

Compendio de Artículos
2022
BM&Asoc.



FOCO EN LAS PERSONAS II

2022

Pasión por lo que hacemos


BM&Asoc.
Consultores en Gestión Humana

Contenidos

- Introducción (p.02)
- El 2022. el año del replanteo de las áreas de Gestión de Personas (p.03)
- El síndrome de burnout. De la banalización al conocimiento y a la creación de estrategias para prevenirlo (p.10)
- El fenómeno del impostor: cuando se vuelve imposible creer en uno mismo(p.15)
- La racionalidad, la emoción, el jinete y el elefante (p.19)
- No se habla de Bruno... tampoco en las organizaciones (p.21)
- Las palabras mágicas (p.24)
- Severance: cuando la ficción se convierte en realidad (p.26)
- El onboarding. El primer paso para trabajar el compromiso de las personas (p.29)
- La gran renuncia. ¿un cambio definitivo en el mundo del trabajo? (p. 33).
- El "ghosting" laboral (o cuando los postulantes desaparecen) (p.39)





Introducción

Resulta innegable que el mundo está cambiando, y que desde la pandemia el cambio se acelera mucho más. Y conjuntamente con este nuevo mundo, se va configurando un nuevo mundo del trabajo.

Este cambio de paradigmas, junto con las nuevas generaciones, las nuevas formas del trabajo, los modelos remotos o híbridos, los conceptos como la experiencia del empleado, marca empleadora, la gran renuncia, el ghosting laboral, los nuevos liderazgos, etc., hacen que sea urgente que las organizaciones piensen estrategias para reconfigurarse y posicionarse diferente en este nuevo escenario.

Pero también este nuevo mundo del trabajo trae patologías asociadas, nuevos síndromes y otros conocidos más agudizados.

Poner el foco en las personas, trabajar en el desarrollo de habilidades blandas (softskills) ya no es una opción, sino que significa la diferencia

entre ser una organización atractiva para trabajar o no serlo, entre sobrevivir o morir en este nuevo contexto.

Siguiendo con la lógica del primer **Foco en las Personas** (2021), este es una recopilación de los artículos publicados en 2022.

Igual que en el "Foco en las Personas I", esta publicación intenta convertirse en una pequeña herramienta que dispare ideas para colaborar a poner a las PERSONAS en el CENTRO en las organizaciones.

Para facilitar su lectura, el orden en el que se presentan los artículos, intenta ser temático.

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





EL 2022

el año del replanteo de las áreas de Gestión de Personas

publicado 02.03.22 (Revista CADE)
por Beatriz Martínez García

La pandemia parece no dar tregua a las áreas de Gestión de Personas. Cuando empezando diciembre del 2021 en Uruguay pensamos que iba a venir un período de cierta "estabilidad", la nueva variante de Covid 19 volvió a desafiarnos y a replantearnos estrategias y formas de hacer, en un mar de "constante incertidumbre".

El 2021 ha sido el año de definir qué hacemos y cómo gestionamos el teletrabajo, de repensar y en varios casos reformular la cultura organizacional, y de poner foco en la salud (física y mental), en la motivación y en la confianza de nuestros colaboradores.

El clima de incertidumbre generado por la pandemia, por el trabajo remoto, el teletrabajo o por los modelos híbridos hace que temas como la comunicación, la confianza, la flexibilidad y el

apoyo de los líderes a la autogestión de sus colaboradores sean fundamentales para afrontar los nuevos retos.

En otro artículo hablamos del fenómeno de la "GRAN RENUNCIA". Y si bien en América Latina el fenómeno aún no se ve con la misma fuerza, los cambios en el mundo del trabajo indican que, tarde o temprano, algo de esto va a llegar. Fundamentalmente (pero no exclusivamente) en las generaciones más jóvenes (la Z más marcadamente), son muchas las personas que dejan el trabajo sin tener otro en vista; simplemente se van. Muchas están cansadas y buscan inspiración, pertenencia, equilibrio vida personal - trabajo y un propósito que se una con su propósito de vida. **Cuando no encuentran esto, simplemente se van.**

.A esta altura resulta incuestionable que, para este 2022, las áreas de Gestión de Personas deberán prestar especial atención a los aspectos más

emocionales de los colaboradores, a su desarrollo y a la capacitación en gestión, especialmente de sus líderes. Los profesionales en Gestión de Personas tenemos una especial oportunidad para gestionar estas transformaciones, junto a la Dirección y al resto de los líderes, e impulsar los cambios necesarios para la búsqueda y definición del propósito del trabajo, de aquello que da sentido a la organización, más allá del negocio.

LOS CAMBIOS EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN DE PERSONAS

No hay dudas que las áreas de Gestión de Personas **NECESITAN** cambiar. El sólo hecho de los cambios (objetivables e innegables) en el mundo en general y en el mundo del trabajo en particular, hacen que haya que redefinir objetivos y formas de hacer.

Hace tiempo ya que el trabajo dejó de ser para las personas un sufrimiento, un castigo, una tortura, o una mera transacción donde se intercambian horas a cambio de un salario para cubrir las necesidades básicas. O hace tiempo que debería haber dejado de serlo. Es una realidad que pasamos gran parte de nuestra vida en el trabajo. Por eso, cada vez es más valorado que éste tenga un sentido, más allá del dinero.

Para poder visibilizar esos cambios, es interesante ver algunos números. Si bien no hemos identificado datos similares para Uruguay, un estudio de Manpower Group (1) señala que en Argentina, para 2021 y en adelante, el 73% de los líderes de RRHH ve a la **salud y el bienestar** de los empleados como la prioridad principal, seguida por la necesidad de crear **nuevos modelos de trabajo** (61%) y por la importancia de impulsar un **mayor enfoque en la mejora de las habilidades, el aprendizaje y el desarrollo** (38%). En el mismo estudio, se señala que en **2018 las empresas no proyectaban aumentar la plantilla de RRHH e incluso algunos la reducirían**. Sin embargo, tan solo tres años después se identifica que las compañías invierten en **tecnología para la gestión de los recursos humanos y contratan**: las empresas que están acelerando su digitalización y automatización aumentan en un 25% su

su plantilla del área de Gestión de Personas.

Pero es importante señalar que **los cambios no se dan solos o por inercia** (o mejor dicho, si se pueden dar solos, pero por lo general no nos llevan a dónde queremos o necesitamos ir). Es necesario crearlos, impulsarlos, gestionarlos y sostenerlos. Además de los líderes y las áreas de Gestión de Personas como protagonistas centrales, es necesario que las organizaciones logren identificar **agentes de cambio** para que estos cambios “cascaden” hacia el resto de la organización y se internalicen.

LOS 10 ASPECTOS CLAVES EN GESTIÓN DE PERSONAS PARA EL 2022

Si tuviéramos que centrarnos en los aspectos clave vinculados a la **GESTIÓN DE PERSONAS** en este 2022, como una especie de mapa de ruta a tener en cuenta para navegar en este año, podríamos sugerir los siguientes puntos:

1. LÍDERES MÁS HUMANOS Y CON MEJOR COMUNICACIÓN

La descentralización y fragmentación que representa el trabajo remoto ha aportado a las compañías ciertas dosis de deshumanización. Los líderes deben desarrollar nuevas competencias que van mucho más allá del conocimiento de las herramientas digitales. Son competencias **HUMANAS**, referidas a las personas, como por ejemplo preocuparse por tener un profundo conocimiento de sus colaboradores, mantener una buena gestión de conflictos, desarrollar una buena comunicación, ser innovadores y creativos en la búsqueda de ideas y soluciones, poder lograr una visión en común, y contagiar entusiasmo, de **INSPIRAR**.

"Los líderes de hoy en día siguen centrados en los números de su empresa, y no en las personas, lo cual es un error"... "Los mejores líderes no son autoritarios, sino que crean un sentido de esperanza y una misma visión entre sus empleados", afirma Richard Boyatzis. Y continúa diciendo "**El buen jefe es aquel que se encuentra en sintonía con sus empleados, que no sustenta su poder en una jerarquía**, ya que todo lo que ordena no necesita expresarlo porque él y sus empleados se encuentran



en la misma longitud de onda, en la misma misión”.

La voz del líder siempre es de gran inspiración para los colaboradores y por eso es tan importante que se desarrolle un vínculo de cercanía y accesibilidad entre ambas partes. Cuando los líderes promueven el crecer juntos, las personas se sienten más cerca de su propósito y se comprometen con la organización.

2. LA GESTIÓN DEL TRABAJO REMOTO Y DE LOS MODELOS HÍBRIDOS: CONSTRUYENDO CONFIANZA

Aunque en Uruguay los cambios hasta ahora son lentos, cada vez son más las organizaciones que están apostando a la combinación de mundos virtuales y físicos, hacia lo que conocemos como modelos “híbridos” de trabajo.

El teletrabajo, el trabajo remoto o el coworking, son ejemplos de las nuevas fórmulas del mundo del trabajo. Lo que antes era la excepción ahora parece ser la norma. Incluso en otras partes del mundo estamos escuchando hablar del modelo *hot desking* que define una nueva idea del **espacio de trabajo**. Tiene la característica de que el colaborador deja de tener un escritorio fijo (cada día puede ubicarse en uno diferente). Los objetivos son la creación de un ambiente más flexible y colaborativo, y el fomento de una comunicación más fluida. Este concepto viene del “*hot racking*”, de la marina estadounidense, por la cual los marines comparten camas (literas) en función de la organización de los turnos. De hecho, la idea de *hot surge* porque cuando los marines se acuestan, la cama permanece caliente al acabar de abandonarla su anterior ocupante. En el caso de las organizaciones incluso, se pueden conocer cuáles son los escritorios disponibles gestionándolos desde una app, desde donde se reserva en función de lo que se necesite (2).

Estos cambios en las formas del mundo del trabajo requieren del despliegue de otras competencias de todos los integrantes, pero fundamentalmente de los líderes, acostumbrados

en algunos casos al control que otorga la presencialidad. Y requiere, fundamentalmente, la construcción de **CONFIANZA** entre todos sus miembros.

Es imprescindible que los líderes confíen, pero también que sepan delegar, otorgar autonomía y empoderar a los colaboradores, para que puedan tomar más decisiones respecto de su trabajo. Este delegar y empoderar trae consigo que los colaboradores puedan organizarse y planificar mejor sus tiempos y ajustarlos más fácilmente a su vida personal, manteniendo su nivel de desempeño y el cumplimiento de sus metas.

Resulta casi imposible que estos cambios vuelvan atrás. Hoy ya no son una opción, sino en la mayoría de los casos se han convertido en el **ÚNICO CAMINO POSIBLE**.

3. RESKILLING Y UPSKILLING COMO PARTE DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Según una investigación realizada por el Foro Económico Internacional (WEF) al **2025 se crearán más empleos que los que van a desaparecer**. “Esto ha ocurrido en cada una de las revoluciones industriales”, dice Vesselina Stefanova Ratcheva, investigadora del Centro para la Nueva Economía y Sociedad del WEF, en diálogo con BBC Mundo desde Ginebra (3).

Las áreas de Gestión de Personas deben estar en constante comunicación con los líderes, para conocer y poder gestionar las necesidades de nuevos talentos y profesiones a sus equipos, y así desarrollar las competencias que serán vitales para la competitividad futura de la empresa.

Para quienes no están familiarizados con los términos, **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.

UPSKILLING, se puede traducir como “capacitación adicional”: formar al trabajador en otras materias que



le ayuden a desempeñar de forma más efectiva las tareas de su puesto de trabajo

Al activarse rutas de reskilling y upskilling como parte de los procesos de transformación, se reducirá la incertidumbre, se apostará a la empleabilidad y la organización estará más preparada para afrontar nuevos escenarios.

Estos conceptos, especialmente diseñados para esta nueva realidad, buscan que los colaboradores comprendan la importancia del rol que cumplen dentro de la organización y cuenten con más herramientas para poder adaptarse a nuevas responsabilidades e incluso a nuevos roles.

4. ENCONTRAR EL “ALMA” DE LAS ORGANIZACIONES: DEFINIENDO EL PROPÓSITO

Como decíamos más arriba, ya hace tiempo que no se ve la empresa como una máquina de hacer dinero, sino como una fuerza capaz de aportar impacto positivo a la comunidad.

La pandemia ha actuado como catarsis de esta visión para muchas organizaciones, y a muchas de ellas, ahora sus grupos de interés les exigen una conceptualización más social de su gestión.

Para ello, se requiere buscar la esencia de la organización, identificar y comprender su **PROPÓSITO** para dar sentido al trabajo y esfuerzo de todos sus integrantes.

Es imposible que las personas nos comprometamos con aquello en lo que no creemos, o que sintamos que no es bueno. Cuando los colaboradores sienten que su propósito de vida está en línea con el de la organización, muestran importantes incrementos en su desempeño, lo que a su vez fortalece el propósito organizacional.

Definir el propósito de la organización no es tarea fácil. Pero una vez que se logra y que se comunica, se convierte en una de las guías fundamentales para una buena gestión.

5. ENFOCARSE EN LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Ya hace tiempo que sabemos que el trabajo ya no es para toda la vida. Y que a las generaciones más jóvenes no les interesa ese concepto. Al contrario, generalmente lo que buscan es una buena experiencia (de trabajo) que les permita crecer y desarrollarse como profesionales y como personas.

Por ese motivo, un objetivo fundamental de las organizaciones es el de **garantizar esa buena experiencia de los colaboradores** en el lugar de trabajo. Y en este punto uno de los factores clave es que ellos logren alinear y desarrollar su propósito de vida personal con su actividad laboral.

