

TENDENCIAS

REPORTAJE

¿Cómo puede evolucionar la experiencia de empleado con el impacto del COVID-19? (I)

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muyssegura.com

Sin lugar a duda, el impacto del COVID-19 está generando una transformación profunda en las organizaciones que, además, ha venido para quedarse. Se abre un horizonte de nuevas oportunidades que es preciso identificar y aprovechar, de modo especial en lo que respecta a la experiencia de empleado. Se trata de un concepto que, ante este nuevo escenario, requiere el abordaje de un Plan Integrado de Experiencia de Empleado.



Se trata de un concepto que, ante este nuevo escenario, requiere el abordaje de un Plan Integrado de Experiencia de Empleado que incluya aspectos tales como:

- **Las nuevas dinámicas y formas de trabajo.**

- **La evolución de la cultura, el liderazgo y la gestión de personas** (incluyendo la creación de nuevos perfiles profesionales, con las consecuentes fórmulas y herramientas para su capacitación y formación.
- **La integración de la sostenibilidad humana, económica y medioambiental.**
- **El uso de las nuevas tecnologías y herramientas de transmisión del conocimiento y colaboración.**
- **Así como el nuevo enfoque para la utilización del espacio de oficina** en cada fase y su impacto en el medio y largo plazo sobre el portfolio inmobiliario.

Asimismo, será preciso proporcionar objetivos e indicadores que posibiliten la medición del impacto de este nuevo modelo, pues solo de este modo, a su vez, será posible el desarrollo de un plan de medidas correctoras.

El objetivo de esta colaboración, que por su amplitud de enfoque está dividida en dos partes, es reflexionar sobre las mencionadas partes que integran dicho Plan.

¿CÓMO DEBE SER LA NUEVA EXPERIENCIA DE EMPLEADO?

Desde el punto de vista del *management* empresarial, los paradigmas de la gestión de personas expehan cambiado súbitamente haciendo que las organizaciones y sus líderes hayan tenido que salir rápidamente de su zona de confort habitual, modificar su forma de ver las cosas y de actuar. «Lógicamente, esta crisis ha supuesto un desafío en los niveles de compromiso de los trabajadores para adaptarse de forma brusca a un nuevo ecosistema de trabajo en incertidumbre que ha cambiado sus rutinas y ha impactado, incluso, en su seguridad física y laboral», tal y como sostiene **Antonio Peñalver**, socio director de People First Consulting. Según Peñalver, como consecuencia de esta crisis, que desbordará por mucho tiempo un entorno inicial de seguridad laboral y distanciamiento social, las organizaciones han necesitado que sus trabajadores desplieguen el máximo de sus capacidades y contribuyan de forma sostenida la obtención de resultados. «Para ello, asegurar una [experiencia de los empleados](#) positiva ha sido y es fundamental», indica.

Siguiendo con sus reflexiones, está demostrado que la experiencia positiva de los empleados repercute en un 30% sobre los resultados de las organizaciones. A su vez, estudios recientes a nivel global entre profesionales de talento muestran que para el 94% será muy importante la experiencia de empleado para optar por una oferta de contratación.

«Ignorar por parte de la empresa la experiencia de sus empleados en un momento de crisis y transformación a largo plazo, como nos trae la COVID-19, es un grave error», afirma Peñalver. «Mientras naveguemos por esta pandemia y sus consecuencias, que acarrea oscuridad y muchos desafíos, puede parecer que la experiencia de los empleados será negativa. Sin embargo, hay muchas estrategias que las organizaciones pueden implementar para garantizar que sus empleados se sientan seguros y valorados», reflexiona.

El portavoz de People First Consulting hace referencia a un meta estudio de Gallup sobre el impacto del coronavirus en los trabajadores, del que se desprenden cuatro necesidades clave que las personas necesitan de sus organizaciones y líderes: **empatía** (que sean capaces de comprender sus necesidades y temores), **confianza** (que se sientan en la seguridad de que están en buenas manos), **estabilidad** (que se cuente con ellos) y **esperanza** (que la organización será capaz de sortear la crisis con éxito).

