

The
FUTURE
of **WORK**
SUMMIT

1er encuentro sobre tendencias y mejores prácticas
en la nueva realidad del trabajo

**HIGHLIGHTS
DEL EVENTO**

8 DE JUNIO, 2021



KICKOFF SESSION

El cambio de las reglas del juego: Repensando la realidad del trabajo en las organizaciones

SANTI GARCÍA



Las reglas del mundo del trabajo están cambiando y esto es en respuesta a los grandes cambios que está experimentando el mundo, unos cambios que vienen de un tiempo atrás, pero que han sido acelerados por la crisis sanitaria que hemos vivido en los últimos meses.

El mundo iba cambiando, pero ahora está cambiando todavía más rápido. Las empresas y otras instituciones que dan empleo a personas se dan cuenta de que necesitan cambiar, se dan cuenta que es necesario reinventar la forma en la que trabajan, la forma de organizar sus estructuras, para que estos nuevos métodos de trabajo funcionen y den los resultados que se esperan. Las empresas se encuentran con que también necesitan personas con otras capacidades, así como otros estilos de líderes, nuevas culturas organizativas, que permitan a esas empresas aprovechar ese potencial que les ofrecen estas nuevas formas de trabajar.

En las últimas décadas, el ritmo del cambio se ha ido acelerando y antes de que llegase la pandemia, ya observábamos con preocupación algunos cambios en diferentes dimensiones del entorno:

- El entorno natural en el que vivimos (la emergencia climática).
- El impacto que las empresas tienen en el medio ambiente.
- Las decisiones que toman las personas a la hora de decidir para qué empresa trabajar o para qué empresa no trabajar.
- La demografía, aumento exponencial de la población del planeta.

La palanca del cambio es la tecnología.

Estamos en la época de los datos, vivimos en un mundo cada vez más cuantificado, en la época de los algoritmos, de la Inteligencia artificial, del *machine learning*, en la era de las redes, todo está mucho más conectado y ya no solamente las personas, sino que también vemos como las cosas entre sí cada vez están más conectadas.

Los cambios tecnológicos o innovaciones se van volviendo parte de nuestra vida diaria y en vista de los cambios de la tecnología cambia de manera subsiguiente la economía, actualmente estamos yendo hacia una economía cada vez más desmaterializada, digital, y globalizada a pesar de esa cierta tendencia a un neoproteccionismo la que hemos asistido en los últimos años. La globalización es un hecho que no podemos negar.

Un mundo V.U.C.A que se ha transformado en B.A.N.I.

V.U.C.A. es un acrónimo, tomado del ámbito militar, compuesto por las iniciales de las palabras que en inglés quieren decir:

Volátil: un mundo que cambia mucho y muy rápido.

Uncertain / Incierto: un mundo difícil de predecir o de anticipar cuál va a ser el siguiente cambio que va a suceder y en qué dirección va a suceder.

Cambio: un mundo complejo, con muchas variables. Son muchos los factores detrás de las situaciones que vivimos, con lo cual no es fácil detectar cuáles son las causas de esas situaciones a las que tenemos que enfrentarnos y, por tanto, los problemas y las decisiones hay que abordarlas una manera distinta.

Ambiguo: un mundo en el que recibimos muchas señales, pero señales que no siempre son fáciles de interpretar. Estamos quedándonos cortos ante los cambios a los que nos está exponiendo el mundo.

Sin embargo, el mundo actual está mejor representado por el modelo B.A.N.I., un acrónimo de las palabras en inglés:

- **Brittle / Quebradizo:** hace referencia a las experiencias que vivimos con algunas realidades que al parecer son firmes, pero que, al entrar en contacto, se muestran quebradizas e inestables.
- **Anxious/ Ansiedad:** el entorno cambiante ha generado en un gran número de personas el aumento de las enfermedades mentales, sensaciones de soledad, estrés, aislamiento, generando así un entorno de ansiedad constante para las personas.
- **Non linear/No lineal:** estamos viviendo en un mundo donde las mismas acciones tienen diferentes resultados, haciendo de esta forma que los resultados sean más difíciles de conseguir por sus grandes variantes.
- **Incomprehensible/ Incomprensible:** este nuevo entorno está compuesto por tantas variables que en la medida en que queremos tenerlas todas aseguradas, no es posible. Lo que nos muestra que siempre quedan variables fuera y eso es una condición que las personas tenemos que aceptarlo, “no tenemos el control absoluto”.

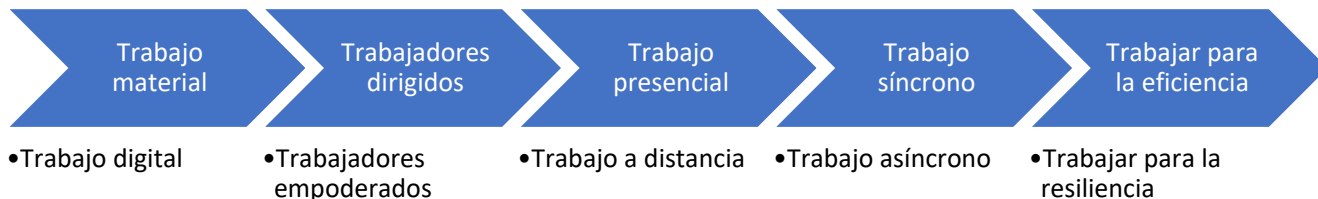
Las empresas deben desarrollar un equilibrio para lograr salir adelante de los cambios que surgen de manera rápida. A esta habilidad la denominaremos **ambidestreza**.

