

Conexión con la sostenibilidad social:

# Poniendo en el centro a las personas



# Connecting through the workplace

El ciclo de conferencias “*Connecting through the workplace*”, impulsado por ISS España y por el Instituto de Innovación Social de Esade, tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y las posibles estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la disrupción del futuro.

Estas sesiones, iniciadas con éxito en el año 2020, proporcionan un espacio de encuentro y de debate entre expertos de organizaciones y empresas, de Esade y del ISS sobre aspectos básicos del liderazgo, las personas, la sostenibilidad y la innovación, para la gestión efectiva de las *workplaces* del siglo XXI.

En la quinta de estas conferencias, titulada “**Conexión con la sostenibilidad social: poner en el centro las personas**”, analizamos cómo el cuidado y el bienestar integral (*wellbeing*) de las personas se han convertido en las máximas prioridades de las organizaciones durante y después de la pandemia. El trabajo en remoto ha afectado de pleno las empresas, su liderazgo y la gestión de los equipos, y ha puesto de manifiesto la necesidad de establecer unos modelos de relación más flexibles entre las organizaciones y sus empleados. Al mismo tiempo, han aparecido o se han intensificado nuevas situaciones vinculadas al estrés, la gestión de la incertidumbre y sus efectos sobre la salud mental de las personas. Por todo ello, la pandemia ha demostrado la importancia de la sostenibilidad social, entendida como aquella que, además del impacto sobre la comunidad, tiene en consideración el capital más importante de una organización: las personas.

¿A qué retos se enfrentan las empresas y las organizaciones en la gestión de las personas cuando las sitúan en el centro? Con Raquel Cruz, directora de la división de Grandes Cuentas de ISS Facility Services; Áurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN; Ana Artazcoz, directora comercial y de Comunicación en Moltacte, y Judit Roig, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell, moderadas por Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade, compartimos los aprendizajes y las enseñanzas que hemos extraído de esta crisis y debatimos sobre las soluciones y estrategias que pueden (y deben) incorporarse a la cultura y a la gestión humana de las organizaciones para hacer frente a esta nueva era de incertidumbre.

esade  
Institute for Social Innovation

ISS

LIVE CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

## Sostenibilidad Social: Poner en el Centro las Personas

Áurea Benito, directora de Recursos Humanos de ISDIN  
 Judit Roig, directora de Cultura y Diversidad de Banco Sabadell  
 Raquel Cruz, directora de División en ISS Facility Services  
 Ana Artazcoz, directora comercial y comunicación en Moltacte  
 MODERA: Ignasi Martí, director del Instituto de Innovación Social de Esade

25/03/2021  
 9:30 a 10:30 h.  
 @Esadeisocial  
 @ISS\_ES

<https://esade.me/3tyDPmD>

# Poniendo en el centro a las personas: una cuestión de responsabilidad y de resiliencia organizacional

La salud y el bienestar de los empleados y de las empleadas son esenciales para que las organizaciones sean competitivas, innovadoras y, sobre todo, resilientes. Aunque estos principios siempre se han mantenido vigentes, lo cierto es que la situación vivida durante la pandemia ha evidenciado un cambio de paradigma en las relaciones laborales, un nuevo modelo de trabajo en que aspectos como la humanidad del liderazgo, la autenticidad de la comunicación, la aceptación de la vulnerabilidad y el rol de los cuidados son determinantes para la supervivencia de las organizaciones.

La pandemia ha puesto a prueba las organizaciones, sus estructuras y sus métodos de trabajo. Los profesionales se han visto obligados, en un tiempo récord y bajo mucha presión, a reorganizarse, a digitalizar los procesos, a crear nuevos canales de comunicación y a adaptar sus equipos a trabajar en un nuevo entorno laboral, desconocido hasta el momento. Para entender la dimensión del cambio, basta con aportar un dato: según Eurostat, en 2018 solo el 4,3 % de la población activa de España trabajaba habitualmente desde el hogar (el 5,2 % en la Unión Europea). En cambio, en 2020, el primer año de pandemia, el porcentaje de personas empleadas que teletrabajaron de manera habitual subió hasta el 10,9 % y la media europea se situó en el 12,3 %.<sup>1</sup> Este porcentaje varía mucho según los sectores, pues en algunos de ellos llega al 40 % del total de empleados.