«Para poder cubrir las necesidades de los trabajadores en este entorno y sus consecuencias, las organizaciones y sus líderes tienen y tendrán que promover políticas más activas de salud preventiva, escucharlos, proporcionar comunicación abierta y transparente, promover la creatividad y la innovación de todos, abordar sus problemas y generar estrategias para mejorar su experiencia a largo plazo, así como proteger la reputación de la marca de empresa», explica Peñalver.[NEW]

Mientras naveguemos por esta pandemia y sus consecuencias, puede parecer que la experiencia de los empleados será negativa. Sin embargo, hay muchas estrategias que las organizaciones pueden implementar para garantizar que sus empleados se sientan seguros y valorados

En opinión de **Claudia Guembe**, directora de Comunicación y Gestión del Cambio en Willis Towers Watson Iberia, si bien nos encontramos ante una crisis de salud, para la mayoría de las empresas también es una oportunidad increíble para transformarse. «La empatía, ahora más que nunca, debe primar e las relaciones e interacciones con los demás, y para ello es importante mantener una comunicación clara, consistente y transparente con los empleados», explica. «Muchos de ellos en estos momentos compatibilizan el trabajo con el cuidado a enfermos, mayores o familia, y luchan con el miedo y la ansiedad que produce la incertidumbre de esta

situación», añade. «El sentido de pertenencia e inclusión en estos momentos es primordial, y es importante que se sientan valorados e implicados en las decisiones de las compañías».



Para la experta de Willis Towers Watson, una de las cosas fundamentales que los humanos deseamos es la conexión. «Todos queremos ser parte de una tribu y para muchas personas, el trabajo proporciona una forma de obtener este sentido de pertenencia y comunidad». Por lo tanto, según expone, los empleados necesitarán recuperar un sentido de conexión en la nueva realidad donde quizá no sea posible hacer interacciones cara a cara tan a menudo como antes. «Esto presenta una oportunidad para que las organizaciones intervengan y llenen el vacío creado, ya que los empleados ya no interactúan ni colaboran de la misma manera que antes». Según Guembe, poco a poco iremos aprendiendo cómo gestionar reuniones eficientes online, cómo adaptarnos a las necesidades de comunicación de los equipos, cómo organizar sesiones de *brainstorming* online, cómo reemplazar Town Halls presenciales por videoconferencias interactivas, etc.

«No cabe duda de que el cara a cara siempre tendrá mucho valor, pero existen otras formas de mostrar cercanía y humanidad a través de la pantalla o al otro lado de la línea de teléfono», explica la portavoz de Willis Towers Watson. Para ella, la experiencia de empleado tendrá que ser mucho más flexible, humana y digital en el futuro para mantener las conexiones humanas y adaptarse a las preferencias individualizadas de cada uno en un mundo donde el teletrabajo será cada vez más habitual.

La experiencia de empleado tendrá que ser mucho más flexible, humana y digital en el futuro para mantener las conexiones humanas y adaptarse a las preferencias individualizadas de cada uno en un mundo donde el teletrabajo será cada vez más habitual

SOSTENIBILIDAD, RSC Y BIENESTAR DE LOS PROFESIONALES: ¿CÓMO INTEGRARLOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL?

La integración de la sostenibilidad, la RSC y el bienestar de los profesionales dentro de la cultura y prácticas empresariales es otro aspecto destacado a considerar ante este nuevo contexto. Al respecto, Antonio Peñalver reflexiona sobre el cambio climático y sostiene que, dada la crisis económica que se deriva de la pandemia, parece que [agenda climática](#) pueda quedar en un segundo plano por varios años. «Existen similitudes entre el COVID-19 y el cambio climático. Ambas crisis constituyen un problema de salud pública que requiere una coordinación global sin precedentes donde las consideraciones económicas adquieren una importancia secundaria», afirma. «En estas crisis han existido muchas advertencias de expertos que no se tomaron en serio hasta que ocurrió el desastre», añade.