Toda acción debe llevar una contraparte que equilibrar.



Más que una era de cambios, estamos en un cambio de era.

Las empresas se han dado cuenta de que lo que las llevó al éxito en el pasado no tiene por qué seguir llevándolas al éxito en el futuro. Se dan cuenta de que, para ganar en adaptabilidad, que es lo que les va a permitir sobrevivir en este entorno tan magmático, es necesario cambiar la forma en la que trabajan sus personas. En un análisis realizado en el Future For Work Institute sobre cómo está cambiando la forma de trabajar en las empresas, analizamos la realidad de más de 100 organizaciones y los resultados obtenidos reflejaron que detrás de los cambios se esconden cinco grandes vectores:



Para las empresas trabajar de la manera que definen estos 5 vectores de cambio, necesitan personas con otro juego de capacidades humanas diferente al que necesitaban antes. Es importante tomar en cuenta que, aunque la tecnología nos permite automatizar muchas tareas, no es solo cuestión de ver qué tareas son automatizables, sino, más bien, tener en cuenta que puede haber tareas que la tecnología nos permite automatizar pero que, a lo mejor, nuestros clientes prefieren que sigan siendo realizadas por seres humanos.

La revolución de la recualificación profesional

Existen sectores que ya no demandan tanto empleo y, sin embargo, al calor de la tecnología, surgen nuevos modelos de negocio que demandan trabajadores que las empresas tienen dificultades cuando van a buscarlos pues no les resulta fácil encontrar personas debidamente cualificadas. Por otro lado, hay otras personas que trabajaban en esos sectores que ahora son menos demandados, pero que no tienen esas capacidades para moverse de un sector a otro.

Cada vez más las empresas, cuando miden el potencial de sus empleados, ya no lo miden en términos de cuánto tiempo van a tardar en ascender al siguiente escalón, sino, más bien, en términos de su capacidad de aprendizaje, o lo que se llama la “actividad de aprendizaje”.

Para terminar los proyectos, las empresas, en vez de utilizar a sus propios empleados, buscan *freelancers*, trabajadores independientes que se preocupan más de estar al día. Esto lleva a las empresas a conseguir ese nivel de innovación que necesitan, pues se abren al mundo exterior.

Liderazgo disruptivo

Para liderar en estos nuevos tiempos es necesario que los líderes cumplan con ciertas capacidades esenciales que han surgido a raíz de esta nueva era que vivimos. Más que nunca deben ser conscientes de sí mismos y de su entorno. Deben tener:



- Capacidad de tomar decisiones bien informadas, aprovechando la mayor cantidad de datos
- Visión
- Compromiso
- Capacidad de crear entornos de seguridad psicológica
- Adaptabilidad
- Empatía
- Humildad sobre todas las antes mencionadas.

Estas capacidades son de suma importancia, ya que en estos entornos de aprendizaje y de evolución se necesitan líderes que se den cuenta de que la gente está en crisis, líderes que entiendan que estamos en una plataforma en llamas. Estos serán los líderes del futuro. Como dice la poeta norteamericana Amanda Gorman:

**“Siempre hay luz, pero solamente si somos suficientemente valientes para verla.
Siempre hay luz solamente si somos suficientemente valientes para hacerla”.**

Esa luz debe ser el líder dentro de la organización.





Estamos viviendo la mayor transformación en la historia de la humanidad. El ámbito laboral ha sido uno de los principales afectados con esta pandemia, pues ha logrado impulsar a un ritmo mucho más rápido los cambios que desde hace tiempo se veían venir.

Cambio de paradigma

“En épocas de turbulencia, el problema no es la turbulencia misma, sino actuar con la lógica del pasado”.
Peter Drucker

A los cambios del mundo del trabajo entramos desde tres puertas:

- 1- El cambio de época, el cambio de paradigma.
- 2- El impacto en el trabajo, como esto afecta la manera de trabajar.
- 3- Las personas y cómo quieren trabajar.

No estamos en una época de cambio, sino más bien en un profundo cambio de época.

La humanidad va evolucionando, dando saltos repentinos. Cada transición en el estado de conciencia define una completa nueva era en la historia de la humanidad.

Todo cambia: la sociedad, la cultura, la economía, el poder y los modelos organizacionales.

Las organizaciones son una expresión de nuestra forma de entender el mundo, de nuestro estadio de desarrollo y cambian cuando nuestra forma de entender el mundo cambia.

Frederic Laloux, con base en lo dicho por el filósofo Ken Wilber sobre la evolución del ser humano, ha planteado el marco conceptual del proceso de evolución de las organizaciones, así como sus etapas, paradigmas, límites y avances. Cada etapa de esta evolución la identifica con un color. El color *teal* (o verde azulado) representa a las organizaciones que piensan diferente, gestionan al talento de forma diferente y fomentan el desarrollo del potencial de su gente, lo que les permite adaptarse mejor al nuevo mundo en que vivimos.