En aquellas organizaciones identificadas como buenos lugares para trabajar, la experiencia del empleado es una prioridad, y han desarrollado programas y prácticas que fomentan la inspiración y el desarrollo personal de sus colaboradores, tanto dentro como fuera de la organización.

Durante años las organizaciones se han preocupado de conocer la experiencia de sus clientes. Llegó la hora de conocer la de los colaboradores, que son quienes sostienen esa buena experiencia de los clientes. De esta manera, cuidando de ambas, se crea un potente círculo virtuoso que sostiene e impulsa el cumplimiento de los objetivos del negocio.

6. RECONOCER, RECONOCER, RECONOCER

Hace muchos años, un jefe que tuve, ante mi reclamo de reconocimiento me dijo “no te voy a decir lo que haces bien, porque para eso te pago, para que lo hagas bien”. Han pasado muchos años desde ese día, pero se ve que me impactó tanto, que lo recuerdo hasta el día de hoy. Y si bien hablamos de muchos años atrás, algunos jefes siguen pensando lo mismo.

Uno de los aspectos centrales a la hora de hablar de generación de compromiso, es el **RECONOCIMIENTO**. Ninguno de nosotros se compromete con una organización que no conoce, en lo que no se siente cómodo, o de la que no recibe ningún reconocimiento.



Además, el incremento del home office y el trabajo remoto a causa de la pandemia ha hecho que el feedback y el reconocimiento sean imprescindibles para mejorar constantemente.

Cuando existe una buena comunicación entre las partes, el feedback forma parte de la conversación cotidiana. Dar feedback y reconocer el impacto que el trabajo de cada uno (por más simple que sea) tiene en la cadena de valor, mejora sustancialmente la experiencia del empleado de la que hablamos en el punto anterior. Mediante prácticas de reconocimiento, los colaboradores identifican el valor de hacer bien sus tareas y se sienten felices de hacerlo porque saben que su trabajo tiene impacto.

Si se sabe cómo usarlo, el feedback es una herramienta muy potente capaz de desarrollar habilidades, aumentar el desempeño y potenciar el crecimiento dentro de la organización.

El reconocimiento de los colaboradores debe ser una de las prioridades de la gestión de personas. Valorar y agradecer su esfuerzo cotidiano, la dedicación y el compromiso es un gran motor de inspiración. Diseñar programas de reconocimiento y fundamentalmente capacitar a los líderes para que ofrezcan feedback constante, son dos de las herramientas para crear una buena experiencia.

7. LA SALUD COMO PRIORIDAD: EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

Un elevado porcentaje de la población padece síntomas de estrés, ansiedad, angustia, incapacidad de afrontar los problemas, dificultades para conciliar el sueño, etc.

Desde marzo de 2020, los problemas de salud mental aumentaron en todo el mundo a raíz de la pandemia, según datos de la Organización Mundial de la Salud. En ese informe se indicaba que, debido a este incremento, los servicios esenciales se habían paralizado en nueve de cada diez países. Otro estudio más reciente de la revista The Lancet señala que los casos de ansiedad y depresión a nivel mundial aumentaron

en un 25% a nivel mundial durante la etapa de mayor incidencia de la pandemia. Y además, algunos estudios (4) indican que la mitad de los problemas de salud mental tiene relación con el trabajo.

Las organizaciones hoy (y específicamente los líderes) tienen muchas de las llaves para identificar y prevenir estas situaciones. El clima de trabajo de la organización, la cultura, la participación, la comunicación, y el estilo de gestión de sus líderes, inciden directamente en el incremento de los niveles de stress.

Conocer y estar atentos a cómo se sienten sus equipos (lo que implica desarrollar competencias mal llamadas "blandas"), es el primer paso para poder trabajar en estos temas. Pero además, ofrecer a los colaboradores ayuda para contar con atención psicológica (más allá de la que le provee su prestador de salud), apoyo de un profesional dentro de la organización (o tercerizado, pero que sea un servicio de la organización), procesos de coaching, mentoring, etc., permitirá disminuir la incidencia de estas patologías, además de generar identificación y compromiso en los colaboradores.

8. LA ANALITICA DE DATOS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA LA PEOPLE ANALYTICS

Parecería existir un divorcio histórico entre la gestión de las personas y la gestión de datos. Sin embargo, cada vez es mayor el uso que esta área puede hacer de los datos de sus colaboradores, con el fin de gestionar con mayor conocimiento de la realidad, y ya no con base a modelos externos o foráneos.

Dados los cambios en las áreas de Recursos Humanos, que pasaron de ser un 80% administrativas para hoy desarrollar casi en su totalidad tareas estratégicas y de gestión, es necesario contar con datos objetivos y en tiempo real para poder conocer, gestionar y hasta predecir escenarios.

Hasta ahora las acciones de Gestión de Personas se basaban en la intuición y la experiencia. La toma de decisiones basada en los datos cambia no solo la forma en la que se analiza la realidad, sino la forma en que se gestiona esa realidad (recolectar, vincular, analizar, hacer hipótesis, diagnosticar, predecir, etc).



Las áreas de Gestión de Personas disponen de información de valor, pero no siempre la han sabido sistematizar o utilizar mediante indicadores. El acceso y la explotación de los datos le permiten a las Áreas de Gestión de Personas analizar, buscar correlaciones e incluso predecir tendencias.

Para quienes quieran embarcarse en este mundo del Data Analytics, les sugerimos primero analizar el escenario actual en cuanto a de qué datos dispone la organización, dónde están, y a qué conclusiones les permiten llegar. Una vez realizado este relevamiento, se puede empezar a utilizar esa información con informes de gestión con base a indicadores básicos.

Datos como la pirámide etaria, grupos generacionales, perfiles de puesto, grado de siniestralidad, clima de trabajo, indicadores de satisfacción, experiencia del empleado, rotación, ausentismo, etc, son frecuentemente encontrados en las organizaciones. Aprender a gestionarlos permitirán desarrollar prácticas con base a la realidad de cada organización, a la vez que afianzar el rol de las áreas de Gestión de Personas en la organización.

9. EL METAVERSO EN GESTIÓN DE PERSONAS

El METAVERSO se describe como una "ampliación" del mundo físico al virtual. Una ampliación que permitiría asistir a eventos y reuniones de manera online con una especie de avatar. Se trata de un espacio capaz de conectar la realidad física y la virtual.

La irrupción del Metaverso en la sociedad significa una revolución para nuestra vida social, pero también laboral. Según Sergi Ramo, CEO de groWZ Consultants (5) y experto en modelos de negocio híbridos, "las relaciones sociales,

económicas y laborales van a dar un paso más con la introducción del Metaverso: este modelo va a permitir combinar la presencialidad "virtual" con las bondades de las relaciones online".

Si bien el Metaverso en la Gestión de Personas parece tan lejano, ya existen en el mundo algunas organizaciones que están pensando en esta herramienta. Por ejemplo, Nawaïam, referente a nivel mundial en la gamificación del área de Recursos Humanos, desarrolla su nueva versión del videojuego en metaverso para evaluar perfiles y conductas de personas. Ahora quieren dar un paso más allá y desde hace unos meses trabaja junto a su equipo de Innovación y Tecnología -ubicado en España- en la **inclusión del metaverso para crear procesos más ágiles y fiables**.

Es importante empezar a incluir estos temas en la agenda de los líderes, ya que, bien utilizada, la tecnología es un aliado de la gestión en las organizaciones.

10. FILL THE BLANKS

En realidad no tenemos una sugerencia No. 10. Preferimos dejar este espacio para que cada uno de los profesionales de Gestión de Personas o los líderes de organizaciones que lean este artículo, piensen en sus principales desafíos y en las acciones que deberán ejecutar para poder cumplirlos.

Ya no queda duda que el mundo ha cambiado. Y que con eso, el mundo del trabajo ya no será el mismo, y muy probablemente seguirá cambiando de ahora en más.

Que este futuro del trabajo sea un **BUEN FUTURO**, depende de todos quienes hacemos a las organizaciones. No hay mucho más tiempo para esperar; los cambios siguen dándose muy rápidamente, y en cada líder está al responsabilidad para que estos cambios sean positivos para todos.



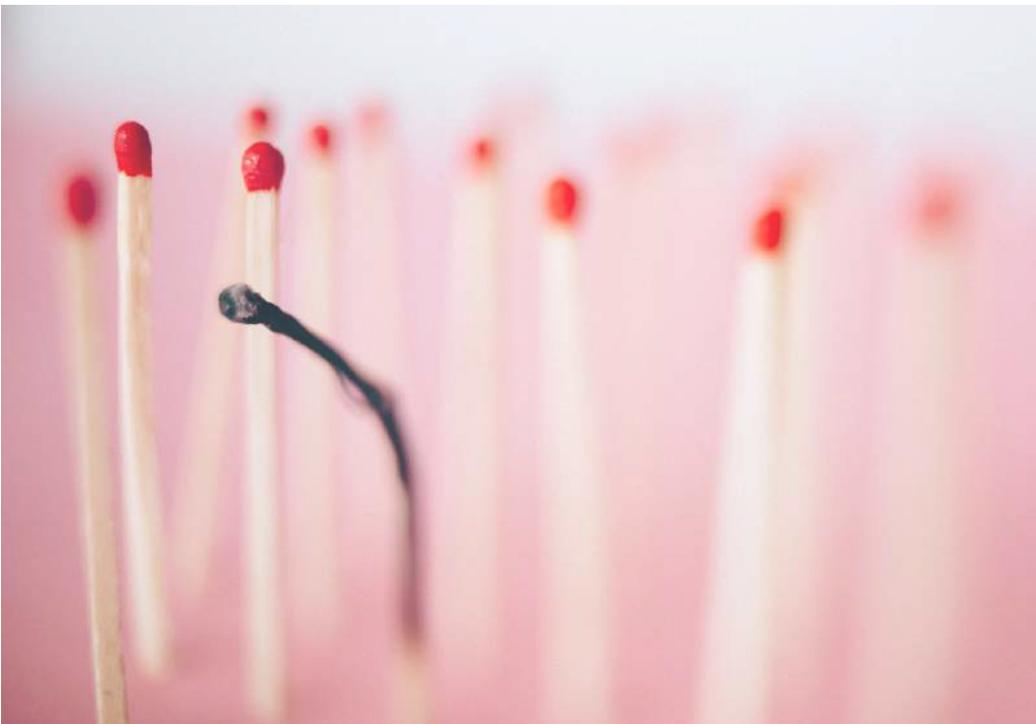
ARTÍCULOS CONSULTADOS

- Recursos más humanos para 2022: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/recursos-mas-humanos-para-2022.html>
- Del gran abandono a la gran aceptación: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/del-gran-abandono-a-la-gran-adaptacion/es-ES>
- La tendencia en el mercado laboral que se convirtió en un gran problema para los Gerentes de RRHH: <https://www.iprofesional.com/management/353585-el-grave-problema-que-enfrentan-los-gerentes-de-recursos-humanos>
- La aceleración de los RRHH como prioridad empresarial: <https://www.infobae.com/opinion/2021/06/08/la-aceleracion-de-los-recursos-humanos-como-prioridad-empresarial/>
- Empresas que inspiran: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/empresas-que-inspiran-c%C3%B3mo-conectar-el-prop%C3%B3sito-personal-con-el-laboral>
- Tendencias de RRHH para el 2022: <https://watchandact.eu/tendencias-de-recursos-humanos-para-el-2022/>
- Foco en las Personas: <https://www.bmartinez.com.uy/repo/arch/e-book-bm-asoc-compressed.pdf>
- La mitad de los problemas de salud mental tiene relación con el trabajo: <https://www.eleconomista-es.cdn.ampproject.org/c/s/www.eleconomista.es/gestion-empresarial/amp/11489132/La-mitad-de-los-problemas-de-salud-mental-tiene-relacion-con-el-trabajo>
- El Metaverso en el futuro del trabajo: http://www.rhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/149443/Como-afecta-la-irrupcion-del-Metaverso-al-futuro-del-trabajo?target=_self
- Nawaiam, la primera empresa de RRHH que se suma al metaverso: http://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/149480/Nawaiam-la-primera-empresa-de-RRHH-que-se-suma-al-metaverso-desarrolla-su-nueva-version-del-videojuego-en-metaverso-para-evaluar-perfiles-y-conductas-de-personas?target=_self
- https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-11-24/richard-boyaztis-wobi-2021-madrid-empresas_3329847/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=BotoneraWeb

CITAS

- 1) "REINICIO DE LA REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES: LAS 3Rs - RENOVAR, REAPRENDER, REORGANIZAR" <https://www.manpowergroup.com.ar-9798-cc6209ec6f9f-nAOVI2p>
- 2) Sea cual sea el modelo que la organización decida adoptar, siempre que exista trabajo remoto es importante recordar que en Uruguay existe una ley que intenta dar un marco a la gestión del teletrabajo (Ley de Promoción y Regulación del Teletrabajo).
- 3) <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55224333>
- 4) <https://www.eleconomista-es.cdn.ampproject.org/c/s/www.eleconomista.es/gestion-empresarial/amp/11489132/La-mitad-de-los-problemas-de-salud-mental-tiene-relacion-con-el-trabajo>
- 5) http://www.rhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/149443/Como-afecta-la-irrupcion-del-Metaverso-al-futuro-del-trabajo?target=_self





EL SÍNDROME DE BURNOUT

de la banalización al conocimiento y a la creación de estrategias para prevenirlo

publicado 24.01.22

por Beatriz Martínez García

La pandemia ha puesto en escena un síndrome que no es nuevo, pero que sin duda la emergencia sanitaria está potenciando. Sin embargo, parecería ser que el SÍNDROME DE BURNOUT se ha popularizado tanto, que todos sentimos que lo estamos cursando o que lo hemos tenido en algún momento. Casi a diario leo en las redes o escucho comentarios del tipo "ah, entonces yo tuve Burnout" (como si fuera una gripe o un dolor de muelas fuerte.) Esta "popularización" del BO hace que de alguna manera se le reste importancia a una patología que es extremadamente grave, y que - como líderes de las organizaciones, como

profesionales de Gestión de Personas, o como personas individuales - requiere que aprendamos el desarrollo de estrategias de afrontamiento y de prevención de manera urgente.

