algunas de ellas y volverse de forma casi mecánica a actitudes que rompen con los protocolos de seguridad.

El uso constante de cartelería y material informativo respecto a las formas de prevenir el contagio, tanto en la oficina como en vía pública y en domicilio, así como las capacitaciones respecto a este tema, reforzarán la adquisición de nuevas conductas y rutinas.

Será de utilidad también la utilización de recursos en línea como redes sociales, apps, mails o sitios web para transmitir información sobre nuevas formas de trabajo, protocolos sanitarios, recomendaciones y cualquier tipo de información que se considere relevante para el regreso a la oficina.

e. Provisión de materiales de higiene

Es importante que la empresa ponga a disposición de sus colaboradores el material de higiene necesario para cumplir las medidas de control, prevención y actuación: distribuir y colocar dispensadores de alcohol en gel en lugares visibles y asegurar su recarga continua; disponibilizar implementos de lavado y desinfección y asegurar la continua reposición de jabón en baños y cocinas; guantes descartables en el caso de actividades que impliquen contacto con público, son algunos ejemplos. También es útil que cuente con stock de mascarillas descartables, que estén disponibles cuando algún trabajador olvida la suya.

f. Limpieza de los puestos de trabajo

Asegurar limpieza del puesto de trabajo y de los equipos, extremando esas medidas en escritorios (en algunos casos donde se hagan turnos es indispensable limpiar el puesto de trabajo antes y después de su uso), mesas, picaportes, pasamanos, teléfonos y teclados. Asimismo, es de suma importancia ventilar los ambientes de trabajo periódicamente.

El uso de artículos como mate, botellas, cubiertos y vajilla debe ser individual únicamente (no deben compartirse).



g. Circulaciones horizontales: pasillos y pailiers de uso común

Por lo general las áreas de circulación tienen un fin meramente funcional, donde se busca efectivizar el rendimiento del área. Aquellos edificios que cuenten con grandes halles o circulaciones, quizás ineficientes desde el punto de vista de rendimiento del m², pasarán a ser mucho más valorados. Lo que antes era un lujo o un tema meramente de diseño, pasará a ser ahora un requisito de salud y bienestar, que permita acceder a las distintas oficinas simultáneamente de forma segura y manteniendo las distancias.

En corredores estrechos será conveniente indicar circulaciones en un sentido o de lo contrario marcar sendas de circulación para mantener distancias y evitar cruzamientos. Es recomendable tener indicada

una puerta de ingreso y otra de salida, automatizando su apertura o pasando a un sistema de empuje para evitar puntos de contacto como ser pestillos o tiradores.

h. Servicios higiénicos, comedores y cocinas

Los servicios higiénicos, comedores y cocinas pueden ser de los espacios que generen una mayor percepción de riesgo al contagio, sobre todo cuando son compartidos con personas a las cuales no conocemos (como puede darse en el caso de oficinas compartidas en un mismo piso).

Es recomendable que se encuentren claramente explicitadas las normas de uso, sobre todo la cantidad de personas que pueden hacer uso de los mismos en forma simultánea.

El cronograma de desinfección y limpieza debe estar en un lugar visible para todos.

En el caso de baños o comedores cerrados es muy importante reforzar la ventilación de los mismos y el control de humedad. Es importante asegurar el mantenimiento y la limpieza de equipos que proyectan aire como secadores de manos, aire acondicionado y ventilación.

Se deben minimizar los puntos de contacto como ser: apertura de puertas, accionar de canillas, secamanos, papeleras, y eliminar todos los utensilios y elementos compartidos, así como alimentos sin envoltorios.

i. Áreas de uso común exteriores e interiores

Las áreas de uso común al aire libre que ofrezcan los complejos de oficinas serán más apreciadas y revalorizadas que antes (dependiendo obviamente de la época del año). Estas podrán ser utilizadas por aquellas empresas que no dispongan en sus oficinas de espacios con las nuevas dimensiones requeridas para realizar determinadas tareas colaborativas o para la interacción social entre sus colaboradores.

Muchas recurrirán a estos espacios para dar lugar a ciertas actividades que requieran más área de la que disponen.