Los 3 quiebres que han tenido que sufrir las organizaciones para ser definidas como organizaciones regidas por los nuevos parámetros de organizaciones *teal* son:

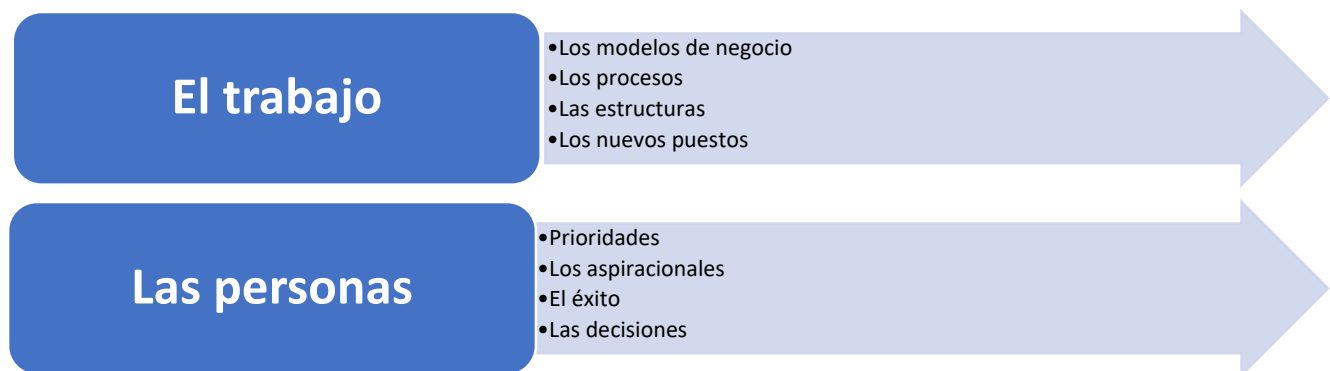
- *Self management* (autogestión): define la libertad que han adquirido muchos trabajadores, el aumento del *freelance*, trabajo remoto, todo lo que vemos como nuevas formas de trabajo.
- *Wholeness* (plenitud): bienestar, sensación de estar bien física y mentalmente, la unión de la vida personal y la del trabajo.
- *Purpose* (propósito): la importante que es para los colaboradores identificarse con el propósito y los valores de la organización.

El *management* “es una tecnología”

El *management* es la forma de hacer las cosas. Deriva del sistema de creencias con el que operamos de forma inconsciente y es ahí donde surge el problema, pues, al estar inconsciente, es difícil de cambiar. Pero si cambiamos el sistema de creencias, cambia la forma en que operamos, la forma en que vemos a nuestros clientes, etcétera.

El modelo de *management* del mundo anterior lo denominamos como **dirección y control** y se caracteriza por organizaciones jerárquicas, decisiones centralizadas, compartimentos estancos, teniendo un funcionamiento lento. Sin embargo, el nuevo modelo basado en el modelo de creencias *teal* se caracteriza por tener gente autónoma, colaboración, transparencia, tecnología y, por ende, son ágiles.

Los impactos que genera el cambio de paradigma



El trabajo impacta a las personas y las personas impactan al trabajo.

Los cambios en el mundo del trabajo nos han llevado a una nueva forma de hacer las cosas. En el cambio de época, todos nos hemos puesto en modo “transformación”. Ejemplos de esto son organizaciones como Lemonade, 10 Pines, Globant y Henry.

Las personas se han convertido en los nuevos impulsores del cambio. Anteriormente, las personas se moldeaban al sistema o estilo de *management* más lento, jerárquico y burocrático de la organización. Hoy en día son las personas las que colocan sus propias condiciones, haciendo que las organizaciones cambien su estilo de *management* y propuesta de valor para lograr atraer a los colaboradores más talentosos según sus expectativas.



Este nuevo *management* ha hecho que las empresas se encuentren repensando su propósito, revisando el modelo de negocio, reestructurando, incorporando metodologías ágiles, cambiando directivos y comprando a otras organizaciones con estos nuevos paradigmas para acelerar los cambios.

La evolución hacia la empresa social

Para transformarse de organización tradicional a organización social, las empresas deben fijar su transformación en dos direcciones:

