

Capital Humano

https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEA FWOMQvDIBSEf02djTU4vaFUsoeO7kXjszya-ki0gFz7mCXQG47jOD6u-IDACD_UxY-WB-iOTCs6H1pPMYJ1sumqjDa9WHEuxBmUVJ3sIRaZlzp7hyVHTJQxHhNKW2O5bUJlfiwoMDB__0jvk 1DbhReVCs9mt8-D599F6R0INy0CmQAAAA==WKE

- Tendencias

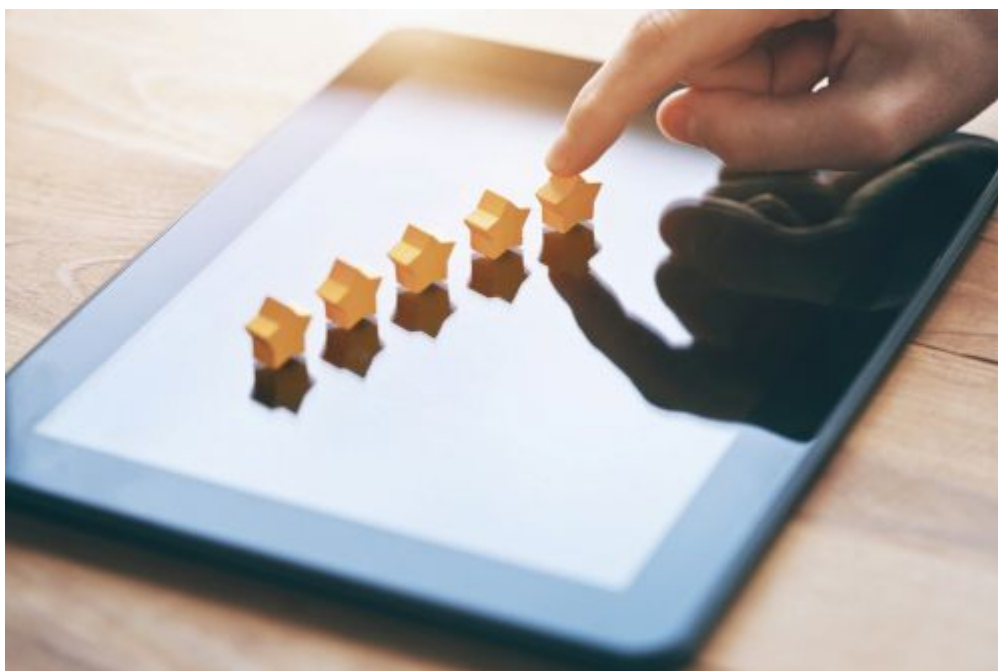
Teletrabajo y experiencia Empleado. Lo que el coronavirus ha traído (I)

Flor Cid

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

Capital Humano, Nº 365, Sección Tendencias / Artículos, Junio 2021, **Wolters Kluwer**

La irrupción de la pandemia ha terminado con gran parte de los paradigmas establecidos en la cultura empresarial de muchas organizaciones en materia de modelos de trabajo, relación y cooperación. Augere, Growpath y Repsol ofrecen su visión sobre estos cambios y el nuevo rumbo que están tomando muchas empresas para hacerles frente con las mejores garantías.



La pandemia del coronavirus ha contribuido a romper paradigmas establecidos en la cultura de muchas organizaciones respecto a los modelos de trabajo, relación y cooperación, tal y como explica **Francisco Giménez Plano**, fundador y CEO de Augere. «Ya lo hemos experimentado: el distanciamiento físico al que nos hemos obligado ha impulsado el teletrabajo y el uso de herramientas colaborativas que han facilitado la comunicación y cooperación de los diferentes "*stakeholders*", han permitido mantener las operaciones en marcha e, incluso, han contribuido a incrementar la productividad», subraya.

En este contexto, las empresas han intensificado el foco en la experiencia de los empleados. «Por un lado, con el objetivo de mantener la salud y el bienestar físico, evitando el riesgo potencial de contagio», explica Giménez Plano. «Por otro, sosteniendo el bienestar emocional y la salud mental, como consecuencia del confinamiento, de la soledad y la reducción de interacciones sociales, del agotamiento por cómo esta situación se está alargando en el tiempo y la consecuente [fatiga pandémica](#) de la que hablamos.