¿Qué es el Síndrome de Burnout?

Desde hace años, el agotamiento ha sido reconocido como un riesgo ocupacional para diversas profesiones orientadas a las personas, como los servicios de salud o de cuidados, la educación o la atención médica. Las relaciones que estas personas desarrollan con sus destinatarios necesitan un **nivel sostenido e intenso de contacto personal y emocional**. Aunque estas relaciones pueden ser gratificantes y hasta motivantes, también pueden ser bastante estresantes.

El BO se comenzó a estudiar a mediados de los años 70, es decir hace casi 50 años, pero todavía se sigue banalizando y hablando de esta patología de forma muy popular.

Pongamos algo de contexto. EL BO fue definido por primera vez por el psicoanalista Herbert J. Freudenberher (1974). Freudenberher trabajaba en una clínica para toxicómanos en Nueva York, cuando observó que al año de trabajar, una parte del personal voluntario sufría una importante pérdida de energía hasta llegar al agotamiento. En ese momento, lo definió como "síndrome de agotamiento o pérdida de energía, experimentado por los profesionales cuando se sienten sobrepasados por los problemas de los demás" ... Y lo describió como "el resultado de excesivos esfuerzos para alcanzar alguna expectativa poco realista, impuesta por uno mismo o por los valores de la sociedad" El término **QUEMARSE** viene de la situación clínica de "estar quemado en drogas". Posteriormente el tema es introducido en la psicología científica por Cristina Maslach y Susana Jackson. Se definió entonces como "*Un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducido rendimiento que puede ocurrir entre individuos que desempeñan algún tipo de trabajo asistencial*".

Durante muchos años el síndrome se atribuyó a trabajos asistenciales (médicos, enfermero/as, maestro/as, etc). En 1995 se planteó que existen 2 enfoques principales: El más común y unánime que lo identifica como un stress específico de las profesiones asistenciales, al que se agrega el BO como *forma de stress crónico, coincidente con las últimas fases del mismo*. Desde esta definición, puede presentarse en profesiones asistenciales y en cualquier otra profesión.

En cualquiera de las dos acepciones, el BO se caracteriza por un **pronunciado desgaste laboral tras varios años de trabajo**. Pero no es un stress severo, como algunas personas piensan. Probablemente por eso mucha gente cree tener BO. El BO es entendido como *una respuesta al estrés laboral cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento habitualmente usadas por las personas y se comporta como variable*

mediadora en la relación estrés percibido – consecuencias. De alguna manera, es el fracaso en el afrontamiento al cansancio emocional proveniente del contacto con otras personas.

El BO tiene tres dimensiones clave que lo diferencian del stress severo y que ayudan en el diagnóstico diferencial. La importancia de este modelo tridimensional es que coloca claramente la experiencia de estrés individual dentro de un contexto social e involucra la concepción que la persona tiene de sí misma y de los demás.

1. AGOTAMIENTO ABRUMADOR, también descrito como desgaste, pérdida de energía, agotamiento, debilitamiento y fatiga. Es como un "cansancio emocional", un sentimiento de agotamiento ante las exigencias de la propia tarea. Por esa razón, la persona pierde cualquier tipo de atracción por ella.

2. DESPERSONALIZACIÓN (sentimientos de cinismo y desapego del trabajo). La dimensión del cinismo se llamó originalmente despersonalización (como una falta de interés hacia las personas, tratándose de ocupaciones de servicio), pero también se describió como actitudes negativas o inapropiadas hacia los clientes, irritabilidad, pérdida de idealismo y retraimiento. Para decirlo de manera sencilla, es la aparición de un tipo de conducta que rechaza a los clientes o a los usuarios, los culpabiliza de sus propios errores o sentimientos y burocratiza su relación con ellos, convirtiéndose estrictamente en un administrativo de asistencia. La despersonalización constituye una forma de defensa contra el cansancio emocional, de forma que el trabajador/a recurre a ella para disminuirlo (al disminuir su implicación personal). La DESPERSONALIZACIÓN constituye el elemento clave del diagnóstico de Burnout, ya que el cansancio emocional y la falta de realización personal, pueden encontrarse asociados a otro tipo de síndrome.

3. SENSACIÓN DE INEFICIENCIA Y FALTA DE REALIZACIÓN. La dimensión de ineficiencia se llamó originalmente "realización personal reducida" y también se describió como productividad o capacidad reducida, baja moral e incapacidad para afrontar la situación. La persona pierde la motivación o interés por su propio trabajo y *se aísla*, o comienza a sentir



que no tiene las competencias necesarias para su realización. Se muestra incapaz para mantener su productividad, y evita las relaciones interpersonales y profesionales, con un descenso muy marcado de la autoestima.

En términos de resultados, el BO se ha asociado con frecuencia con diversas formas de reacciones negativas, incluidas la insatisfacción en el trabajo, la baja en el compromiso, el ausentismo, la intención de dejar el trabajo y la rotación. Para las personas que se quedan en el trabajo, el síndrome lleva a una menor productividad y a una menor calidad del trabajo.

El BO es "contagioso": la importancia del grupo en el trabajo

Las personas que están experimentando BO pueden tener un impacto negativo en sus compañeros de trabajo, tanto al provocar un mayor conflicto personal como al interrumpir las tareas laborales. Por eso se dice que puede ser "contagioso" y perpetuarse a través de las interacciones sociales en el trabajo. Está comprobado que aumenta en entornos laborales agresivos. Por eso, el BO debe considerarse como una característica de los grupos de trabajo y no simplemente como un síndrome individual.

Tiene un patrón complejo de relaciones con la salud, con una especie de círculo visioso en el que la mala salud contribuye al agotamiento y el agotamiento contribuye a la mala salud. De las tres dimensiones del BO, el agotamiento es la más cercana a una variable de estrés "común" y, por lo tanto, predice mejor los resultados de salud relacionados con el estrés que las otras dos dimensiones. El agotamiento se correlaciona típicamente con síntomas de estrés como dolores de cabeza, fatiga crónica, trastornos gastrointestinales, tensión muscular, hipertensión, episodios de resfriado / gripe y alteraciones del sueño. Estos correlatos fisiológicos reflejan los encontrados con otros índices de estrés prolongado.

Se ha descubierto que las variables del lugar de trabajo son más estresantes que otros factores, y

por lo tanto, es más probable que perpetúen el BO. El exceso de trabajo, las largas jornadas, la escasez crónica de personal, un entorno agresivo y la falta de apoyo de los superiores, son algunas de estas variables. Por la complejidad de las instituciones de salud, su estilo de gestión y su cultura, la tasa de agotamiento entre sus trabajadores tiende a ser reportada en niveles moderados a altos, por lo que se identifica que el riesgo de agotamiento en la atención en este tipo de organizaciones es mayor que en la población trabajadora en general. En la situación actual de "desborde" en los niveles primarios de atención (dado por el aumento de casos de Covid 19 por la variante omicrón), la mala gestión se vuelve un campo fértil para el desarrollo de esta patología. No obstante esto, la mala gestión puede darse en cualquier tipo de organización, por lo que ninguna esta libre de desarrollarla.

Ciclo del síndrome de burnout



En 1974, Freudenberger "empleó el concepto de BO para referirse al estado físico y mental de los jóvenes voluntarios que trabajaban en la Free Clinic de Nueva York" (Martinez, 2010, p.3). Luego, en 1992, junto a Gail North, elabora este ciclo para describir el proceso de BO (Lalouschek, 2008) que consta de doce fases.

Es importante destacar que, aunque no necesariamente todos los procesos siguen este orden específico ni tienen por qué manifestarse todos estos síntomas, este ciclo es una guía importante para entender el desarrollo del proceso del síndrome y su gravedad. Los cambios más evidentes para el entorno se visibilizan recién en Fase 8, donde en ocasiones la persona refleja pena, temor o actitudes apáticas que pueden estar ligadas a un sentimiento de descenso de



la autoestima. La Fase 9 fase corresponde a la despersonalización, donde la persona "pierde contacto consigo mismo", pierde el sentido de sus necesidades, e incluso siente que la vida es rutinaria, se le vuelve difícil visualizar un futuro, privilegiando solo el presente. La Fase 10 fase es el vacío interior: como la persona no encuentra satisfacción en lo que hace y su autoestima se ve descendida, pueden verse alteradas las ingestas de alimentos (en más o en menos) o puede iniciar o incrementarse el uso de drogas o alcohol, debido al vacío que siente. La Fase 11 es la depresión, donde la persona se siente indiferente, sin esperanza, y básicamente la vida pierde sentido. Esta fase es la que generalmente lleva a un error en el diagnóstico, ya que suele tratarse como una depresión y no como la fase avanzada del proceso de quemarse. La Fase 12 –o síndrome de burnout propiamente dicho– se da cuando la persona sufre un "colapso mental o físico" y se enferma visiblemente, en otros casos, puede tener pensamientos suicidas.

Stress Laboral vs. Burnout

Para aquellas personas que confunden el síndrome de BO con el stress laboral, compartimos algunas formas cotidianas de diferenciarlos:

- El BO no desaparece con las vacaciones, Mientras que el stress puede desaparecer tras un período de descanso y reposo, el BO no se va con las vacaciones
- El BO no es un proceso asociado a la fatiga, sino a la desmotivación emocional y cognitiva: *el exceso de trabajo no produce por sí solo BO*. Sin embargo, un trabajo escasamente stressante pero desmotivador, sí puede conducir a un síndrome de BO. Desde esta perspectiva entonces, el BO no es un proceso asociado a la fatiga, sino a la desmotivación emocional y cognitiva (dado por un sentimiento de falta de interés de cosas que en un determinado momento fueron importantes para la persona. Por ejemplo: atender un paciente, enseñar a un niño, etc).

- El BO es una forma de cansancio cognitivo, una respuesta a fuentes de stress crónico. Es una variable del stress relacionada específicamente con la pérdida de los elementos cognitivos que valorizan un trabajo. Aparece cuando se pierde el contexto de justificación de un esfuerzo o de una tarea (la motivación). Por eso, más que por el resultado de una carga pesada, monótona o excesiva, se considera como una forma de cansancio cognitivo.
- El BO tiene un carácter insidioso, o "engañoso". No aparece después de uno o dos episodios de sobrecarga o de algo difícil, sino que se genera a lo largo de un proceso o ciclo (como el que vimos más adelante) que pueda resultarle desconocido a la persona que lo está viviendo y que evoluciona lentamente del entusiasmo a la decepción (desmotivación) a través de un continuo. Y lo más difícil para identificarlo es que no se hace visible hasta que el ciclo está avanzado.
- El BO es "contagioso", porque la persona que está desarrollándolo buscará vincularse con grupos con características parecidas a lo que él o ella sienten (como forma de sentirse incluido), por lo que es en sí mismo un factor de precipitación y aceleración generalizado del BO en el ambiente laboral.

ABORDAJES

Los costos personales y organizacionales del BO han dado lugar a propuestas de diversas estrategias de intervención. Algunas intentan tratarlo después de que ha ocurrido, mientras que otras ponen el foco en su prevención. (para nosotros y como en cualquier otra patología, la prevención debería estar siempre presente). Las intervenciones respecto de este síndrome pueden darse a nivel individual, de grupo de trabajo o de toda la organización. Lo más común que hemos identificado es que (erróneamente) el énfasis generalmente se pone en las estrategias individuales (más que en las grupales u organizativas), a pesar de la evidencia clara sobre la importancia de los factores organizacionales o situacionales.

En el caso de las estrategias de intervención organizacional, el modelo de Winnubst (1993),



esalta la importancia de la analizar la estructura, la cultura y el clima como variables clave en la etiología del síndrome. Las recomendaciones más comunes incluyen:

- cambiar patrones de trabajo (por ejemplo, trabajar menos horas, tomar más descansos, evitar las horas extras, equilibrar el trabajo con el resto de la vida)
- desarrollar habilidades de afrontamiento (por ejemplo, reestructuración cognitiva, resolución de conflictos, gestión del tiempo)
- buscar apoyos sociales (tanto de los compañeros, en el grupo, en amigos, en la familia)
- utilizar estrategias de relajación como parte del día de trabajo (meditación, mindfulness, visualización, etc)
- promover la buena salud y el buen estado físico (impulsar buenos hábitos alimenticios, hábitos de sueño, ejercicio físico)
- desarrollar un mejor autoconocimiento (a través de diversas técnicas de autoanálisis, asesoramiento, coaching, apoyo psicológico, individual y grupal, etc)

Estas estrategias impactan positivamente en las 3 dimensiones del BO (agotamiento abrumador, despersonalización y sensación de ineficiencia y falta de realización), minimizando su desarrollo y previniendo el avance del ciclo de BO. Las estrategias relacionadas con los patrones de trabajo, junto con las de recuperación (descanso, vida más saludable) tienen una relevancia directa para el componente de agotamiento del BO. Trabajar el propósito del trabajo, el sentimiento de equipo y de comunidad tendrá un impacto mayor sobre el cinismo. Y desarrollar en los líderes la escucha, la comprensión, el reconocimiento, el buen clima y buenos estilos de liderazgo, impactarán sobre el sentimiento de ineficacia.