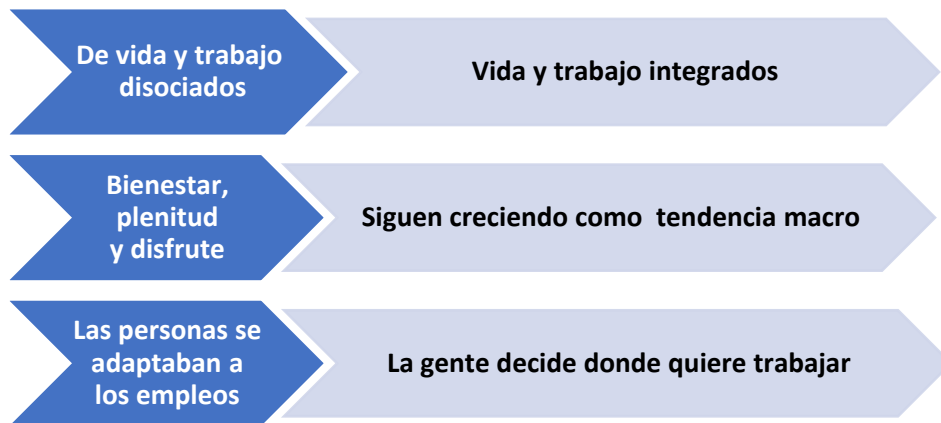
- 1- Cambiar de un sistema interno que se enfoca en las empresas a un ecosistema externo, cambiando su foco. De esta forma, crean alianzas, se centran en el cliente (*customer centricity*), logrando pensar de afuera para dentro.
- 2- Cambiar de un sistema funcional de silos a un modelo centrado en la colaboración y agilidad para lograr una sinfonía con *networking* de equipos, triple impacto, metodologías ágiles, más autonomía, mayor colaboración e integración, transparencia, co-construcción, en todos sus procesos de *management*.



Las empresas innovadoras enfrentan grandes cambios que trajeron consigo las nuevas tendencias:

- Autonomía en la gestión del tiempo
- Crecimiento del trabajo *freelance*
- Trabajo por resultados
- Bienestar
- Innovación
- Inclusión
- Colaboración
- *Experience Management*
- Cercanía con datos.

La relación persona – trabajo ha sufrido grandes cambios:



Ahora la gente decide y, en medio de este cambio, han dado nuevo significado a los atributos de tiempo, espacio y éxito:

TIEMPO	ESPACIO	ÉXITO
<ul style="list-style-type: none">•Mi tiempo vale•Tiempo Libre•Flexibilidad•Libertad•Mi agenda•Home office	<ul style="list-style-type: none">•Trabajar no es estar en un lugar•Espacios para colaborar•Mis espacios•Trabajo desde cualquier lugar	<ul style="list-style-type: none">•Es un concepto relativo e individual•Hacer lo que amo•Trabajar con propósito

Paula Molinari dice con frecuencia: “Es necesario hacer grandes transformaciones para surfear esta época de cambios”. Para la experta, la transformación más compleja es el cambio de *mindset*.

LIBROS RECOMENDADOS POR PAULA MOLINARI

 <p>Reinventar las Organizaciones</p>	 <p>Turbulencia generacional</p>	 <p>Humanocracy</p>
--	---	--

AN INTERVIEW WITH

Gestionando el liderazgo y la cultura ante un nuevo panorama:
Navegando con éxito la nueva dinámica en las organizaciones

ADRIAN GOSTICK & CHESTER ELTON



Si bien hace unos años podíamos haber estado preocupados por la estrategia o la entrega de productos, ahora mismo es la salud mental de las personas a nuestro cuidado. Desafortunadamente, muchos líderes, no lo están abordando de manera adecuada. ¿Estamos abordando los niveles crecientes de ansiedad que vemos como el problema número uno al que se enfrentan las organizaciones en este momento? ¿Estamos siendo empáticos y comprensivos?, ¿Estamos dialogando sobre este tema tan importante en nuestras culturas?

Si hubiéramos hablado hace un par de años sobre cuáles eran los atributos clave de los grandes líderes, hubiéramos dicho que eran la transparencia, la autenticidad y la estrategia. Ahora es la **empatía**, una habilidad que se puede aprender. Ser empático y comprender al empleado "en su totalidad" es imprescindible si va a atraer y retener a esas personas geniales que todo el mundo está buscando.

Una de las cosas que recomendaríamos para tener una cultura alineada con la empatía es poder abordar la incertidumbre. La incertidumbre es un elemento cultural importante en este momento, porque la gente está llenando este vacío de información con miedo. Debe lidiar con la incertidumbre y brindar más claridad sobre hacia dónde nos dirigimos como organización, incluso si usted no está completamente claro en este momento. Los elementos culturales para tener una cultura alineada con la empatía son: más claridad todos los días, compromiso hasta el nivel individual, asegurándose de que cada persona se sienta valorada y que tenga un futuro dentro de la organización.

Cuando se trata de ansiedad y salud mental, en general, solo 1 de cada 10 empleados se siente cómodo hablando con su jefe al respecto. Sabemos cuál es el problema número uno en el lugar de trabajo y, sin embargo, existe ese estigma asociado acerca del cual no se habla. Los líderes no están buscando las pistas correctas y deben hacerlo, pues todos, en algún nivel, están sufriendo. Los líderes deben ser más conscientes de esto y hablar más de ello. Investigando para el libro *Ansiedad en el trabajo*, entrevistamos a muchos veinteañeros. Cada una de estas personas dijo: "Hablamos de salud mental, ansiedad, depresión, todo el tiempo. No es algo de lo que tengamos miedo. Pero ustedes, las personas mayores, no hablan de eso en absoluto. ¿Cómo arreglas algo de lo que no hablas?".