Según su consideración, en los últimos años se ha argumentado que el cambio climático no es solo un riesgo físico, sino que también representa un riesgo fundamental para nuestro sistema financiero. Por su parte, ya resulta obvio que el COVID-19 también acarrea fuertes implicaciones económico-financieras. En opinión del experto de People First Consulting, ambas crisis necesitarán una fuerte inversión de capital para superarla.

«Si bien es difícil especular en estos tiempos de incertidumbre, la crisis del COVID-19 generará una mayor conciencia sobre la necesidad de respetar la naturaleza». Por ello, según Peñalver cabe esperar que los gobiernos, instituciones y organizaciones empresariales, tras la primera necesidad de afrontar los efectos económicos de la pandemia, renueven su compromiso de, por ejemplo, reducir la huella del carbono o incrementar su inversión en energías renovables.

«Una de las cosas positivas que ha traído la crisis del COVID-19 es ver cómo muchas organizaciones empresariales, y también las personas, se han concienciado de la necesidad de ayudar a la sociedad más desfavorecida, reinvertiendo parte de sus ingresos y beneficios en el desarrollo de múltiples acciones de soporte social», explica el socio director de People First Consulting.

Para Peñalver, la RSC ha adquirido mayor relevancia por el impacto de la crisis sanitaria y los *stakeholders* de las empresas

(accionistas, empleados, proveedores y comunidades) van a valorar que su acción social no se limite solo a los estados de emergencia y se extienda en su labor de aportaciones continua de valor dentro del propio negocio de las mismas.

«Sin duda, otro efecto positivo de la pandemia es la conciencia que han tomado las organizaciones de priorizar y adoptar con actitud proactiva en la salud e higiene de sus empleados, en el marco de sus políticas de recursos humanos», argumenta. Además, «la crisis sanitaria incrementará en las organizaciones, por un lado, el desarrollo de prácticas más proactivas que garanticen la seguridad sanitaria de su fuerza de trabajo y, por otro lado, la generalización, la regulación y la concesión de ayudas para el desarrollo del teletrabajo», concluye Peñalver.

En opinión de Claudia Guemne, si bien para los líderes puede resultar tentador enfocarse únicamente en la eficiencia de los sistemas y los resultados, esto pasa por alto un punto importante: incluso los mejores sistemas no funcionarán si la cultura se rompe o si los empleados no sienten que la organización se preocupa por ellos. «La situación actual no durará para siempre, pero los empleados recordarán cómo se sintieron en estas circunstancias y qué pasos tomaron sus organizaciones para apoyarles», sostiene. «Cuando todo esto acabe, tendremos que saber mantener este nivel de atención a los empleados y seguir apostando por su bienestar».

Para la experta de Willis Towers Watson, si hay algo positivo de esta crisis es que ha creado un nivel de transparencia, confianza y cercanía entre los empleados que no habíamos visto en mucho tiempo. «Es enternecedor ver cómo líderes, managers, compañeros y hasta desconocidos se han preocupado unos por otros y las empresas se han volcado en el cuidado de sus plantillas», enfatiza. «No cabe duda de que ante esta crisis hemos estado más unidos que nunca cuando irónicamente nunca antes habíamos estado tan separados», añade.

Del último informe de Willis Towers Watson sobre el impacto del COVID-19 se desprende que el 63% de las empresas cree que su cultura corporativa ha mejorado; el 59% cree que el bienestar de sus empleados ha mejorado; y el 55% cree que la experiencia de empleado ha mejorado. «Más allá de los datos, realmente se ha creado un «efecto piña» entre equipos, quienes han llegado a un nivel de cercanía y unión mucho mayor que antes, apoyándose no solo en lo profesional, sino también en la gestión de las emociones y frustraciones que ha generado esta crisis», aclara Guemne.