Es urgente comprender la gravedad que tiene este síndrome y sus diferencias con el stress laboral, para poder diferenciarlo clínicamente y actuar específicamente. Y es importante comprender que la pandemia, con sus protocolos y su aislamiento físico ha elevado el riesgo de padecer BO. Pero es vital que entendamos que **NO TODO AGOTAMIENTO ES BURNOUT**, para poder prevenirlo e identificarlo en sus primeras fases.

Es importante que las organizaciones y las personas empiecen a hablar de esto seriamente, con base, pongan el tema en agenda y desarrollen estrategias para prevenirlo y afrontarlo.

Material consultado

- Leiter, M. P., y Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior
- Síndrome de BurnOut. ¿Quién cuida al cuidador? Beatriz Martínez García. BM&Asoc (<https://www.linkedin.com/pulse/s%C3%ADndrome-de-burnout-en-la-salud-qui%C3%A9n-cuida-al-beatriz-mart%C3%ADnez/>)





EL FENÓMENO DEL IMPOSTOR

cuando se vuelve imposible creer en uno mismo

publicado 19.02.22

por Beatriz Martínez García

¿Escuchaste hablar del FENÓMENO del IMPOSTOR? Si bien es un fenómeno que se descubrió hace más de 40 años, en el último tiempo se ha difundido mucho, probablemente por los elevados niveles de autoexigencia que parece estamos viviendo.

Quizás alguna vez sentiste que no valías lo que algunas personas pensaban que valías, o que tu buen desempeño era un error de percepción de los demás, y que no te lo merecías. Si bien eso no confirma que estés cursando este fenómeno, puede ser una luz amarilla para que te detengas a pensar en eso.

El trabajo de la Dra. Pauline Clance

El fenómeno del Impostor (algunos autores señalan que se le llama coloquialmente Síndrome, aunque clínicamente no está o está reconocido como tal) fue identificado a partir de

las observaciones clínicas realizadas por la Psic. Pauline Clance (https://www.paulineroseclance.com/prc_biography.html) durante las sesiones de terapia con mujeres que habían demostrado un alto rendimiento en su desempeño profesional. No obstante estas mujeres demostraban un evidente éxito profesional, tenían una vivencia de sí mismas como “fraudes intelectuales” y temían ser reconocidas en algún momento como impostoras (de ahí el nombre del fenómeno). Las pacientes de Clance sufrían ansiedad, miedo al fracaso y se sentían insatisfechas con su vida.

En la década del 70, la Dra. Clance junto a la Psic. Suzanne Imes, observaron en estas mujeres un patrón preocupante. Todas mencionaban sentir que no se habían ganado realmente su puesto; que no podían lograr las cosas que los demás esperaban de ellas, que se sentían menos de como otras personas las veían. Todas compartían el sentimiento de miedo de que los

demás podían descubrirlas en esa "mentira".

Las autoras llamaron a este patrón el fenómeno del impostor: la creencia de que no se han ganado su éxito, que lo que lograron es resultado de la suerte. Estas creencias van acompañadas de la sensación que en algún momento serán descubiertas y señaladas como IMPOSTORAS. Clance describió a los impostores como personas que tienen un nivel de exigencia muy alto para sí mismos, lo que les lleva a hacer todo lo posible por evitar cualquier fallo o error.

El costo mayor para quienes padecen este fenómeno es psicológico; algunos trabajos documentan vínculos entre el fenómeno y el desarrollo de depresión y ansiedad. Otros autores, como Henning, Ey y Shaw (1998), encontraron fuertes asociaciones entre el perfeccionismo que tienen esas personas y los sentimientos de impostor.

Algunos estudios han encontrado que los síntomas del fenómeno impostor afectan más a las mujeres (Patzak, Kollmayer & Schober, 2017; King & Cooley, 1995; y McGregor et al., 2008), mientras que otros han encontrado que los hombres impostores sufren más los síntomas del fenómeno impostor que las mujeres (Badawy, Gazdag, Bentley & Brouer, 2018). Finalmente otros estudios no han encontrado diferencias de género en los síntomas del fenómeno impostor (Cowman & Ferrari, 2002, Thompson et al., 1998).

En el caso del fenómeno en las mujeres, los estudios sugieren que algunos contextos en los que se valora mucho el ser "brillante", son probablemente inhóspitos para las mujeres, que habitualmente son objeto de estereotipos negativos sobre sus capacidades intelectuales. Por ello, sostienen, las diferencias de género en los sentimientos del impostor podrían verse exacerbadas en esos campos donde la "brillantez" se considera esencial para el éxito.

Los síntomas

Los profesionales en salud mental que trabajan

con pacientes con el fenómeno del impostor han identificado algunos patrones que tienden a repetirse. Algunos de esos patrones son la sensación permanente de sentirse falso intelectualmente, y que esa falsedad en algún momento va a ser descubierta. En términos más cotidianos, es esa sensación recurrente de que los demás piensan que yo sé mucho de un tema, pero en realidad yo creo que no sé tanto, y me da miedo que se den cuenta de que no sé. Esa sensación – que angustia y produce ansiedad - lleva a una hiper dedicación en el trabajo (como si de esa manera disminuyera la sensación, la que no disminuye porque no es real, es fantaseada).

Las personas que sufren este fenómeno tienden a ser muy autoexigentes y responsables, porque desde su punto de vista hay que hacer lo que sea para evitar que se descubra su falsedad intelectual. Esta alta exigencia profesional se derrama a otros ámbitos de su vida, y sienten la misma presión en el área laboral, que en la social y familiar.

El diagnóstico

Como cualquier fenómeno de este estilo, cuando el término se populariza es difícil identificar con cierta certeza los síntomas, y parece que todos estamos pasando por este fenómeno. Lo malo es que cuando pasa eso se banaliza el concepto, y quienes realmente lo están sufriendo no reciben la adecuada atención.

La experiencia del impostor es muy habitual, ese sentimiento de baja autoestima que gran parte de nosotros podemos tener a lo largo de la vida, pero empieza a considerarse seriamente cuando genera una sensación de insatisfacción o de agotamiento por sentirse obligado u obligada a cumplir con expectativas laborales o sociales. Y principalmente cuando impide que logros importantes o muy merecidos no se puedan disfrutar. Puede llegar a convertirse en una experiencia muy dolorosa que afecta toda la calidad de vida.

En los años 80s, diez años después de identificado el fenómeno, la Psic. Clance publicó la primera escala para medir el fenómeno del impostor, a la que llamó "Escala del fenómeno del impostor de Clance" (Clance IP Scale; CIP por sus siglas en inglés). En un formulario de 20 preguntas (*ver fuentes consultadas*),



el CIP mide el síndrome del impostor en seis dimensiones:

1. El ciclo del impostor
2. La necesidad de ser especial o el mejor
3. Características de “superhombre” o “supermujer”
4. Miedo al fracaso
5. Negar las capacidades propias o restarles importancia a los elogios
6. Sentir miedo y culpa por el éxito

No obstante lo anterior, y de que existe una escala que cualquiera puede usar, cabe aclarar que cuando hablamos de fenómenos que implican elevados niveles de angustia, ansiedad, stress o cualquier otro fenómeno psicológico, la consulta debe ser siempre con un profesional de la psicología (o de la medicina, para su derivación). Es importante evitar el autodiagnóstico, o el pseudodiagnóstico y diferenciar la “sensación” de impostor, del sufrimiento real del fenómeno.

La consulta debe ser siempre con un profesional de la psicología (o de la medicina, para su derivación). Es importante evitar el autodiagnóstico, o el pseudodiagnóstico y diferenciar la “sensación” de impostor, del sufrimiento real del fenómeno.

La importancia de poner el tema en agenda

Al igual que otros fenómenos del estilo, o de síndromes ya incluidos dentro de las consideradas enfermedades profesionales, el fenómeno del impostor crea verdaderas barreras en la vida de quienes lo sufren.

Como mencionábamos anteriormente, y más allá

de su relación con la ansiedad y la depresión, las personas que sufren el fenómeno pueden ser más propensas a rechazar oportunidades profesionales como la de ocupar puestos de liderazgo o estancarse en sus estudios, además de tener consecuencias a nivel social y familiar.

Los niveles de stress pueden llegar a dispararse, con el consiguiente riesgo para la salud tanto física como mental.

Como líderes o integrantes de un equipo es importante conocer la existencia de este fenómeno, para orientar a la persona que lo sufre en búsqueda de apoyo de un profesional de la salud mental si así lo requiriera, o incluso para identificar los síntomas en uno mismo y pedir ayuda.

Si bien al principio se pensó que se trataba de un fenómeno exclusivamente individual, en los últimos años se ha identificado además como fenómeno situacional. Es decir, el contexto en donde se desempeña la persona también es de relevancia para el desarrollo del fenómeno.

Aunque parecería que los impactos de este fenómeno son de corto plazo, además de que la angustia o la ansiedad pueden cristalizarse, el efecto se perpetúa en el tiempo porque algunas personas renuncian a estudiar cosas nuevas o a postular a cargos de liderazgo o de mayor jerarquía por miedo a ese rechazo. Es como si esas personas pensarán que su inteligencia “no puede cambiar”, o que sus capacidades no pueden desarrollarse más y esa percepción no cambia incluso cuando tengan un logro importante y objetivo. Parece como si existiera una brecha entre sus capacidades y la percepción que tienen de sus capacidades. Y para que esta “mentira” no se note, quienes lo sufren intentan trabajar más duro, autoexigiéndose cada vez y elevando los niveles de stress.



Fuentes consultadas

- Clance Pauline Rose/ Imes Ament Suzanne. Georgia Slate University University Plaza.
<https://mpowir.org/wp-content/uploads/2010/02/Download-IP-in-High-Achieving-Women.pdf> // The Impostor Phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention
- The Impostor Phenomenon and Implicit Theories of Intelligence. Sydney Vian. UWL Journal of Undergraduate Research XXIV (2021)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Impostor_syndrome#Measuring_impostor_phenomenon
- <https://paulineroseclance.com/pdf/IPTestandscoring.pdf>
- https://www.paulineroseclance.com/prc_biography.html





LA RACIONALIDAD, LA EMOCIÓN, EL JINETE Y EL ELEFANTE

publicado 03.07.22

por Beatriz Martínez García

El funcionamiento del cerebro y la (falsa) lucha entre la racionalidad y la emocionalidad han dado lugar a interesantes investigaciones y múltiples conceptualizaciones. Hace poco más de 10 años (2011 en su primera edición), David

Kahneman, Nobel en Economía, publicaba "Thinking, Fast and Slow" (Pensar rápido, pensar despacio) y muy poco después (2012), el psicólogo Jonathan Haidt difundió "The Righteous Mind" (La mente de los Justos). Los dos autores plantean que, si bien creemos ser racionales en nuestra toma de decisiones, la emocionalidad o el instinto toma las riendas de la mayoría de nuestras decisiones cotidianas. Kahneman toma la teoría del cerebro triuno de Paul MacLean y sostiene que nuestro cerebro está dividido en 2 sistemas:

1. El sistema 1 o emocional, ubicado en la amígdala. Un sistema muy ágil, que consume poca energía, pero que genera muchos errores.
2. El sistema 2 o racional, ubicado en el neocórtex. Un sistema lento, que consume muchísima energía, pero es muy certero.

El autor otorga diferentes características a esos dos sistemas. El sistema 1 (emocional) es rápido e instintivo y el sistema 2 (racional) es lento, más deliberativo y lógico. A partir de este concepto plantea la existencia de dos "especies" o tipos de seres: los "Econs" que viven en la teoría y "Humanos" que viven en el mundo real. Estos dos sistemas son independientes, funcionan simultáneamente, se relacionan y se influyen entre sí.

Con base a estos conceptos, el psicólogo Jonathan Haidt ha creado la analogía del ELEFANTE y EL JINETE para entender mejor las características, el funcionamiento, y la interacción que se produce entre estos dos sistemas: el sistema 1 (emocional) es el Elefante, y el sistema 2 (racional) el Jinete.

Según esta analogía, Haidt explica cómo el elefante se mueve primero y el jinete busca pretextos racionales para justificar ese movimiento impulsivo. Prácticamente en todos los ejemplos que plantea, el cerebro actúa de la misma forma: el elefante hace el juicio y el jinete inventa pretextos para justificarlo. Esta analogía de Haidt se parece algo a la metáfora de Platón (en su diálogo Fedro) que decía que en el hombre hay un auriga (que era quien conducía la biga, vehículo tirado por caballos, medio de transporte de algunos romanos), que intenta gobernar un caballo desbocado ("El alma es como un carro de caballos alados y un auriga que forman una unidad. Los caballos y aurigas de las almas de los dioses son todos buenos y de excelente linaje; los de las otras almas, sin embargo, son mezclados. Nuestro auriga gobierna a la pareja que conduce; uno de sus caballos es bello y bueno y de padres semejantes, el otro es lo contrario en ambos aspectos. De ahí que la conducción nos resulte dura y dificultosa")

Dice Haidt: "A simple vista, es obvio pensar que el jinete es quien manda (en teoría, así es), por eso lleva las riendas. Pero el elefante es mucho bicho para ser doblegado por algo tan pequeño y, a menos que ambos vayan muy alineados, la disputa está asegurada, y normalmente será el elefante el que gane".