En cuanto a las competencias y comportamientos clave que se esperan de los líderes de hoy y cuáles son los pasos clave que las organizaciones deben tomar para lograr tener un liderazgo a la altura de los retos de hoy y mañana, ya hemos hablado de la empatía. La otra es darse cuenta de que usted recibe al empleado "completo" todos los días. La vieja escuela era "deja tu vida personal en la puerta". Ahora se necesita una característica de liderazgo que invoque la **confianza**. La forma en que se logra es conociendo a los miembros individuales de su equipo. Los líderes que se toman el tiempo para conocer las historias de sus empleados, entender de dónde vienen, por qué están aquí, qué les apasiona, pueden convertirse en ese aliado que se asegura de que la diversidad y la inclusión, no solo de género y raza y demás cosas importantes, sino de diversidad de pensamiento y experiencia exista. Esto también les da confianza a las personas para sentirse seguras psicológica y emocionalmente al hablar con sus líderes acerca de la ansiedad. Por lo tanto, los atributos del líder son ser empático, tener un buen sentido de quién está en su equipo y cómo utilizar mejor sus talentos y pasiones, y saber ganarse su confianza.



Hay afrontar la **sobrecarga** y el agotamiento o *burnout* que provoca. En el pasado, considerábamos que la sobrecarga era un problema individual, de la persona. Con la pandemia, hemos visto como el personal de salud está más sobrecargado y agotado que nunca, y son de las personas más resilientes que existen. Pero las hemos agotado. Nuestros empleados están agotados también. Para desarrollar la **resiliencia**, tenemos que cambiar la forma en que gestionamos a la gente. Tenemos que estar atentos a las señales de agotamiento o desgaste inminente. Tenemos que rotar a las personas de los trabajos de alto estrés y darles momentos en los que no lo tengan. Tenemos que equilibrar el trabajo dentro del equipo para que no haya algunas personas trabajando horas excesivas, mientras otras trabajan menos. Tenemos que ser más considerados para evitar crear exigencias que sobrecarguen a nuestra gente.

Una historia de una organización o líder que ha manejado el cambio de forma notable en estos tiempos actuales es la de Nabeela Ixtabalan, jefa de personal y asuntos corporativos de Walmart Canadá. La principal preocupación de Walmart ha sido el bienestar y la salud mental durante este último año y medio: ¿estamos cuidando a nuestra gente, los estamos fortaleciendo, nos estamos preocupando por ellos como ellos se preocupan por nuestros clientes que entran por la puerta? Este es el comienzo de la cadena de beneficios del servicio. Cuando nos preocupamos por las personas que atienden a nuestros clientes, ellos estarán más preocupados por nuestros clientes. En las grandes empresas, nos estamos dando cuenta de que nuestros empleados tienen que ser lo primero y tenemos que asegurarnos de que se sientan apoyados y cuidados.

Si se comunica desde la cúpula de la organización, como lo hizo Nabeela, quien sufría de ansiedad severa y nunca lo escondió, damos permiso a todos para hablar de la salud mental y emocional. Walmart Canadá da permiso a la gente que lidera para que diga: “Vamos a normalizar esto. Este es un problema de salud. Si te rompieras la pierna, te daríamos tiempo libre. Si tu cerebro no está del todo bien, también te daremos tiempo para que te recuperes”. Y al normalizarlo, lo desestigmatizan y hacen que sea seguro hablar de ello.

En cuanto a cómo están reaccionando y enfrentando las diferentes generaciones de una organización los desafíos de estos tiempos, una de las cosas fascinantes que encontramos fue que estas nuevas generaciones son mucho más vulnerables como grupo. Son un grupo que valora el *coaching* y la retroalimentación, y no tanto la afirmación, el reconocimiento y el elogio como pensábamos. Trabajan de forma colaborativa. Cuando nosotros entramos al mundo laboral, valorábamos algo así como al vaquero, esa persona que podía trabajar de forma independiente. Por otro lado, vemos como los niveles de ansiedad de esta nueva generación están por las nubes. Es un momento angustioso para los jóvenes y, como líderes, tenemos que ser conscientes de eso.

Dentro de cinco años, en relación a los elementos culturales clave que identificamos en un entorno de trabajo exitoso, creemos que en las grandes organizaciones habrá una visión real, universal y global del trabajo y de las personas. Es importante que las organizaciones comprendan el **impacto global** de lo que hacen. En 2026, debido a la generación en ascenso, será mucho más importante que las organizaciones hagan el bien en lugar de simplemente vender más cosas. Para los jóvenes es importante saber cuál es nuestra huella de carbono, cuál es nuestra posición en cuestiones sociales realmente importantes, qué estamos haciendo para asegurarnos de que tenemos agua y aire limpios, y así sucesivamente. No será suficiente hacer una mejor trampa para ratones. Se tratará de hacer una mejor trampa para ratones que haga del mundo un lugar mejor, porque eso es lo que la generación más joven está realmente demandando. Y se asegurarán de que eso sea parte de nuestra misión, visión y valores, y no solo en nuestro pequeño rincón del mundo, sino globalmente. Quieren saber que las organizaciones están haciendo del mundo un lugar mejor y, si no encuentran eso, es muy probable que busquen otro proveedor. Hagan lo que hagan, las organizaciones deben encontrar una manera de vincular lo que hacen con acciones para hacer del mundo un lugar mejor.