Se ha creado un «efecto piña» entre equipos, apoyándose no solo en lo profesional, sino también en la gestión de las emociones y frustraciones que ha generado esta crisis

Concretamente, en Willis Towers Watson están ofreciendo ayuda psicológica a sus empleados, servicio de telemedicina, horarios más flexibles para que puedan organizarse o materiales para mantener la forma física y una alimentación adecuada durante la cuarentena. «Nuestra gente se ha volcado en los retos de *fitness*, actividades de RSC y sesiones de «cañas online», lo que demuestra una vez más las necesidades de mantener vínculos personales con tus compañeros», explica. «Lo importante es que los empleados se sientan comprendidos y respaldados durante este período, pero también cuando salgamos de él», incide Guemne. «Las formas «estándar» ya no serán suficientes en la nueva cultura de la excesiva transparencia».

La portavoz de Willis Towers Watson establece un paralelismo con el mundo *retail* y sostiene que, al igual que sucede en éste, la experiencia del empleado tiende a la personalización y la flexibilidad. «Lo de antes ya no vale, y no todo vale para todos. Por ejemplo: ¿podrían las tradicionales ayudas al transporte destinarse a la mejora de los equipos de IT o de tu espacio de trabajo en casa? ¿Los presupuestos de formación presencial podrían reconducirse a plataformas de e-learning donde el empleado pueda consumir contenido dónde y cuándo quiera?», se cuestiona la especialista en Comunicación y Gestión del Cambio. «No todas las reglas con las que vivíamos aplicarán, porque la sociedad va a estar mucho más concienciada por la salud, el bienestar y la comodidad para protegerse de la incertidumbre constante», concluye.

NUEVA CULTURA CORPORATIVA, MODELO DE LIDERAZGO Y NORMAS DE TRABAJO

La COVID-19 ha supuesto un momento de la verdad para las culturas corporativas de las organizaciones con sus estrategias de negocio. De hecho, como sostiene Antonio Peñalver, «los líderes de las organizaciones han tenido que replantearse si sus decisiones y actuaciones reflejan sus propósitos y los valores culturales».

Como explica el experto de People First Consulting, la crisis sanitaria ha hecho que el propósito de muchas organizaciones cambie, empezando por replantearse cuáles son sus responsabilidades ante la crisis, y se han tenido que exhibir valores como, por ejemplo, la ambición, las personas en el centro, la agilidad, la responsabilidad, la colaboración, la integridad o la innovación que, en otros escenarios, tal vez no fueran tan relevantes.



«Las organizaciones, para hacer frente a las consecuencias de este nuevo escenario a largo plazo e ir adoptando las medidas adecuadas para capear operativa y financieramente la tormenta, tendrán que reflexionar sobre la razón de ser de su negocio y cómo ha de hacerse en la práctica», indica Peñalver. «Inmediatamente después, habrán de asegurarse de comunicar de forma proactiva sus políticas y acciones de manera coherente con sus valores culturales redefinidos y hacer que los vivan sus clientes, empleados y proveedores», añade.

En opinión de Peñalver, los necesarios cambios que ya se están produciendo en el propósito y valores culturales de las organizaciones para adecuarse al nuevo entorno del COVID-19 y sus consecuencias, obligarán a las organizaciones a replantearse sus [modelos de liderazgo](#), ya que exigirá que sus managers cambien su forma de ver las cosas y de comportarse acorde con los nuevos retos estratégicos y la nueva cultura necesaria.

«El COVID-19 ha cambiado el ADN del ecosistema organizativo de muchas maneras y los managers también tienen que cambiar para liderar efectivamente en esta nueva era». Para Peñalver, una de las cosas que la pandemia nos ha enseñado es que el liderazgo es fundamental y para muchas organizaciones que se enfrentan a un futuro ágil, puede ser más importante que nunca.