Otros locales que pueden albergar este tipo de actividades son las grandes salas de reuniones o conferencias. Las reuniones presenciales de varios integrantes, al menos en el corto y mediano plazo serán reemplazadas por reuniones virtuales, por lo tanto estos espacios pueden ser también áreas complementarias para actividades de las empresas, siempre acompañado de una buena gestión responsable y coordinada con aforos claros y regímenes de desinfección previa y posterior a su uso.



La importancia de los líderes y el soporte de las áreas de Gestión Humana

Las mejores medidas para la prevención fracasarán si la organización no trabaja en la adquisición de nuevas conductas. De hecho, la aparición de la mayoría de los últimos brotes en nuestro país no han sido errores de protocolo, sino errores humanos.

El escenario actual plantea una transformación de los negocios y especialmente de los estilos de liderazgo y de algunos puestos de trabajo. Por eso la capacitación continua y el foco en las personas resulta fundamenta

Trabajar en la generación de nuevos hábitos y el cambio en las conductas cotidianas, lleva un tiempo de procesamiento. Como cualquier

proceso de cambio, probablemente al principio sea más resistido, por lo cual es importante contar con el acompañamiento y sostén de los líderes en ese proceso.

Uno de los desafíos para las áreas de Gestión Humana será recuperar en la medida de lo posible el clima organizacional pre pandemia (o seguir trabajando para mejorarlo), al mismo tiempo que dar soporte para la gestión de nuevo sistema de convivencia de los colaboradores. Es importante que las áreas de Gestión Humana incorporen estos conceptos a sus áreas de actuación, apoyándose en los profesionales de Seguridad y Salud Ocupacional.

Siempre hay oportunidad una en la crisis. Avanzar en la búsqueda de soluciones creativas que involucren a todos los actores implicados, permitirá diseñar un camino donde lo HUMANO esté en el centro de las acciones.



Acerca de las autoras



Beatriz Martínez

Lic. en Psicología (UdelaR), egresada de cursos de Neurociencia aplicada al Management. Escuela N. Braidot, con especialización en Psicoterapias breves (atención en crisis), Instituto Agora. Esp. en RRHH, Directora de BM & Asoc. Fue Gte Regional de RRHH del Grupo Roullier. Responsable por el desarrollo, implementación y ejecución de las políticas y procedimientos de RRHH de las filiales de Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay (2008- 2012). Se desempeñó por más de 15 años en KPMG, ocupando como último cargo el de Gerente Senior del Dpto de RRHH. Fue Prof. Adj. Grado 3 del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Fac. de Psicología de UdelaR, desde 1992 a 2009. Experiencia docente de más de 20 años en actividades de capacitación no universitarias, a nivel académico, y en empresas públicas y privadas. Evaluadora del CCETP del MEC para las carreras de RRHH. (2007 - 2009). Expositora de temas de RRHH y Psicología del Trabajo a nivel local e internacional (Argentina, Costa Rica, Colombia, Cuba, Chile, México, Panamá, Paraguay, entre otros).



Claudia Peña

Lic. en Psicología. (UdelaR) Master en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento - Universidad Miguel de Cervantes - Madrid. Coach, International Coaching Community. Consultor Asocia-do en BM & Asoc. desde 2016. Fue Gerente General del Centro Residencial LAR (2015 - 2016), Gerente de RRHH del Club de Golf (2006 - 2015), Coordinador de RRHH de Air Liquide Uruguay SA (2002 - 2005). Docente de Psicología Laboral. Postgrados RRHH de la Universidad ORT Uruguay (2013-2015) y Docente de los módulos de Comportamiento, Comunicación y Cambio organizacional en la Tecnicatura y Diplomatura de Recursos Humanos (2005-2016). Integrante del Consejo Asesor Docente de ADM (2009 - 2011). Profesor Ayudante Grado 1 del Curso "Psicología del Trabajo y sus Organizaciones". Facultad de Psicología Universidad de la República (1997 - 2003). Docente en Cursos de Gestión Humana en empresas clientes



*Copyright © 2020
by BM&Asoc.*

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, incluyendo fotocopias, u otros métodos electrónicos o mecánicos, sin el previo escrito permiso del editor, excepto en el caso de citas breves incluidas en revisiones críticas y ciertos otros usos no comerciales permitido por la ley de derechos de autor.

*BM&Asoc
www.bmartinez.com.uy
info@bmartinez.com.uy*