Por otro lado, la **flexibilidad** es algo que la gente va a esperar ahora, porque pueden trabajar desde casa la mayor parte del tiempo si es posible. Nuestras organizaciones van a tener que abrazar no solo la globalización, sino también la flexibilidad. La flexibilidad dónde trabajamos, cómo trabajamos, las expectativas de trabajo, van a cambiar radicalmente para bien.

Para estar preparados para el futuro, una de las cosas que tenemos que hacer es dar importancia a la **voz de los empleados**. El viejo modelo era que el líder era la persona más inteligente de la sala y tenía todas las respuestas. Todas las organizaciones deberían pensar acerca del tema de la estrategia. En el pasado, el equipo directivo diseñaba la estrategia y era ultrasecreta. ¿Cómo pueden los colaboradores ayudarles a ejecutar la estrategia si no les dicen cuál es? El primer paso es descartar ese sistema. No funciona. Hay que involucrar a todos y escuchar y hablar y debatir sobre a dónde vamos a ir y cómo vamos a llegar allí. La idea de que “el conocimiento es poder si se lo guarda para sí mismo” ya no funciona. Pongamos el conocimiento, la información, a la vista de todos, hagamos *crowdsourcing*, probemos, fijemos muchos ojos en los proyectos y sigamos adelante. Para las personas, hablando en términos del compromiso de los empleados, la innovación y la productividad, sentir que tienen una voz, que su opinión es importante, es muy estimulante.

Hablando acerca de la dinámica de los equipos en cuanto a la apertura, la capacidad para compartir la visión de lo que debería estar sucediendo en las organizaciones, es importante tener **conversaciones que sean productivas** en lugar de destructivas, en las que tienes reglas básicas en el equipo sobre cómo participas en la conversación. Las reglas básicas en los equipos son: "Queremos un debate saludable y hay ciertos valores que vamos a hacer cumplir y límites de seguridad que vamos a tener, como que podemos divertirnos, pero nunca a expensas de alguien; te puedes reír, pero nunca te rías de alguien”.

Se debe diseñar la apertura. Se debe diseñar la comunicación en torno al intercambio de información y la retroalimentación. No se trata solo de dejar que la gente improvise y haga lo que crea que es retroalimentación o lo que crea que es compartir su opinión. Las reglas básicas son realmente importantes, pero ¿estás estableciendo formas de tener debates para llegar a las mejores ideas? Eso es a lo que tenemos que llegar en nuestros equipos: que realmente estamos buscando la mejor idea, no imponer nuestros puntos de vista, de modo que, si tú me enseñas algo, cambio de opinión y empiezo a pensar desde una nueva perspectiva.

Somos conscientes del impacto de la inteligencia artificial y el machine learning en la dinámica laboral actual. Está claro que algunos trabajos desaparecerán y surgirán nuevos trabajos, tareas y responsabilidades. La IA es una preocupación real y está aumentando los niveles de ansiedad de las personas, incluyendo a los jóvenes. Lo que debemos hacer como líderes es estar mejor informados y dejar que la gente sepa que la IA tiene limitaciones, y siempre las tendrá. Hay cosas que aportamos como seres humanos a los procesos dentro de nuestro negocio que serán necesarias y siempre serán necesarias. Lo que tenemos que hacer es mostrarles que esto nos beneficiará, que en realidad aumentará lo que podemos hacer como organización, y que nuestro papel humano es crear cómo vamos a hacer de este un lugar mejor para trabajar gracias a la IA.

La IA lo que realmente hace es mejorar la vida humana y la palabra clave es humana, la experiencia humana, cómo la IA nos permitirá servir mejor. En el futuro, para mayor cantidad de trabajos, las personas tendrán que ser más conocedoras de la tecnología. El hecho es que la tecnología se está volviendo muy intuitiva y muy fácil de usar. Las personas solo tendrán que asegurarse de hacer clic en el lugar correcto para obtener la información correcta que luego le permitirá hacer mejor su trabajo. Cuanto más entendamos qué es realmente la IA, más cómodos estaremos con eso y la veremos como una potenciadora en lugar de una amenaza.

Un último consejo para los líderes de las organizaciones, especialmente a los líderes de R.R. H.H. es que deben normalizar que todos sentimos ansiedad. Lo desestigmatizamos. Desbancamos los mitos acerca de la ansiedad. Y,



lo más importante, empatizamos. La empatía es: "Entiendo. Yo también he estado en situaciones difíciles. ¿Cómo puedo ayudar?". Esto es lo más importante como líder que podemos traer al lugar de trabajo para ayudar a las personas en este momento realmente difícil y en los próximos años porque esta pandemia va a tener una secuela de tres a cinco años. Vamos a sentir los efectos de esto durante mucho tiempo y debemos ser conscientes de cómo esto está afectando a nuestra gente.

La gente está sufriendo y el mensaje que debe transmitir es que no están solos. Particularmente en RR.HH., debemos asegurarnos de que se transmita el mensaje de que está bien hablar de esto y que están allí para ayudarlos. No hay nada peor que sufrir solo.