Lo cierto es que, por buenos jinetes que seamos, el elefante es mucho más fuerte que nosotros. Es pesado, se resiste a los cambios y busca gratificación inmediata. El jinete, por su parte, es el que planifica, el que organiza la vida a largo plazo, el que analiza y evalúa las situaciones y está dispuesto a hacer cambios drásticos. El jinete y el elefante no solo son distintos, sino que QUIEREN COSAS DIFERENTES. Cuando ambos están en desacuerdo (cosa que pasa con frecuencia), suele ganar el elefante (que es mucho más fuerte que el jinete).

Lo que pasa con más frecuencia es que la mayoría de las personas no se atreven a admitir que **hay un elefante silencioso gobernando sus conductas**, mucho más de lo que ellos creen hacerlo.

Entender cómo funciona el cerebro humano es el primer paso para que realmente sea el jinete el que gana la partida.

Fuentes de consulta:

- Kahneman, David. Pensar rápido, pensar despacio. Ed. Debate. Barcelona. 2012
- Haidt, Jonathan. La mente de los justos: por qué la política y la religión dividen a la gente sensata. Ed. Planeta. 2019
- La alegoría del carro alado de Platón. Wikipedia.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Alegor%C3%ADa_del_carro_alado
- Euroinova. Blog del cerebro triuno. <https://www.euroinova.pe/blog/cerebro-triuno>
- Alemany, Jordi. El elefante, el jinete y cómo tomar mejores decisiones. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-elefante-jinete-y-c%C3%B3mo-tomar-mejores-decisiones-jordi-alemany/?originalSubdomain=es>. 2021





NO SE HABLA DE BRUNO... TAMPOCO EN LAS ORGANIZACIONES

publicado 18.05.22
por Beatriz Martínez García

"No hay nada que se pueda derrumbar que no arreglemos juntos" (diálogo de ENCANTO)

La última película de Disney, ENCANTO es - para mí - un viaje a muchas situaciones que conectan con conceptos de organizaciones, equipos y conversaciones.

Para quienes aún no la han visto, en ENCANTO, todos los integrantes de la familia Madrigal tienen un don, talentos extraordinarios que hacen de los Madrigal la familia más importante del pueblo. La abuela Alma, la líder del clan, se encarga de conservar la magia de la familia, que se manifiesta cuando cada uno de sus miembros tiene la edad suficiente para recibir su "regalo" (el don). Pero Mirabel Madrigal, una de las nietas de Alma, parece no tener un talento como el resto de su familia. Mientras Mirabel intenta comprender por qué "ha fallado", se encuentra

con un viejo secreto familiar, el de su tío Bruno, del que nadie habla, pero todos "saben".

Ese secreto, mantenido por años, se convierte para algunos en un miedo que paraliza, y para todos en leyendas y supersticiones que impactan en la vida de la familia. En ENCANTO nadie habla de Bruno (el tío que adivina el futuro), pero sin embargo todos saben a quién están haciendo referencia cuando se lo menciona indirectamente.

Nadie habla de Bruno... tampoco en las organizaciones

Pero... ¿qué tiene que ver la familia Madrigal con las organizaciones?

Las personas nos desarrollamos en ámbitos organizacionales, desde que nacemos hasta que nos vamos. Peter Druker sostenía que "La sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las

tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización". La familia Madrigal es una organización en sí misma. En la psicología social Enrique Pichon Riviere conceptualiza a la familia como una "estructura social básica", que se configura por el interjuego de roles diferenciados y la señala como "el modelo natural" de la situación de interacción grupal.

La psicología se ha referido históricamente al grupo familiar como un ámbito (social) que produce subjetividad. La española Iria Malde Moldino define a la familia como "la unión de personas que comparten un proyecto vital de existencia en común, que se supone duradero, en el que se generan fuertes sentimientos de pertenencia a dicho grupo, en el cual existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia" (Malde Modino, I, 2012).

La definición que Malde Moldino hace de familia parece tener varios puntos en común con la que dan Katzenbach & Smith de los equipos ("verdaderos") en las organizaciones: "Un equipo verdadero es un número pequeño de personas con capacidades complementarias que están por igual comprometidas en un propósito común, unas metas comunes y un común enfoque de trabajo, de lo que se sienten mutuamente responsables".

Por otro lado, el chileno Fernando Flores propone mirar a las organizaciones como "redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje". Es decir, que cualquiera sea la organización de la que hablemos (familia, deporte, educación, empresas, etc), éstas se sostienen mediante un flujo de conversaciones que se mueven, se mezclan, muchas veces se atascan y se anudan y otras se desatan y se desanudan...

Las definiciones de familia de Malde Moldino y la de equipos de Katzenbach y Smith, comparten el proyecto común, el compromiso... y las conversaciones.

Lo no dicho en las organizaciones

La canción central de Encanto, que probablemente algunos identificarán, repite en su estribillo "No se habla de Bruno ... No se habla de Bruno... más". Como si al no nombrarlo, Bruno y su historia desaparecieran.

Las palabras construyen realidades... y también las destruyen.

De hecho, podríamos sostener que la propia cultura se sostiene en el relato de sus integrantes, en cómo "cuentan" la historia, cómo transmiten la forma de hacer las cosas, sus valores y sus costumbres. Cuando las conversaciones se "estancan", cuando existen cosas de las cuales no se puede conversar, la organización se quiebra, su cultura se desarma, y se rompe la red que la sostiene.

Un punto importante a tener en cuenta es que toda conversación, está teñida por una emoción. Construir conversaciones sanas, implica saber gestionar nuestras emociones. En el libro "Conversaciones Cruciales" los autores sostienen que "el fondo de significados compartidos es una medida del coeficiente intelectual del grupo. Cuanto más amplio sea el fondo compartido, más inteligentes serán las decisiones", mencionan. Ese fondo de significados compartidos es lo que soporta (de soporte) al equipo, hace las veces de malla que enlaza y sostiene. Es la red de conversaciones recurrentes (con sentido) de la que habla Flores.

Sin embargo, cuando las conversaciones no fluyen o aparecen cortadas, no hay fondo de significado compartido. Eso hace que se desarrollen malentendidos, cosas no dichas, creencias sustentadas en la subjetividad, de la que nadie habla... pero todos suponen y creen compartir.

La familia Madrigal cree que alrededor de Bruno hay una historia que todos conocen, pero que en realidad todos suponen, con base a un relato (o un "no relato") en este caso del líder de la familia (la abuela Alma), que es quien sostiene esta suposición en el seno del grupo familiar y es quien "cuenta" la historia oficial. Como es una situación que no pueden gestionar, prefieren ocultarla, y "mandatar" a todos para que también la oculten. En los equipos de trabajo, suceden cosas similares. Cuando las emociones y las



palabras se estancan, se enquistan y no se hablan, irrumpen en manera de conflicto disfuncional.

Siempre hay otra forma de decir las cosas

Hace algunos años, cuando trabajaba como Gerente en una empresa, alguien me dijo "acá a vos te pagan por conversar". Al principio no lo entendí, pero con un poco de distancia me dí cuenta que esa frase es cien por ciento real. Los seres humanos somos seres conversacionales. Los compromisos que construimos (o que dejamos de construir) pasan por una conversación. Desde esta concepción, el lenguaje no es pasivo, sino que genera realidades.

No es novedad decir que la gran competencia hoy es la de saber "conversar", la de generar conversaciones "sanas", conversaciones que permitan transformaciones. Conversar no significa saber "hablar" sino algo mucho más complejo que implica además, el saber "escuchar". Todo proceso comunicacional descansa en la escucha. No obstante la

importancia de estas competencias, son de las más difíciles de encontrar en nuestras organizaciones.

La buena noticia es que se puede aprender a conversar. Para poder cambiar, los equipos de trabajo deberán aprender a "conversar" de otra manera, afrontando el conflicto y no ocultándolo. Aprender a gestionar esa "subjetividad", se vuelve "la llave" para trabajar el conflicto". Ignacio Bossi, autor de "Subjetividad: la llave del conflicto" plantea que la materia prima básica de toda negociación son los hechos y las opiniones, y que los conflictos suelen tener que ver con estas últimas. Cuando "conversamos" acerca de opiniones, sin aclarar que no son hechos (objetivos), la comunicación se vuelve tensa, absolutamente subjetiva, e inconducente. Y crea realidades como de la familia Madrigal, que con los años, se vuelven muy difíciles de cambiar.

Como hemos dicho en otras oportunidades, la formación de los líderes y los equipos en estas competencias conversacionales, si bien siempre fue importante, hoy, con los cambios en el mundo del trabajo, se ha vuelto imprescindible. Aprendamos a conversar distinto, creemos nuevas realidades.

Bibliografía y Webs Consultadas

1. [https://es.wikipedia.org/wiki/Encanto_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Encanto_(pel%C3%ADcula)) (guión de ENCANTO)
2. Malde Modino, I. Qué es la familia. Definición e implicaciones del concepto <http://www.psicologia-online.com/monografias/separacion-parental/que-es-la-familia.html>.
3. Katzenbach Jon R; Smith Douglas K. La Sabiduría de los Equipos. Ed. Díaz De Santos. Edición española 1996
4. Bossi, Ignacio. La Llave del Conflicto. Ed. Dunken. Buenos Aires. 2011
5. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler. Conversaciones Cruciales. Ed. Empresa Activa. Edición española 2003





LAS PALABRAS MÁGICAS

publicado 02.09.22

por Beatriz Martínez García

Aldous Huxley dijo alguna vez "La antigua idea de que las palabras tienen poderes mágicos es falsa; pero esa falsedad implica la distorsión de una verdad muy importante. Las palabras tienen un efecto mágico... aunque no en el sentido en el que suponían los magos, ni sobre los objetos que éstos trataban de hechizar. Las palabras son mágicas por la forma en que influyen en la mente de quienes las usan"

Hace unos días, una persona me comentaba que la forma en que le hablaba su jefe le había empezado a hacer dudar de sus propias capacidades. Cómo le explicaba, cómo le marcaba los errores y la forma en cómo se comunicaba diariamente, había impactado de tal

manera en su cabeza, que se sentía que no era capaz de entender determinadas cosas de su propio trabajo.

Hace años incluso, yo misma sentí - después de algún tiempo de relacionarme con un jefe con un estilo de gestión muy controlador - que había perdido la capacidad de pensar. A pesar de los años que han pasado, recuerdo haberle dicho a mi esposo en ese momento "siento que perdí un pedazo de mi cerebro".

A veces no nos damos cuenta de que algo que sale tan rápido de nuestra boca pueda tener un impacto tan largo y profundo en nosotros mismos o en otra persona. Pero así es: las palabras son mágicas; construyen (o destruyen) mundos. Tienen la enorme capacidad de desencadenar reacciones emocionales a veces inimaginables. Las palabras rara vez son neutrales. Algo que parece tan básico sigue siendo muy complejo.

En realidad toda nuestra vida corre entre conversaciones; todo sucede a través de conversaciones. Las conversaciones son tan esenciales en las organizaciones, que el chileno Fernando Flores nos propone mirar (a las organizaciones) como “redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”.

La Inteligencia Conversacional (concepto que Judith E. Glaser desarrolla con profundidad en su libro del mismo nombre), es una competencia que es necesario desarrollar si queremos construir organizaciones más “sanas”, en un mundo que no para de moverse. Glaser sostiene que **“el siguiente nivel hacia la excelencia depende de la calidad de nuestra cultura, que depende de la calidad de nuestras relaciones, que, a su vez, depende de la calidad de nuestras conversaciones”**. Todo está estrechamente interrelacionado; todo pasa a través de conversaciones.

Pero además, las palabras, son tan mágicas que pueden cambiar tu cerebro. Según Andrew Newberg y Robert Waldman (autores de “Las palabras pueden cambiar tu cerebro”) una sola palabra negativa puede incrementar la actividad de la zona de la amígdala en el cerebro (estructura localizada en el lóbulo temporal y encargada de controlar el miedo). Si una palabra es sentida como un riesgo, activará a la amígdala, que podrá liberar grandes cantidades de

hormonas de estrés y alarma. “Las palabras con connotaciones negativas envían mensajes de alarma a tu cerebro y cierran parcialmente el área del razonamiento de los lóbulos centrales”, sostienen los autores.

Por ese motivo, entre otros J. Glaser sostiene que la inteligencia conversacional nos da el poder para influir en nuestra neuroquímica. Las conversaciones tienen el poder de cambiar el cerebro, dice, ya que estimulan la producción de hormonas y neurotransmisores, estimulan los sistemas del cuerpo y las vías nerviosas, “no sólo den el momento de la conversación, sino también, en ocasiones, durante toda la vida”.

Con las palabras que elegimos para interactuar (o los gestos, porque no todo es lenguaje verbal), tenemos el poder para influir en nuestra forma de interpretar la realidad. Si logramos entender cómo determinadas conversaciones impactan en nosotros (conversaciones con otros y conversaciones con uno mismo), podremos acercarnos a conocer cómo escuchamos, cuál es nuestra manera de interpretar y en definitiva cómo nos paramos frente al mundo.

La calidad de las relaciones depende de la calidad de las conversaciones, sostiene J. Glaser. Si ponemos foco en que las personas en nuestra organización “conversen mejor”, fortalecerá la calidad de nuestras conversaciones, el trabajo en equipo, el clima de trabajo, y seguramente será uno de los pilares para construir una cultura más sana.