Francisco Giménez, Augere

Giménez Plano hace referencia a un dato relevante que proporciona el Consejo General de la Psicología de España, que estima que diez millones de españoles están en riesgo de presentar problemas psicológicos derivados de la pandemia de COVID-19. Y menciona algunas de las acciones, con impacto inmediato, que han tomado las empresas:

- — **Proveer de las herramientas, equipos y tecnologías** necesarias para mantener las operaciones activas desde los propios domicilios de los empleados.
- — **Formación** de sus equipos en el uso de las tecnologías habilitadoras del trabajo en remoto y de la relación con los «*stakeholders*».
- — **Formación de directivos y managers en habilidades para liderar** sus equipos en remoto.

- — **Habilitar canales** a través de los cuales escuchar las necesidades de las personas empleadas.
- — **Intensificar las comunicaciones desde la alta dirección** hasta los líderes de equipos, a través de múltiples canales, directos e incluso indirectos, como pueden ser las redes sociales, para mantener el foco, el estado de ánimo y el *engagement*.

No obstante, desde la perspectiva de la experiencia de la persona empleada, las acciones van mucho más allá, «en tanto que hemos descubierto que es posible desafiar algunas de las creencias más arraigadas en las organizaciones, respecto a la relación entre personas y empresas»:

- — **Los límites organizacionales se desdibujan y lo interno y externo pasa a formar parte de un mismo espacio relacional.** Los modelos de relación entre las empresas y sus colaboradores están cambiando de manera radical. Plataformas de servicios de todo tipo emergen para satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo el conocimiento y experiencia de profesionales independientes que ya no trabajan solo para un empleador, sino para muchos a la vez. Los equipos se integran en torno al conocimiento y el propósito compartido, con los expertos necesarios, en nómina o fuera de ella.
- — **El talento está ubicado en cualquier lugar del mundo**, y atraerlo, vincularlo, desarrollarlo y mantenerlo depende en buena medida de la experiencia relacional que la compañía sea capaz de establecer, tanto si forma parte de nuestra plantilla como si no.
- — **La experiencia de la persona empleada se plantea en todo el ciclo de vida relacional** entre ésta y la empresa («*employee journey*»), de manera lineal, desde su captación hasta su desvinculación. Y, a su vez, de manera transversal, respecto a todos los puntos de contacto en los procesos en los interviene.
- — Asimismo, las empresas más avanzadas, comienzan a «diseñar la **experiencia del empleado vinculándola a la experiencia del cliente**». Ello adquiere un especial sentido, en tanto que la empresa orienta sus acciones poniendo el foco en el cliente y en el colaborador: «*customer centricity* y *employee centricity*».
- — **Estamos en la era de la personalización.** Construir una cultura centrada en la experiencia del empleado supone atender las singularidades de cada colectivo en una organización. El café para todos no funciona y la herramienta para la personalización es la escucha activa y la co creación: encuestas, focus groups, mesas de diálogo, nos ayudarán a entender las expectativas y necesidades de nuestro cliente interno y a involucrarlo en el diseño de las iniciativas a poner en marcha.
- — **La experiencia del empleado requiere corresponsabilidad**, tanto por parte de la empresa como por parte del colaborador, para incorporar una visión sistémica que incluya la perspectiva del negocio, de la tecnología, de la digitalización y del resto de los «*stakeholders*».
- — **La «visión sistémica» ha de proporcionar transversalidad en las acciones**, integrar silos, multidisciplinariedad, proactividad y una combinación de herramientas como el «*Design Thinking*» en el diseño y «*Agile*», en la implantación.
- — **El dato y las métricas adquieren especial relevancia.** Los datos nos permiten conocer mejor a nuestro público, contextualizar y personalizar todas

las comunicaciones con el cliente y el resto de los «*stakeholders*», ya sean colaboradores, proveedores, accionistas y otros grupos de interés. La idea es situar al consumidor y al empleado en el centro de la empresa, y gestionar al conjunto de «*stakeholders*» de manera eficiente y con información sustentada.

MODELOS DE TRABAJO «A LA CARTA»

Tal y como argumenta **Marta Giménez**, cofundadora y CEO de Growpath, las organizaciones son cada vez más abiertas y flexibles y el camino está orientado hacia [modelos de trabajo «a la carta»](#), a través de los cuales mantener una relación diferente a la que tradicionalmente conocemos, con la empresa que nos contrata. «Estando en plantilla u ofreceremos nuestros servicios como un *partner* externo», explica Giménez. «Trabajaremos la jornada completa o solo unas horas, para nuestro empleador o múltiples empleadores», añade. «Trabajaremos en la oficina o fuera de ella, desde nuestras casas, desde el medio rural, algo que seguramente puede modificar lo que hoy conocemos como España vacía, o desde otros países (ya los hay, como Croacia, que están flexibilizando y extendiendo sus visados para facilitar que profesionales que teletrabajen se instalen), etc.