Promover la apertura hace que las personas sientan que no son los únicos, porque la mayoría de las veces todo el mundo está pasando por algún tipo de situación, pero, como no puedes compartirlo, siempre piensas que eres el único. Eso humanizará a las organizaciones. El único problema es que no se comunica ni se comparte. Esto no significa que tengamos que llevar todos nuestros problemas a la oficina. Significa que tenemos que estar abiertos a compartir y, como líderes, tenemos que estar abiertos a conocer e identificar estos problemas. Les estamos pidiendo a los líderes que sean más vulnerables de lo que han sido antes. No tienen que compartirlo todo, pero, si es un poco más vulnerable, su gente se sentirá más segura contándole sus problemas. Y su gente no lo va a compartir todo. Compartirá solo lo necesario para que usted comprenda su situación.

LECTURAS ADICIONALES RECOMENDADAS

ENTREVISTAS DE PORTADA REVISTA GESTIÓN: ADRIAN GOSTICK Y CHESTER ELTON



Acelerando el desempeño de equipos y organizaciones

[HAZ CLIC AQUÍ](#)



Cómo generar compromiso en tiempos retadores

[HAZ CLIC AQUÍ](#)





El papel de los Recursos Humanos en la creación del nuevo escenario del trabajo.

Google ha sido una organización anticipada en los escenarios del trabajo. Por todos estos procesos de anticipación, hoy en día es llamada una empresa futurista, pero, para serlo, ha implementado 5 palancas que considera fundamentales para lograr esa anticipación que los caracteriza.

Palanca 1: El modelo de RR. HH.

El agente de recursos humanos cumple un rol más estratégico y menos administrativo. Su enfoque es ver cuáles profesiones o perfiles serán los más solicitados en el futuro, los nuevos entornos de trabajo y en qué consistirán.

Lo que era considerado como el modelo de RR. HH. del futuro ya no lo es, es el modelo de hoy, del presente. El rol del equipo de recursos humanos debe ser el de agente de cambio, colaborando al lado de la dirección general para añadir valor. Actualmente, en Google el rol de recursos humanos se ha salido de las funciones administrativas para realizar aquellas que agregan el suficiente valor a la organización.

- 1- RR. HH. no realiza la selección de personal, sino que provee los candidatos para que sean elegidos por los managers.
- 2- RR. HH no impone ni asigna las formaciones, sino que ofrece un ecosistema de formación que le permite a los colaboradores elegir las habilidades a desarrollar.

En Google, RR. HH. está dividido en 4 áreas según la función que realice:

- **Google experience:** el equipo que tiene contacto con el empleado y le ayuda en su carrera, en su desarrollo, como un aliado o *business partner*.
- **Communities of expertise/ comunidades de experiencia:** personas expertas en recursos humanos en temas concretos como selección, formación, compensación y beneficios, trabajando en grupos para crear la experiencia.
- **Pops Central:** enfocado a las iniciativas y estrategias mundiales.
- **Business HR:** los que están al lado del director general, realizando las preguntas como: ¿qué competencias necesitas para el 2024?

Palanca 2: Cultura de innovación

Tener un enfoque de emprendimiento e innovación continuo que inicia desde el centro de la organización

- **Do cool things that matter:** queremos que cada empleado sienta que hace cosas relevantes en su rol. Si no lo tiene en su rol, puede buscarlo en otro rol, departamento o país, trabajando con otras personas. Creemos que una persona que no está realmente motivada no va a innovar ni aportar.
- **Disparos a la luna o moon shot:** hay compañías en las que innovar es un valor añadido. Las preguntas son: ¿qué has intentado cambiar?, ¿qué has probado nuevo?, ¿en qué nuevo proyecto te has metido? Y si tu respuesta es que no has intentado nada nuevo, no estás haciendo lo que la compañía está esperando de ti. Cuando una persona elige proyectos o nuevas áreas en que trabajar, pone toda su cabeza y corazón y pueden salir grandes cosas.
- **Google 20 % time:** que consiste en utilizar el 20 % de tu tiempo laboral en proyectos que te interesan y te permitan innovar. Gmail es un resultado de esto.

Es importante implementar en nuestras organizaciones una cultura en donde el error se valore, donde la innovación no sea un valor añadido sino una necesidad porque estamos viendo hoy en día que una compañía, por muchas fortalezas que tenga, necesita innovar. Ya no hay vacas sagradas ni monopolios; en cualquier momento y de la nada, te aparece un competidor y, si no cuentas con los mecanismos para reaccionar rápido, puedes tener un serio problema. Es por esto que es importante tener y fomentar la innovación en todos los estratos de la organización.

Palanca 3: People Analytics

El futuro no se prevé a través de los datos, sino más bien se construye a través de estos. Por ende, las decisiones que se tomaran a futuro deben estar sustentadas en ellos.

Palanca 4: Más que nunca, gestores de personas

Los líderes nos pueden inspirar, pero aquellos que nos motivan, con los que podemos hablar y con quienes podemos permanecer en una compañía no son los líderes, son las personas que nos gestionan, con las que pasamos tiempo y hablamos.