SEVERANCE

cuando la ficción se convierte en realidad

publicado 25.08.22
por Beatriz Martínez García

"Nuestro trabajo es probar el aire libre... Vuestro jefe puede ser dueño del reloj que se burla de vosotros desde la pared, pero amigos míos... el tiempo es vuestro" (Mark S., episodio 8, mientras lee el libro "The You you are")

Hace ya algún tiempo que no escucho tan seguido frases como "acá los problemas se dejan en la puerta", "hay que saber separar lo laboral de lo personal", "en esta empresa se viene a trabajar, no me interesa conocer la vida de las personas", "no es necesario saber de la vida de la persona para contratarlo para un trabajo" o conceptos del estilo. No los escucho tan seguido, pero los sigo viendo en el mundo laboral; a veces disfrazados de otras frases, de otros conceptos, pero siguen ahí. Porque después de todo, ¿quién

no ha querido separar lo laboral de lo personal en alguna oportunidad? ¿Quién no ha imaginado, alguna vez, que nuestro yo laboral no tenga nada que ver con nuestro yo personal? No llevar preocupaciones del trabajo a casa, no llevar trabajo a casa, que no me "whatsappee" el jefe/a después del trabajo, no acordarme de la discusión que tuve con un compañero/a... O al revés: que mis problemas personales, mis discusiones, mis preocupaciones, mis hijos, mi esposa, mi esposo, mis amigos/as, mis dificultades económicas ... no interfieran en mi pensamiento a la hora de sacar un informe, concentrarme en una presentación, en fin, a la hora de trabajar...

El mundo del trabajo ya no es el mismo que hace años. Lo hemos escuchado muchas veces: la pandemia por Covid 19 exacerbó los cambios que se venían dando. Las personas en general estamos más ansiosas, más

sensibles, más cansadas y menos tolerantes, tanto en nuestra vida personal como en el trabajo. Leemos y escuchamos cada vez con más frecuencia que es importante buscar un balance entre nuestra vida personal y nuestro trabajo, por nuestra salud física, pero fundamentalmente por nuestra salud mental. Decirlo parece tan sencillo...

De eso (y de varias cosas más) trata la nueva serie **SEVERANCE** (AppleTV+, 2022). Su protagonista Mark S., trabaja en la corporación Lumon. Para ingresar a Lumon, las personas deben someterse "voluntariamente" a un procedimiento quirúrgico llamado "severance" (separación), en el que – a través de la implantación de un chip - separan su memoria personal de la memoria laboral. Cuando Mark decide ingresar al departamento de Refinamiento de Macrodatos de Lumon, fue para olvidar la muerte de su esposa y la angustia que siente por la pérdida. Cree que trabajando sin memoria personal, el dolor por el duelo va a ser menor. Es como que en un mismo cuerpo convivieran dos personas: el Mark que está afuera (fuera) no puede acceder a los recuerdos del Mark que está adentro (dentro) del trabajo.

"Acepto someterme al proceso de 'separación' y olvidar mi 'yo exterior' cuando entre a Lumon, y al revés cuando vuelva a mi casa", dice Helly R sonriendo a la cámara, en lo que parece ser parte de su proceso de selección.

Quienes me conocen hace tiempo saben que veo aspectos del mundo del trabajo en cualquier película o serie con la que me cruzo (cultura en "Divergente"; cambio organizacional en "Alicia en el País de las Maravillas; Liderazgo en The Blinde Side; Comunicaciones en "Encanto"... y la lista sigue...) Pero créanme que esta serie sí habla del mundo del trabajo de manera clara y directa.

La serie nos muestra – con ironía - muchas prácticas de recursos humanos, algunas ya perimidas, otras transformadas y otras aún vigentes. A través de los 9 capítulos de la primera temporada nos encontramos con la cultura de la

organización (y el intento por cambiarla), la inducción (con algunas cosas de onboarding), el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, los "reconocimientos" (al mejor estilo Pavlov), el propósito del trabajo (¿cuál es el fin del departamento de Refinamiento de Macrodatos?), y la tan sonada "conciliación". Todo atravesado por ese corte entre la vida personal y el trabajo. Es decir, los personajes de Severance que trabajan en Lumon "olvidan" su mundo personal a las 9.00 AM cuando entran y lo recuperan a las 17.00 horas, cuando salen. Esa experiencia, que en una primera mirada parece interesante, comienza a convertirse en aterradora, como lo empieza a poner en palabras el personaje de Helly R, la nueva integrante del equipo.

¿Es posible dejar los problemas personales fuera del trabajo? ¿Es sano no conocer algo de la vida personal de quien postula a un proceso de selección? ¿Es posible entender lo que le pasa a un trabajador dentro del trabajo, si no entiendo lo que le pasa afuera?

"Que una persona no tenga historia es antinatural" - sostiene Irving (otro de los trabajadores de Lumon) en el episodio 4 - "La historia nos da un contexto, una forma".

Sin ánimo de "spoilear", la serie nos interpela profundamente acerca del lugar que tiene el trabajo en nuestras vidas (aún hoy, y quizás más con el trabajo remoto o híbrido), critica el sistema y me pone a pensar (por lo menos a mí) sobre mi vida, mi propia existencia, sobre cómo gestiono lo que vivo y lo que siento y qué decido hacer con eso. Me hace cuestionar incluso sobre algunos aspectos éticos o filosóficos como ¿quién soy yo realmente?, ¿cuál es el proposito de mi trabajo? o ¿cuál es el sentido de mi vida?

Pero además, la serie en su primer temporada me deja (de nuevo, me deja a mí), el mensaje de que el ser humano, más allá de muchas cosas, buscará siempre lo que tiene en común con otros; que ante los obstáculos, intentará cuestionarse, comprenderse, solidarizarse, unirse, y trabajar en conjunto para lograr lo que a simple vista parece imposible. A algunos les llevará más tiempo, a otros menos, y muy probablemente se necesite de alguien o algo que lo conduzca, pero sucede.



"Tú no estás separado. Sales de aquí con tus recuerdos y te los llevas a casa contigo cada noche. Nadie puede arrebátártelos ni apagarlos, como si no hubieran existido, como si no hubieras existido", le interpela Irving a alguien de Lumon en el episodio 7 (no específico a quien para no spoiler la serie!).

Reflexionar y re pensar el mundo del trabajo es una tarea ardua y constante, y a veces un libro,

una cita, una película o una serie, puede ser un buen disparador para interrogarnos a nosotros mismos acerca de cómo estamos haciendo lo que hacemos. Los invito a ver Severance (la serie tiene una estética vintage, como de los años 70, que quizás no resulte atractiva para todos, pero créanme, sigan mirando!) y a seguir pensando y re creando juntos este mundo tan complejo, fascinante y desafiante.





EL ONBOARDING

el primer paso para trabajar el compromiso de las personas

publicado Agosto 2022 (Revista CADE)
por Beatriz Martínez García

Tanto la INDUCCIÓN como el ONBOARDING son conceptos de vital importancia en la generación de compromiso de los nuevos trabajadores, y no muchas organizaciones los toman en cuenta y los incorporan como una práctica sistematizada.

LA DIFERENCIA ENTRE INDUCCIÓN Y ONBOARDING

Si bien podría pensarse que la diferencia es sutil, conceptualmente no lo es. Según varios autores, la principal diferencia es que la inducción es de carácter meramente informativo (es decir, sólo informa acerca de la organización), y por lo tanto se realiza de manera unívoca, desde la empresa al nuevo empleado.

De manera simple podríamos decir que **LA INDUCCIÓN** busca orientar a los nuevos colaboradores durante sus primeros días; la mayoría de las veces son actividades a corto plazo.

En este tipo de procesos se informa acerca de los reglamentos, derechos y obligaciones, en un intento de que conozcan la cultura de la organización, brindándoles ciertos conocimientos técnicos y herramientas para que puedan integrarse mejor. Pero la inducción (al igual que el onboarding) no es algo que se haga exclusivamente durante el primer día de trabajo, ni durante la primera semana; es una práctica que debe sostenerse a mediano plazo. Son muchas las organizaciones que cometen el error de creer que la inducción consiste en un par de reuniones y una rápida recorrida por las instalaciones. La inducción y el onboarding son procesos..

Por lo tanto tienen que ser diseñados, planificados y llevados a cabo de manera sostenida en el tiempo.

Por su lado el **ONBOARDING** es un proceso más abarcativo y más largo en el tiempo (probablemente por un lapso de 3 a 6 meses, aunque algunos autores hablan de hasta 12 meses). Otra diferencia con la inducción es que es biunívoco, es decir es realizado por ambas partes (de organización a empleado y viceversa); durante este proceso se da una interacción constante entre los colaboradores y la organización.

Ambos procesos (inducción y onboarding) deben realizarse y son complementarios.

EL PROCESO DE ONBOARDING, LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y LA MARCA EMPLEADORA

Cuando hablamos de políticas de Gestión de Personas, pensamos en prácticas que están necesariamente concatenadas, y que buscan un propósito común.

El concepto de **MARCA EMPLEADORA** (Employer Branding) es un concepto que nace en los Estados Unidos en los años 60, se populariza en el mundo en los 80, y en Uruguay incluso bastante más recientemente. Parecería ser que luego de la pandemia se escuchara hablar más del concepto. El término puede traducirse como la “reputación” que tiene una organización puertas adentro, es decir, con sus colaboradores. Si bien la construcción de la ME tiene que ver con el propósito de la organización, con sus valores y con su cultura, comienza a gestarse bastante antes de que la persona ingrese: en el proceso de selección.

La experiencia del empleado, es decir, las vivencias que van teniendo las personas en su recorrido por la organización, es la base de la Marca Empleadora.

Todo lo que la organización haga (o no haga) con respecto a las personas que trabajan allí (lo que se conoce también como “el viaje del empleado”)

redundará en una buena marca empleadora. Y esto es una construcción que da inicio cuando la persona visita por primera vez la organización: el día de su primera entrevista.

Hacer esperar al postulante, no brindar información, no avisarle qué pasó con el proceso, etc., destruye la marca empleadora.

No se puede pensar en un proceso de onboarding disociado de la experiencia del empleado y de la construcción de marca empleadora. El primer paso de un proceso de onboarding es entonces pensar qué clase de experiencia le gustaría que tuvieran sus nuevos colaboradores y el segundo, diseñarla.

TODOS A BORDO

Un buen proceso de onboarding redundará en que los nuevos ingresos se comprometan más rápidamente, ya que habla del foco real que se pone en las personas. Sin embargo, no existe un proceso “ideal”, sino que su diseño dependerá de la organización, de sus estilos de gestión, de la cultura, los líderes y los equipos.

Cuando el proceso se hace de forma planificada y sistemática, las organizaciones obtienen beneficios que van desde la satisfacción laboral, el incremento del compromiso por parte de los colaboradores, una menor tasa de rotación y de ausentismo, mayores niveles de productividad, descenso de los niveles de estrés, etc.

a. *El antes:*

El proceso empieza, como ya lo mencionáramos, desde antes de que la persona haya sido seleccionada. Podríamos decir que ya desde que se genera la vacante y se sale al mercado a buscar a la persona, la organización comienza a dar información acerca de “su forma de hacer las cosas”. Si el proceso de atracción (selección) es desorganizado, está demorado, desconectado de los postulantes, etc., o si en la entrevista el/la postulante se siente incómodo/a, se retacea información, no se lo recibe en tiempo y forma, así será su experiencia e impactará negativamente en el proceso de onboarding una vez dentro.



En algunas organizaciones incluso, y cuando el/la postulante ha avanzado en el proceso, se le enseñan las instalaciones, y hasta se le presenta al equipo.

La propuesta de trabajo también es parte del proceso de onboarding y una muy buena oportunidad para recordar los valores de la organización. Una vez aceptada esta propuesta y días antes de su inicio formal, se debe dar curso a los trámites administrativos: se le da de alta en los sistemas, se preparan los materiales que se le van a entregar el día de inicio. Durante la pandemia varias organizaciones virtualizaron sus actividades de onboarding y algunas de estas actividades pueden ser realizadas de manera virtual, aún en una modalidad presencial. Lo que ocurra días antes de su ingreso formal, va a modelar la impronta que esa persona tenga respecto a la nueva organización.

Es importante comenzar a crear esa experiencia antes del primer día de trabajo. Se puede enviar un “pack de bienvenida” a la casa, un mail con una carta de bienvenida, un mapa de las instalaciones, una invitación a almorzar con todo el equipo, o cualquier otra cosa que comunique la importancia del ingreso del nuevo colaborador en la organización.

b. El primer día

El primer día de cualquier persona en una nueva organización es un día especial, un día que marca un antes y un después en la historia laboral. La forma en que la organización le dé la bienvenida es otro hito importante a cuidar. Para aquellos que están pensando en “no tengo presupuesto para”, vale decir que esta bienvenida puede ser un cartel, una tarjeta, un mail, una bienvenida en las redes o un video de su equipo.

La bienvenida también debería incluir un mail a toda la organización, contando quién es él o la nueva integrante, qué posición va a ocupar, las líneas de reporte, e incluso cosas informales, como qué le gusta hacer en su tiempo libre, etc.

Ese primer día es importante que además lo

empiece a acercarse a su realidad laboral. Reunión con su jefe inmediato, con su equipo y con el referente de Gestión de Personas, compartiendo organigrama, la descripción de su puesto, y los aspectos formales de su nueva posición. En este punto es interesante recordar que las generaciones más jóvenes son más visuales, por lo que sugerimos que los documentos que se le presenten tengan más base en imágenes que en extensos textos (que muy probablemente no van a leer).

