



ieem.edu.uy



REsilencia - REskilling - REset

Superar los momentos traumáticos y aprender lecciones de la pandemia, capitalizar esa resiliencia en una lógica de abundancia, crear oportunidades de negocio a partir del reskilling de los equipos y hacer realidad el reseteo del trabajo



Valeria Fratocchi
Profesora del IEEM

Comenzamos el año con sentimientos encontrados frente al mockumentary de Netflix “Muerte al 2020”, con su inyección de humor y sarcasmo respecto a los duros momentos vividos en la arena sanitaria, política, social y económica. Hasta pudimos ilusionarnos con que esta película podría oficiar de ritual de cierre para la pandemia y que las lecciones aprendidas serían aplicables y exitosas en el “continuará” que no se exhibe al final, pero que ya estaba instalado en la agenda de Davos con el Gran Reinicio que fuera analizado en extenso en la ronda de diálogos de la 51ava edición del Foro Económico Mundial.

En el mundo del trabajo, el rediseño del equilibrio entre la productividad y el bienestar de las personas apunta tanto a un teletrabajo 2.0 para los que no van a volver a la presencialidad, aun sin contexto de pandemia, como a esa población que en Estados Unidos incluiría a más del 60% de los trabajadores que no pueden trabajar en forma remota.

Construir la salida de la pandemia exige ojos atentos a los cambios en los hábitos de los consumidores —por ejemplo, la adopción masiva del comercio electrónico—, los cuales deben sincronizarse con el ineludible cambio en la forma en que se trabaja en este híbrido alternante de presencialidad y teletrabajo.

Y todo en el marco de una crisis económica generalizada y de una fractura social más marcada entre los que —gracias a sus ventajas— pudieron salir fortalecidos del COVID-19 y aquellos menos favorecidos para quienes la pandemia fue el golpe mortal que terminó de dejarlos sin negocio, sin ingresos, sin un lugar en el mercado laboral.

Muchos puestos de trabajo desaparecieron a manos de la tecnología en esta transformación digital que aceleró la pandemia. La recuperación de un stock de competencias apropiado para la nueva realidad es —junto con la recuperación de la proximidad vincular— el punto



central del Gran Reinicio que deben liderar coordinadamente gobiernos y organizaciones. Se trata de contar con el talento necesario para sostener la actividad productiva y de gestionar proactivamente una inclusión en la que la nueva normalidad sea aceptablemente “normal” para todos, o para la mayor par-

● ● Foro Económico Mundial declaró una emergencia de re-skilling

te... Y lo normal es tener trabajo.

Pero para tener y mantener un trabajo hay que levantar barreras emocionales que fueron edificadas en el modo supervivencia de este año y pico de pandemia. Algún formato de “debriefing” de este período, analizado como evento traumático y disruptivo, se hace imprescindible: para aquellos que enfrentaron un teletrabajo superintensivo, para

los pasaron al seguro de paro con toda su incertidumbre, para quienes quedaron sin trabajo y para lo que tuvieron que trabajar más que nunca...

El elemento común a todos es el haber acumulado mucho estrés y la recomendación de realizar un detox emocional para volver a conectar con el propósito de la organización, con un equipo de pertenencia en el que se debe confiar y con los clientes, que en algunos casos se han vuelto más tolerantes y en otros bastante tiránicos.

Sobre la base de una buena disponibilidad interna estaremos preparados para enfocarnos en la revisión de paradigmas y habilidades, identificando qué tenemos que desarrollar para avanzar profesionalmente y construir una ventaja competitiva que nos haga empleables en el largo plazo.

El llamado para que tanto las personas como las organizaciones inviertan en aprendizaje y

desarrollo nunca había sido tan insistente.

El Foro Económico Mundial ha declarado una emergencia de re-skilling en este momento en el que calcula que 1 billón de puestos de trabajo fue transformado por la tecnología.

Incluso en el contexto actual y conscientes de que el camino del aprendizaje es “de por vida”, las organizaciones enfrentan muchas dificultades a la hora de cumplir con sus objetivos de formación y muchas personas enfrentan, a su vez, dificultades para aprender cuestiones con las que no estaban familiarizadas.

Hay quienes incluso sostienen que antes de la formación en competencias específicas, deberíamos comenzar por aprender cómo ser aprendices efectivos, siendo esta la habilidad más relevante para nuestra vida.

Reformularnos

Desde un ambiente emocional se-

guro, podemos ayudar a los equipos a ver más allá de la pandemia y a hacerlo con una perspectiva de abundancia que haga presentes objetivos desafiantes, de la mano con requerimientos de conocimientos y habilidades. La curiosidad es el motor del aprendizaje intencional y puede estimularse en todas las personas, de forma de aumentar la toma de conciencia, la apertura a ideas y la asociación de ideas.

Si hay una perspectiva prometedor, es mucho más probable que la persona sienta el despertar de la curiosidad, tan necesaria para el proceso de aprendizaje. Una curiosidad que ha quedado anestesiada durante la pandemia y su eterno presente en el que estamos languideciendo sin mayor entusiasmo ante un futuro del que no nos sentimos en absoluto dueños.

En la arquitectura de todo el proceso de limpieza emocional y reamoblamiento de habilidades organizacionales, los directivos trabajarán una nueva dimensión de la resiliencia.

● ● Se trata de prepararse y preparar a sus equipos para el futuro previsible

No se trata de estar preparados para navegar un hecho disruptivo, sino de tener la fortaleza para prepararse y preparar a sus equipos para el futuro previsible, para ese reinicio que ya debemos implementar.

Más que buscar respuestas a preguntas del estilo ¿cómo será el mundo pos-COVID-19?, ¿el modelo de negocios volverá a ser el anterior?; el líder resiliente tomará decisiones valientes que construyan el futuro que él quiere ver, desde su propósito personal o desde una intuición personalísima del rumbo del negocio.

Y, en lo que refiere a su gente, decidirá no cuál es el mínimo de empleados con el que puede operar, sino a cuántas personas quiere darles la oportunidad de aprender habilidades aplicables, de ser parte de un proyecto con sentido para los stakeholders y de tener un buen trabajo que le permita crecer en su proyecto de vida. ●