Marta Giménez, Growpath

Asimismo, Giménez destaca que los equipos gozarán de **mayor autogestión**, «con una dinámica sostenida por la confianza y la transparencia, empleando metodologías ágiles, integrados en torno a un propósito compartido, y alineados en un objetivo común más elevado».

Un aspecto importante que resalta la CEO de Growpath es el [liderazgo remoto](#), que implica un nuevo reto para muchos directivos y managers que necesitarán desarrollar nuevas habilidades para ser efectivos en la dinamización de sus equipos. A su vez, la experta menciona las plataformas digitales, como el caso de Growpath, que cobra una

mayor relevancia en un contexto virtual, «en tanto que permiten acceder a recursos y expertos para el desarrollo de las personas en las organizaciones, a los que antes se accedía de manera presencial», añade.



Otro pilar fundamental es la **personalización** en la identificación de necesidades de desarrollo competencial y en su satisfacción. «La inteligencia artificial y los algoritmos nos ayudan a ofrecer soluciones singulares a cada persona, de manera individualizada y adecuada a sus perfiles», detalla. Por su parte, el acceso desde cualquier lugar, a cualquier hora y desde cualquier dispositivo, en su opinión, facilitará a los empleados desarrollar las competencias que en este nuevo contexto necesitan para trabajar a distancia y adecuar sus perfiles a los requerimientos de los nuevos empleos emergentes que, como consecuencia de la digitalización y de la nueva relación entre personas, máquinas y algoritmos, van a ser necesarios para el futuro inmediato».

En línea con las bondades de la digitalización, Giménez argumenta que ésta permite acceder a los mejores contenidos y a los expertos más reconocidos a nivel global, «algo a lo que antes solo accedían unos pocos». Por lo tanto, «asistimos a la democratización de aquello que antes estaba vedado para muchos, y que hoy está a su alcance».

CUIDAR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Para **Esther Poza Campos**, gerente de Experiencia de Empleado y Employer Branding de Repsol, si algo ha hecho la pandemia, ha sido poner el foco en la importancia de cuidar la experiencia de empleado. «Ésta se ha convertido en una herramienta clave, generadora de compromiso, productividad y eficiencia, en un entorno de trabajo cada vez más incierto», recalca. En este sentido, «ahora son las personas y **los modelos de relación** que generamos los principales protagonistas para establecer una buena experiencia», añade. En su opinión, esto no significa que antes no lo fueran, pero sí que en estos momentos adquieren una vigencia que califica como «única». Para Poza, son clave especialmente los managers y aspectos como la **gestión de la presencia digital** de

sus equipos. «Igualmente», agrega, «adquiere un matiz distinto la relación que podemos tener con nuestros compañeros de trabajo: han cambiado, se han establecido nuevas reglas y nuevas pautas de colaboración no presencial». Según su criterio, cómo se articule la experiencia empleado en torno a la cultura, organización, tecnologías y recursos, así como los equipos, será clave en el presente y futuro de las organizaciones.



Esther Poza, Repsol

En el caso de Repsol, hacia el mes de junio, la compañía lanzó una medición para conocer el punto de la organización, «no solamente para empleados que estuvieran trabajando en remoto, sino también para aquellos que tienen un trabajo presencial por necesidades de nuestras operaciones», aclara Poza. «Como era de imaginar, la gestión de la crisis y cómo la organización la había abordado fue clave en el compromiso y valoración de la organización por parte de nuestros profesionales». En el caso de los trabajadores en remoto, la desconexión digital emergió como una de las principales barreras. «Eso sí, no había dudas sobre la evolución de [nuevas formas de trabajo](#) y lo que la tecnología nos brinda para ello», explica Poza. «Hoy por hoy, es uno de los grandes retos: la gestión de la desconexión digital», asegura.

Durante este tiempo, Repsol ha estado ofreciendo diferentes consejos y recomendaciones para poder tener una desconexión laboral. Además, se está implantando, desde antes de la pandemia, un proyecto de «*digital workplace*», con el objetivo de potenciar nuevas formas de trabajo.

Para Esther, «en estos momentos hay una reflexión abierta de cómo evolucionan los modelos de trabajo a entornos más colaborativos, productivos e innovadores, dentro del contexto que la pandemia nos ha brindado».