Es buena idea asignar una persona (muchas veces llamado buddy: amigo, compañero, colega), que pueda mostrarle dónde se encuentra todo en la organización y que esté disponible para despejar dudas y responder preguntas.

De más está decir que el área de Gestión de Personas y su jefe inmediato deben asegurar que el nuevo integrante tenga disponible el primer día su espacio equipado con todo lo que necesita para su trabajo (notebook, teléfono, implementos de oficina, etc).

c. Las primeras semanas

El estilo de comunicación de la organización (y de su jefe inmediato) es esencial para el proceso de inducción.

Es importante que su líder mantenga reuniones de feedback con cierta frecuencia con el nuevo colaborador. Se trata de una reunión con un doble propósito: comentarle acerca de su desempeño, y escuchar cómo se siente en su nueva organización.

d. El primer mes

Al cumplirse el primer mes se mantienen las reuniones frecuentes de feedback (de ambas partes).

Parte del proceso de onboarding programado es diseñar la curva de aprendizaje del nuevo integrante (un buen ejemplo de esto lo podemos encontrar en el modelo de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard).

Se trata de estar atentos a cómo va adquiriendo los nuevos conocimientos y cómo se mantiene su motivación.



Como muchas veces es difícil sostener el proceso de onboarding por más de un par de semanas, contar con un programa de mentores puede ser una buena forma de mantenerlo en el tiempo. Lo sugerido es que el mentor sea alguien superior a la persona a la que está orientando, pero no necesariamente en el mismo rol.

e. La congruencia con la realidad

Como ya lo mencionáramos los procesos de onboarding puede llegar a durar hasta 12 meses. Si es la primera vez que la organización implementa esta práctica, le recomendamos iniciar con lapsos más breves.

El programa de onboarding tiene que ser coherente con la realidad de la organización y con las demás prácticas de gestión. Ningún programa de onboarding puede cambiar una

mala práctica. Por lo tanto, si la organización o el equipo no tienen un buen clima de trabajo, lo más urgente es focalizar en cómo mejorarlo. Una de las peores experiencias del empleado es darse cuenta que lo que se le presentó a su ingreso no refleja la realidad.

Toda percepción que tenga el colaborador respecto a su lugar de trabajo nace con el programa de onboarding. Es como la “impronta” que tiene el nuevo colaborador respecto de la organización. Algo así como una huella identitaria. Pensar detenidamente qué tipo de experiencias queremos que tengan nuestros colaboradores, qué marca empleadora queremos construir, nace con un buen programa de onboarding. Pensarlo, diseñarlo y llevarlo a la práctica es responsabilidad de toda la organización, pero más que nada de los líderes y las áreas de Gestión de Personas.





LA GRAN RENUNCIA

¿un cambio definitivo en el mundo del trabajo?

publicado Enero 2022. Revista CADE
por Beatriz Martínez García

Probablemente usted haya escuchado hablar en las últimas semanas de LA GRAN RENUNCIA. Y si todavía no lo escuchó, le adelantamos en este artículo de qué se trata.

El 12 de noviembre pasado la Oficina de Estadísticas Laborales del Gobierno de Estados Unidos informó que **4,4 millones de personas** renunciaron voluntariamente a sus trabajos en setiembre. Esta es la cifra más alta en la historia de ese país desde que se comenzaron a llevar estas estadísticas. Este registro superó en 100.000 renunciaciones el récord anterior, que se había dado en agosto.

Estas renunciaciones **constituyen el 3 % de toda la fuerza laboral estadounidense**, un número de relevancia que, sumado a lo que había pasado el

mes anterior, llevó a todos los medios de comunicación y a los profesionales del mundo del trabajo a intentar hacer un análisis de qué está sucediendo.

“La pandemia cambió mi mentalidad, ahora valoro mucho más mi tiempo”..., es una de las típicas respuestas que escuchamos de las personas que renunciaron a sus trabajos.

De la información que hemos podido analizar, todos coinciden en que los trabajadores se están yendo porque no se sienten bien remunerados y están cansados de sus condiciones laborales. Recode (sitio web de noticias de tecnología) y BuzzFeed News (sitio web de noticias estadounidense), plantean que la pandemia cambió por completo las prioridades de los trabajadores y, para muchos hoy el trabajo ni define su identidad (como sí pasaba antes), y en algunos casos, ni siquiera es una prioridad en su vida.

Por un lado, las organizaciones se enfrentan a la escasez de personal, mientras que por el otro la experiencia de una emergencia sanitaria sostenida ha llevado a millones de personas a reevaluar sus opciones laborales.

Pero no se trata de un fenómeno local: en la Europa occidental socialdemócrata se experimentan – aunque en menor grado – tendencias similares: “Los datos cotejados por la OCDE, que agrupa a la mayoría de las democracias industriales avanzadas, muestran que en sus 38 países miembros trabajan unas 20 millones de personas menos que antes de la aparición del coronavirus”, informa Politico Europe (edición europea de la organización de noticias estadounidense, perteneciente al Grupo The Economist,). “De ellas, 14 millones han salido del mercado laboral y están clasificadas como ‘no trabajando’ y ‘no buscando trabajo’. Y en comparación con 2019, hay 3 millones más de jóvenes que no tienen empleo, educación o formación.”

En **Alemania**, en agosto pasado, un tercio de las empresas informaron de la escasez de trabajadores calificados. Y en octubre, Detlef Scheele, director de la Agencia Federal de Empleo de Alemania, declaró al periódico Süddeutsche Zeitung que el país necesitaría importar 400.000 trabajadores calificados al año para compensar las carencias en una serie de sectores, desde los cuidados de enfermería hasta las empresas de tecnología verde.

Según The Washington Post, en las diversas economías de Asia también se multiplican las renunciaciones. **China** está viendo su propia versión de la “Gran Renuncia”, con una generación de trabajadores más jóvenes desencantados con sus perspectivas y desanimados por los salarios relativamente bajos en las fábricas que antes promovieron el ascenso económico del país. Las autoridades de **Pekín** advierten de la creciente escasez de trabajadores calificados en su industria tecnológica. Y a medida que el mundo se recupera, las fábricas chinas comienzan a sentir la escasez de mano de obra.

Según algunos medios, en la otra punta del mundo, en **Italia**, más de **medio millón de personas renunciaron** a su empleo en los tres últimos meses.

La **cifra récord de renunciaciones** obedece, sobre todo a movimientos que se están produciendo en sectores como la hotelería, el comercio, el transporte y en aquellos puestos que implican estar en primera línea con los clientes.

En Uruguay y otros países de Latinoamérica no estamos viendo aún este fenómeno, probablemente por las tasas de desempleo que aún son elevadas. No obstante es importante analizar el impacto que esta “Gran Renuncia” está teniendo en la región. Entre otras consecuencias, por un lado, muchos latinoamericanos están evaluando irse a vivir en aquellos países en los que falta mano de obra. Y por el otro, y fundamentalmente en las generaciones más jóvenes, en las entrevistas de trabajo comienzan a incluir la pregunta “se puede teletrabajar”? Si la respuesta es no, retiran la postulación rápidamente. ¡Es decir, podríamos llegar a pensar que de haber un descenso del índice de desocupación en nuestro país, la GRAN RENUNCIA podía comenzar a verse por esta zona del planeta.

Un poco de historia

Este fenómeno de LA GRAN RENUNCIA no empezó con la pandemia. El 23 de enero de 2016 el World Economic Forum anunció en Davos, Suiza, que el mundo acababa de entrar en la 4ta. Revolución Industrial. Ya a fines de los 80, se había comenzado a construir un concepto que costó incorporar al mundo del trabajo. El concepto del mundo **VICA** nació en el ejército de EEUU y se extendió rápidamente a través del liderazgo militar en los 90 y a principios de la década de 2000 empezó a manejarse en el mundo de las organizaciones. Entender la idea de que vivíamos en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) no fue sencillo, e implicó no solamente comprender un concepto, sino cambiar la forma de interpretar el mundo, cambiando las prácticas de trabajo. El término demostró ser un marco útil de construcción de sentido para el mundo durante las últimas décadas.



Casi al mismo tiempo que la pandemia comenzó a poner al mundo de cabeza, el concepto VICA empezó a sustituirse por el de mundo BANI. El acrónimo **BANI** es un nuevo modelo adaptado a la situación de sistemático cambio global y climático que adopta su forma más clara en el año 2020. Jamais Cascio, catalogado por la revista Foreign Policy como uno de los Top 100 Global thinkers (y "futurólogo" según varias publicaciones en internet), ha acuñado el término, siglas en inglés de Brittle (quebradizo), Anxious (generador de ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible). Un sistema quebradizo (o frágil) surge, dice Cascio, cuando se intenta maximizar tanto la eficiencia de un sistema, que termina por quebrarse.

Si en lugar de preocuparse por maximizar eficiencias se pusiera el foco en **construir** sistemas **resilientes** (como propone Cascio) o "anti frágiles" (como propone Taleb, el autor de El Cisne Negro), las organizaciones conseguirían recuperarse más rápido de las situaciones adversas a las que se enfrentan, saliendo reforzadas de las mismas.

Para eso, se hace necesario **repensar** estructuras, **culturas** y estilos de **gestión**, para poder **diseñar** y **construir lógicas** de trabajo diferentes (resilientes o anti frágiles), tomando muchos riesgos pequeños, que permitan avanzar sin desencadenar un quiebre drástico.

La diversidad generacional y el cambio en el concepto del trabajo

Pero no sólo se trata del mundo post covid. La diferencia generacional ha sido un tema tratado en varias facetas de la historia. Desde hace unos años, se ha vuelto tema ineludible en las organizaciones, fundamentalmente por las dificultades que las nuevas generaciones parecen plantear a las más viejas.

Al decir de Alejandro Malamed, "estas nuevas generaciones, inspiradas en lo vivido en sus propios hogares y por el desarrollo mismo de las sociedades, traen consigo valores como la democratización de las decisiones, la diversidad,

el disfrutar de la vida más allá del trabajo o el cuidado del medio ambiente y la salud. Y eso mismo que viven en diario lo van demandar en el ámbito laboral".

Al analizar lo que está ocurriendo con LA GRAN RENUNCIA, no debemos dejar de lado que las nuevas generaciones han traído un **nuevo concepto de TRABAJO** (tanto la Generación Y como la Generación Z, y la Generación T, que será la próxima en ingresar al mercado laboral), siendo los impulsores de la noción de "la experiencia del empleado" y la de la "**marca empleadora**", como norte al que las organizaciones hoy aspiran arribar.

Nos encontramos en uno de los momentos históricos en el cual el tema generacional se vuelve indispensable materia de análisis.

A medida que la vacunación va avanzando en varias partes del mundo (incluido Uruguay), las organizaciones están empezando a traer a sus trabajadores nuevamente a la presencialidad. En la mayoría de los casos, la falta de flexibilidad se está convirtiendo en un problema.

Una encuesta reciente de la red de profesionales Blind, buscaba comprender cómo el cambio de regreso a la oficina presencial podría afectar a la organización. "I don't want to go back to see the boomers pull in a conference room meeting and expect people to bring in pen and paper" (algo así como "no quiero volver para ver a los boomers reunirse en una sala de conferencias y esperar que la gente traiga papel y lápiz"), dijo un empleado de Bank of America en la encuesta. Los resultados de esta encuesta indican que gran parte de los profesionales encuestados renunciaría, si una vez terminada la emergencia sanitaria, "se les obligaba a volver a las mismas oficinas".

LA GRAN RENUNCIA

Si bien este fenómeno no es exclusivo de la pandemia, lo que la emergencia sanitaria sí ha impulsado es que si las personas no encuentran en sus lugares de trabajo condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades personales, o alineación a su propósito de vida, la decisión es renunciar (para emprender, para iniciar su propio negocio, etc.)



Algunas organizaciones creen que pueden volver a las oficinas como si nada hubiera pasado en este poco más de año y medio. Las personas están mucho más stressadas, agotadas física y emocionalmente, hasta el punto de re evaluar su vida y por supuesto su trabajo. La experiencia de haber trabajado desde su casa y la flexibilidad laboral impuesta por la pandemia, le han mostrado al mundo que es posible otra forma de trabajar... y muchos la quieren mantener.

“Los empleados no quieren volver a trabajos agotadores o aburridos, con salarios bajos”, explicó a Time Robert Reich, ex Secretario de Trabajo de la Administración Clinton. “Los trabajadores están quemados. Están hartos. Después de tantas dificultades, enfermedades y muertes durante el año pasado, no van a aguantar más”.

Mark Zandi, economista jefe de Moody’s Analytics, afirmó a Time que se crean las condiciones para que los trabajadores ejerzan presión sobre sus empleadores: “Ahora estamos viendo un mercado laboral ajustado y las perspectivas son cada vez más claras de que va a seguir ajustándose. Ahora va a ser un mercado de trabajadores, y ellos están empoderados. Creo que están empezando a flexionar su músculo colectivo”

La falta de flexibilidad como impulsora de la gran renuncia

Si bien no existe una "única razón" por la que la gente está renunciando a sus trabajos, la falta de flexibilidad aparece como una de las más identificadas (cuando las personas mencionan a la flexibilidad, hacen referencia a un entorno de trabajo híbrido, que combina el trabajo remoto con la presencialidad).

Varias investigaciones, como por ejemplo la realizada por The Conference Board[3], ponen en el foco de la gran renuncia a las generaciones más jóvenes (si bien el fenómeno se va extendiendo a otras generaciones). Los millennials, dice la encuesta, cuestionan la conveniencia de volver a

la oficina más que las generaciones mayores, con un 55% que menciona su preocupación por trabajar de forma presencial, frente al 45% de los participantes de la Generación X y el 36% de los baby boomers.