Dentro de las 10 competencias que debe de tener un buen gestor de personas se encuentran las siguientes:

1. Crea un entorno de equipo inclusivo, mostrando preocupación por el éxito y el bienestar
2. Colabora
3. Es un buen entrenador
4. Empodera al equipo y no microgestiona
5. Es responsable de la toma de decisiones
6. Es productivo y está orientado a resultados
7. Es un buen comunicador
8. Ayuda al desarrollo profesional
9. Tiene una visión o estrategia clara para el equipo
10. Tiene importantes habilidades técnicas que le ayudan a asesorar al equipo



Palanca 5: Reskilling y upskilling

Nuevas habilidades y destrezas para el nuevo entorno y modelo de trabajo.

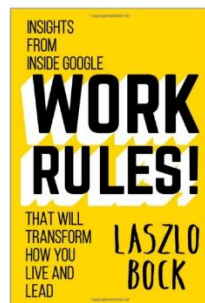


En el modelo 70/20/10, el **70 % de lo que aprendemos lo aprendemos haciendo**. El **20 % lo aprendemos de los demás**. (Es interesante que, históricamente, las generaciones solo aprendían de la generación mayor y no al revés. Esto ha cambiado con los milenials y la generación z. Las nuevas generaciones saben más y son mejores que las anteriores, y, por ello, pueden enseñar a las generaciones mayores.) Y, finalmente, el **10% de lo que aprendemos lo aprendemos en formaciones o capacitaciones formales**. Este modelo o forma de aprendizaje es donde queremos que nuestros colaboradores busquen sus momentos de aprendizaje.

Los 3 ámbitos importantes para las empresas hacer reskilling y upskilling de nuestros empleados y managers son los siguientes:

- **Trabajar en remoto.** Ser más inclusivo, que podemos hacer en remoto lo que hacíamos en presencial. Como gestionar a nuestros líderes.
- **Resiliencia.** ¿Cómo enseñamos a nuestros manager a recuperarse del stress?
- **Inteligencia emocional.** ¿Cómo sabemos que nuestros managers cuentan con esa inteligencia emocional para gestionar a nuestras personas?

LIBRO RECOMENDADO POR JAVIER MARTÍN



Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

ESPECIALIZACIONES

¡Eleve sus conocimientos al próximo nivel!

Con las nuevas **Especializaciones** de INTRAS usted podrá:



Escoger tres *workshops* virtuales que sean de su preferencia dentro del listado de su Especialización.



Formarse de la mano de nuestros prestigiosos aliados internacionales Gamelearn y WOBI.



Acceder a un *hub* de contenidos especiales compuesto por artículos, videos, entrevistas y otros materiales complementarios.

¿En qué tema desea Especializarse este 2021?

1 LIDERAZGO PARA LA EJECUCIÓN	2 LIDERAZGO TRASCENDENTE	3 COMUNICACIÓN DE IMPACTO	4 AGILIDAD COMERCIAL
5 TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	6 MARKETING INNOVADOR	7 CENTRALIDAD EN EL CLIENTE	8 GESTIÓN HUMANA VISIONARIA
9 PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL	10 GESTIÓN DISRUPTIVA	11 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	

Para más información:

(809) 542-0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do



¡PONEMOS A SU DISPOSICIÓN NUESTROS RECURSOS DIGITALES GRATUITOS!

management update
by INTRAS

NEWSLETTER DIGITAL

- Tips
- Artículos
- Reportajes
- Videos



managementupdate.com.do

Temas de Vanguardia
by INTRAS

VIDEOTECA DE ENTREVISTAS

- Entrevistas a expertos
- Temas de gestión empresarial



temasdevanguardia.com

GESTION

REVISTA EDITORIAL

- Artículos y entrevistas
- Temas de gerencia empresarial



gestion.com.do

Ney Díaz

BLOG DE NEGOCIOS

- Experiencias personales, profesionales y empresariales



neydiaz.com

¡El crecimiento de su empresa es nuestra meta!

SOLUCIONES
IN-HOUSE[®]

- › Proyectos de acompañamiento transformacionales
- › Servicios de capacitación
- › Proyectos organizacionales



Encuestas y compendios realizados 2020 y 2021



SEPTIEMBRE 2020



DICIEMBRE 2020



DICIEMBRE 2020



FEBRERO 2021

Resultados disponibles en www.intras.com.do




PRÓXIMAMENTE JUNIO 2021




INFORME: Las Mujeres en el Trabajo en Tiempos de COVID-19

Pronto disponible en:
www.intras.com.do


PRÓXIMOS WORKSHOPS VIRTUALES PARA RR. HH. AÑO 2021

- 


1

DISEÑO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN
28 Y 29 DE JULIO
- 


2

GESTIÓN AVANZADA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
25 Y 26 DE AGOSTO
- 

3

CÓMO GESTIONAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO EN UN NUEVO ENTORNO
31 DE AGOSTO Y 01 DE SEPTIEMBRE
- 

4

PEOPLE ANALYTICS
26 Y 27 DE OCTUBRE
- 

5

GESTIÓN MODERNA DEL BIENESTAR ORGANIZACIONAL
16 Y 17 DE NOVIEMBRE

¡GRACIAS!



GESTION[®]