Según su criterio, las organizaciones requerirán rasgos de liderazgo diferentes para transformar y restaurar sus líneas de servicios o productos, sus cadenas de suministro, etc. «Los modelos clásicos de liderazgo no servirán en esta nueva etapa». Por lo tanto, la revolución del modelo de liderazgo de las organizaciones post COVID-19 afectará a la visión y las estrategias, a los valores y principios de gestión organizativos, así como a los comportamientos competenciales de sus directivos. «En primer lugar, los nuevos modelos de liderazgo exigirán de los directivos que compartan los nuevos retos estratégicos, que asuman los valores corporativos necesarios y que tengan y transmitan un plan claro de actuación», argumenta. «En segundo lugar, los líderes habrán de potenciar o desarrollar nuevos rasgos personales como, por ejemplo, la honestidad sin ambigüedad, la capacidad de comunicación de forma transparente y consistente, la empatía con altos niveles de sensibilidad, la capacidad de gestión de equipos híbridos (donde el trabajo en remoto toma carta de naturaleza), la humildad como elemento base de la toma de decisiones y, por supuesto, la flexibilidad y adaptabilidad», concluye Peñalver.

El COVID-19 ha cambiado el ADN del ecosistema organizativo de muchas maneras y los managers también tienen que cambiar para liderar efectivamente en esta nueva era

Para Claudia Guembe, es una realidad que durante este período habrá que tomar decisiones duras, «pero debemos mantener en todo el proceso un liderazgo humano, tratando de configurar estas acciones de manera que cuiden, preserven y generen valor», recalca. «Para ello, será clave involucrar a los equipos, a los clientes, proveedores, actores sociales y, en conclusión, a todos los *stakeholders* que se han visto afectados por esta crisis, considerando sus necesidades e inquietudes y permitiendo que la creatividad aflore en estos momentos en los que hay que actuar con rapidez, sí, pero también con sensatez».

Para la experta de Willis Towers Watson, los CEO se han convertido en «*Chief Empathy Officers*» de esta crisis. «A partir de ahora, los líderes no podrán bajar la guardia y tendrán que continuar impulsando un liderazgo basado en los valores humanos que han estado demostrando durante este tiempo». En su opinión, los líderes han tenido que reinventarse y sacar su lado más compasivo, afectivo y cálido. «Ahora no podrán volver al liderazgo estricto porque las personas esperarán este nuevo trato honesto, agradecido y empático con ellos», explica.

Pero esta crisis también nos demuestra que las condiciones cambian de un día para otro y los líderes tienen que estar preparados para la incertidumbre. «Su [capacidad de reacción](#), adaptabilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones difíciles sin perder la cordura cobra más importancia que nunca», expone Guembe y añade que, además, han de tener más cuidado en no compartir sus preocupaciones y estrés con el resto de la plantilla. «Si vemos que el pánico inunda a nuestros líderes, se apoderará también de nosotros, impactando gravemente en la productividad y en el rendimiento de los empleados».

Para la portavoz de Willis Towers Watson, esta crisis nos ofrece la oportunidad de demostrar que nuestras capacidades y compromisos humanos son reales y no será fácil. «Es innegable que la pandemia afectará el balance final de la mayoría de las compañías. Lo primordial ahora es mantener en marcha la maquinaria y seguir trabajando en equipo, ya que en las situaciones más complejas es cuando sale a la luz el verdadero liderazgo».

Por ello, como concluye Guembe, los líderes deben dar un paso al frente, tomar las riendas y demostrar que las políticas de integración y bienestar aplicadas tienen de verdad sentido. «Los verdaderos líderes son aquellos que navegarán esta crisis tomando medidas que también ayuden a salvaguardar la sostenibilidad de su negocio a medio y largo plazo. Deben pensar en el futuro, no en el aquí y ahora, y mantener la motivación y el compromiso de los empleados será clave».