Llevar a la organización a un esquema híbrido no es sencillo. De hecho, en nuestro país no son muchas las organizaciones que están migrando a un modelo realmente híbrido. Y como las experiencias en el mundo, no son lo suficientemente extensas como para hacer evaluaciones, no contamos con mayor información acerca de si los modelos híbridos son la respuesta a la flexibilidad. Lo que sí es claro, es que es mucha la gente que no quiere volver a la presencialidad tal como la conocía antes de la pandemia.

Según la firma global de consultoría en Recursos Humanos estadounidense Robert Half International Inc. , se espera que esta tendencia de renuncia se extienda hasta 2022. “Mucha gente ha hecho un gran examen de conciencia, por así decirlo, y ha reevaluado lo que es más importante”, mencionaron. “Hay personas que abandonan industrias enteras en las que han dejado su huella, o en las que han hecho carrera, y eligen hacer otra cosa. Y eso no es algo que hayamos visto tradicionalmente en años pasados, particularmente al salir de una recesión”.

Los trabajadores reclaman acuerdos de trabajo flexibles, teletrabajo, jornadas laborales más cortas y trabajar por objetivos, semanas laborales de cuatro días y la libertad de no estar “encadenado” a un escritorio diez horas al día, con un jefe controlador y un largo viaje al trabajo.

Las redes sociales también se han hecho eco de este fenómeno. Por ejemplo, en TikTok se han vuelto tendencia publicaciones de personas subiendo conversaciones con sus jefes, renunciando. En la misma línea, un post en el que un señor recomendaba tener en su escritorio siempre lista la carta de renuncia, independientemente del trabajo, suma más de 2 millones de visitas. En Reddit, una plataforma de foros de EEUU, el canal de ‘r/antiwork’ (antitrabajo) pasó de 200.000 seguidores a 1 millón en apenas unos meses.



Los informes señalan que muchos ejecutivos han reevaluado su vida laboral y han decidido que es hora de cambiar. Hay un nuevo concepto de lo que significa trabajar. Antes, trabajar era una opción de vida, era el único camino posible para ganar un sueldo. Se vivía para trabajar. Era impensado incluir la diversión o la felicidad en el concepto de trabajo. Ahora se busca otra cosa.

Algo definitivamente está pasando y es probable que en breve llegue a nuestro país.

¿Puede ser LA GRAN RENUNCIA una GRAN OPORTUNIDAD?

Conceptos como “seducir” a los trabajadores, la “experiencia del empleado” o incluso el “viaje del empleado”, ya nos hablaban pre pandemia de los cambios en el mundo del trabajo.

En este escenario el rol de los líderes se vuelve protagonista, ya que deberán **capacitarse** para desarrollar competencias que les permitan liderar en la incertidumbre, pero además ser **empáticos, flexibles** y unos buenos **gestores emocionales**.

Pero además, ir a un modelo flexible implica prepararse y ayudar a los equipos (empezando por los líderes) a **desarrollar competencias** que antes no eran tan necesarias. Entender que no existe una sola realidad, y que son pocas las respuestas de las que disponemos, promueve la empatía y la tolerancia (básicas para construir y sostener una cultura diferente). La flexibilidad cognitiva, la adaptación al cambio y la gestión de las emociones, son algunas en las que las organizaciones deberán poner el foco en este mundo post pandemia.

Las organizaciones que pudieron capitalizar esa nueva realidad ganaron tiempo para adecuarse a estos nuevos modelos. Quienes no lo hicieron en ese momento, pueden tener ahora la oportunidad

la oportunidad de aprender de lo que sucedió y de replantearse de qué forma quieren volver luego de la emergencia sanitaria.

Anthony Klotz sostiene que estamos frente a una oportunidad para que las organizaciones se reúnan con los trabajadores que tienen que trabajar de forma presencial y digan: ‘Dentro de las limitaciones de nuestro negocio, podemos analizar subir salarios y beneficios, pero también pensemos en la flexibilidad de forma más innovadora’.

Si esto se sostiene en el tiempo, y se extiende a otros países, podríamos decir que detrás de la Gran Renuncia hay una ‘gran revolución’. Hoy las organizaciones (no importa su origen o tamaño) tienen un gran reto por delante: lograr atraer y comprometer a su talento en un mundo que CAMBIÓ.

Ya no se trata exclusivamente de un tema generacional. Ya no se trata exclusivamente de la emergencia sanitaria. La pandemia, así como aceleró el desarrollo de la tecnología, aceleró un proceso de cambio en el mundo del trabajo que se venía dando hace tiempo.

Comprender que ésto ya está pasando en el mundo y que pronto puede estar más cerca, permitirá anticipar escenarios y crear nuevas opciones flexibles. Entender que los trabajadores insatisfechos ya no se quedan en las organizaciones, generar cercanía, preguntar sobre cómo vivieron la pandemia y cómo están viviendo la vuelta y analizar qué opciones tiene cada organización para poder equilibrar la vida laboral y la personal, le dará la posibilidad de hacer de esta gran renuncia una gran oportunidad.

Si hacemos de cuenta que esto es una moda, que esto va a pasar, o que esto está solamente en EEUU o en EUROPA, nos hará perder una excelente oportunidad de transformación, en un mundo transformado, con trabajadores absolutamente transformados (o en proceso de transformación).



FUENTES CONSULTADAS

- Anthony Klotz, profesor asociado de gestión en la Universidad de Texas A&M, fue quien acuñó el término “Gran Renuncia” para describir este mercado laboral en ciernes Casio es Antropólogo y miembro del Institute for the Future. Los futuristas son personas cuya especialidad o interés es la futurología o el intento de explorar sistemáticamente predicciones y posibilidades sobre el futuro y cómo pueden emerger del presente, ya sea el de la sociedad humana en particular o de la vida en la Tierra en general.
- The Conference Board es una organización de investigación y membresía empresarial sin fines de lucro. Cuenta con más de 1.000 corporaciones públicas y privadas y otras organizaciones como miembros, que abarcan 60 países
- <https://www.techrepublic.com/article/1-in-3-employees-will-quit-if-wfh-ends-according-to-a-new-survey/>
- organización de de investigación y membresía empresarial sin fines de lucro. Cuenta con más de 1.000 corporaciones públicas y privadas y otras organizaciones como miembros, que abarcan 60 países





EL "GHOSTING" LABORAL

(o cuando los postulantes desaparecen)

publicado 30.12.22

por Beatriz Martínez García

Si trabajás en Gestión de Personas y hacés procesos de "selección" ¿te pasó alguna vez que un postulante "desapareciera" durante el proceso?

Quería compartir algo que nos está pasando hace un tiempo (con más frecuencia después de la pandemia). Cuando hacemos una preselección para determinado cargo (y cuando el cliente lo autoriza, cosa que cada vez sucede más seguido), compartimos con las personas pre seleccionadas la mayor cantidad de información que nos es posible. Esto es: nombre y ubicación de la empresa (o directamente dirección exacta), objetivos del puesto, líneas de reporte, régimen (híbrido, remoto o presencial), horario y salario. Se indica también que si ese salario está por debajo de sus expectativas nos lo hagan saber, a efectos de indagar si hay alguna posibilidad de achicar la diferencia. A veces les solicitamos alguna ampliación de información, para unificar

los datos que tenemos.

Por el número de personas que contactamos semanalmente, esto lo hacemos a través de un mail, donde les solicitamos especialmente nos confirmen la recepción del mismo, para estar seguros que les llegó la información. Cuando no responden, mandamos whatsapp o llamamos por teléfono, ya que el mail puede caer en spam.

Lo que nos está pasando es que frecuentemente no responden el mail, tampoco el wp (incluso teniendo activado el tick azul), y -a veces - recién en la llamada, nos dicen que no les interesó la propuesta y por eso no responden (por más que en el mail les pedimos por favor la respuesta). Pero pasan también otras cosas, que no podemos terminar de comprender. Muchas veces responden al mail diciendo que les interesa mucho y cuando los volvemos a contactar (con diferencia de uno o dos días de la respuesta inicial),

“DESAPARECEN” (literalmente desaparecen. No responden los mails, los whatsapps ni las llamadas). O incluso más, no se presentan a la entrevista (con nosotros o con el cliente) después de haber confirmado telefónicamente su asistencia. Cuando intentamos contactarlos para saber qué pasó (pueden haberse perdido, estar enfermos, etc), no responden.

Intentando comprender este fenómeno, y entendiendo que el mercado laboral está sufriendo cambios rápidos y bruscos, encontré el término “GHOSTING LABORAL”. Como el fenómeno de la “Gran Renuncia”, replica lo que está pasando en otras partes del mundo.

El ghosting, por su definición de fantasma en inglés, es la expresión que se utiliza para hacer referencia a cuando un postulante con el que estabas en contacto por un proceso de selección, desaparece de un día para otro sin avisar. También puede hacer referencia a una persona que no va más a trabajar de un día para el otro, también sin avisar. En el ámbito laboral, el ghosting se puede dar tanto por parte de los reclutadores como por los candidatos (o sea, las empresas también pueden desaparecer, cosa que también vemos en las redes, más a menudo de lo que quisiéramos)

Si bien es un patrón de conducta más frecuente y repetitiva en los Millenials y Centenials (Generación Y y Z), también lo hemos observado en otras rangos generacionales.

Algunos autores sostienen que la falta de experiencia laboral con que salen los estudiantes de la mayoría de las carreras alienta situaciones de ghosting, o que el ghosting se suele dar en los puestos del mercado donde la demanda es mayor que la oferta.

Aunque con matices, los autores brindan algunas sugerencias para las empresas, consultoras o profesionales en Gestión de Personas, para que esto no se dé con tanta frecuencia:

1. Ofertas claras y lo más explícitas posible. Si la publicación es ambigua, promete demasiado y

y después no cumple lo prometido, o no maneja entorno salarial y los beneficios del puesto, es posible que pueda aparecer la tendencia al ghosting.

2. Procesos ágiles para los postulantes. Los procesos de selección, siempre y cuando sea posible (a veces aparecen imponderables que hacen que se extiendan en el tiempo), deben ser explícitos, rápidos y que establezcan cierto vínculo con los postulantes

3. En ocasiones el ghosting se da porque las personas sienten que el puesto “les queda grande” o van descubriendo aspectos del empleador que no coinciden con lo que quieren para su posición laboral. Sitios web como “glasdoor” (1), permiten a los postulantes de cualquier parte del mundo, realizar chequeos con respecto a “cómo se trabaja ahí”. Es importante que las empresas diseñen una **Marca Empleadora fuerte**, desafiante, seductora e íntegra, que atraiga a las personas (sobre Marca Empleadora estaremos conversando en próximos artículos)

4. Añaden que es importante indagar en profundidad si la persona está en **condiciones de comprometerse** con lo que el trabajo implica. Esta pregunta es fundamental y a veces se hace por arriba en los procesos de selección, sostienen.

5. Siempre que sea posible, lo ideal es **mantener a los postulantes informados** de la evolución del proceso. Si esto resulta difícil dado el volumen de personas, se puede establecer una vía de comunicación (mail, whatsapp, etc.) para que la persona que esté interesada pregunte por su postulación

6. Visibilidad: Brindar toda la información posible del proyecto del que se trate y de sus condiciones.

Está claro que esto no hará que desaparezca el fenómeno de Ghosting laboral, pero probablemente lo minimice.

Y para los postulantes, permítanme una sugerencia: es mejor explicitar si la posición, la empresa o el proceso no les agradó, que desaparecer sin explicar por qué y sin darle la posibilidad a quien está realizando la búsqueda, de mejorar la experiencia. Aunque más no sea para respetar el tiempo del otro y ser empático: las personas que están a cargo de un



proceso de selección también están trabajando.

Artículos consultados

<https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/gestion-empresaria/que-es-el-ghosting-laboral-por-que-se-produce-y-como-puede-evitarse>

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/151557/El-ghosting-llega-a-los-RRHH-tres-consejos-para-evitar-que-tu-candidato-te-deje-tirado>

[1] Glassdoor es un sitio web estadounidense donde los empleados actuales y anteriores comparten sus impresiones de la empresa de forma anónima, y que es consultado cada vez más antes de postularse a una posición, frecuentemente por los Centenials.



Acerca de la Autora



Beatriz Martínez es Founder y Directora de BM&Asoc.

Es Lic.en Psicología (UdelaR), egresada de cursos de Neurociencia aplicada al Management de Escuela N. Braidot, 2018. Posee una Especialización en Terapias Focalizadas (en crisis), del Instituto Agora.

Posee casi 30 años de experiencia en el área de Consultoría de empresas nacionales e internacionales. Es Conferencista y facilitadora, autora de libros y artículos en el área de la Psicología del Trabajo y los Recursos Humanos.

Fue Gerente 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 Departamento de RRHH.

Fue Profesor Adjunto Grado 3 del Área de Psicología del Trabajo y sus Organizaciones de la Fac.de Psicología de la UdelaR, desde 1992 a 2009. Docente invitada en Universidades y otras instituciones del medio en temáticas de RRHH. Actualmente es Docente del Curso de Gestión de RRHH en la Lic. de Comunicación Empresarial de la Universidad ORT. Posee experiencia docente de más de 20 años en actividades de capacitación no universitarias, in company y abiertas.

Es Conferencista Regional (Argentina, Costa Rica, Colombia, Cuba, Chile, México, Panamá, Paraguay, entre otros).