En este nuevo entorno, en que el trabajo híbrido parece avanzar sin marcha atrás (el 75 % de las organizaciones consideran que el 30 % de sus empleados seguirán trabajando de forma remota),<sup>2</sup> debe revisarse la atención al trabajador. A pesar de sus múltiples ventajas, el trabajo en casa presenta también muchas limitaciones y carencias, que están repercutiendo en la satisfacción y en la motivación de los empleados. Los espacios para el trabajo presencial han cambiado o se han reducido, con lo cual las funciones de socialización y colaboración, e incluso las oportunidades de innovación que surgen de forma espontánea de las relaciones informales del entorno laboral, se han visto afectadas. Se ha puesto de manifiesto que las oficinas son un espacio de conexión, el alma de las empresas, un elemento importantísimo para su productividad, pero también para el bienestar de sus empleados. Y también se ha evidenciado que no existían suficientes alternativas para mantener la cultura organizacional más allá de los espacios corporativos.

En consecuencia, la noción de bienestar ha cambiado. Nos hallamos en un momento en que se reconoce abiertamente que la salud física, psicológica y emocional de los empleados es un activo imprescindible para potenciar la motivación, el compromiso y la productividad de los equipos, pero también para aspirar a tener unas organizaciones más humanas, con mayor capacidad de escucha y con una cultura más abierta a la normalización



<sup>1</sup> Datos de Eurostat tal como aparecen en <https://es.statista.com/grafico/20751/trabajadores-que-habitualmente-trabajan-desde-casa-en-2019/>

<sup>2</sup> Instituto de Investigación de Capgemini: "El futuro del trabajo: de remoto a híbrido".

y a la aceptación de la vulnerabilidad como eje de la comunicación entre los trabajadores y los directivos. La crisis ha supuesto una gran oportunidad para repensar la cultura de las organizaciones como espacios de cuidado, en momentos tanto de crisis como de normalidad.

Los profesionales de recursos humanos han desempeñado un rol crucial en esta transición. Han tenido que reaccionar y trabajar en tiempo récord para adaptar políticas y procedimientos con el fin de proteger a sus equipos, creando herramientas y soluciones en momentos muy complejos para mantener el ánimo, y garantizar que las empresas siguieran operativas. Al mismo tiempo, han experimentado de primera mano que la cultura organizativa debe transformarse para poder adaptarse a estos nuevos tiempos de incertidumbre constante.

Ante esta situación, en los departamentos de recursos humanos surge con fuerza la idea de potenciar una nueva visión de la organización, con un renovado liderazgo que fomente y asuma como propios determinados valores humanos, como la vulnerabilidad, la flexibilidad, la empatía y la solidaridad. Ello implica readaptarse por completo

con nuevas estrategias que potencien la asertividad y la escucha de los equipos, y paralelamente crear las condiciones necesarias para que las personas se sientan acompañadas, independientemente de su situación laboral o del lugar donde desempeñen su labor.

Se trata de una nueva mentalidad en las relaciones laborales, un cambio de paradigma en que se debe colocar en el centro a las personas y, una vez ahí, cuidar de ellas, pasando de la *wellness*, un bienestar más físico, al *wellbeing*, un bienestar holístico, que incluye la dimensión del equilibrio emocional. Se trata, en definitiva, de poner a las personas y sus emociones en el centro de la toma de decisiones y, para ello, es preciso diseñar nuevas infraestructuras de cuidado, pasar del control al empoderamiento y redefinir el bienestar de los empleados.





# 1. Diseñando nuevas infraestructuras de cuidado

La salud es lo primero. Y ello incluye no solo la seguridad laboral sino también la salud mental de los trabajadores. Según el estudio “COVID-19 Global Impact” de la aseguradora Cigna,<sup>3</sup> casi la mitad de los trabajadores españoles (el 45 %) se hallan en situación de estrés laboral y a siete de cada diez empleados le resulta muy difícil desconectar de sus obligaciones laborales, debido principalmente a la gestión del trabajo en remoto, a una mayor carga de trabajo y a cambios en los patrones de las relaciones laborales. Por tanto, un porcentaje elevado de personas están en alto riesgo de sufrir *burnout* o desgaste profesional, reconocido por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad que tiene un impacto negativo tanto en la salud del trabajador como en la productividad y en el ambiente laboral.

Estos son problemas graves para toda la sociedad y que además afectan directamente la productividad y los resultados económicos de la empresa, por los efectos que se derivan de esta situación, que normalmente se materializan en un incremento del absentismo laboral, falta de concentración, poca motivación e, incluso, en la carencia de aptitudes tan necesarias como la proactividad y la creatividad.

Desde el comienzo de la pandemia, las empresas se han adaptado para proteger el bienestar de sus empleados en un escenario laboral caracterizado por la disrupción. Según algunos informes, el 72 % de los CEO reconocieron que su función principal durante la crisis consistió en garantizar la seguridad y la salud de sus empleados y cuidar de sus equipos. Es más, muchos de ellos han obtenido aprendizajes muy valiosos para la gestión del talento en el entorno pospandemia.

Al igual que la crisis sanitaria ha anticipado cinco años la digitalización de las empresas, en la gestión de las personas también ha habido una transformación muy sustancial. La pandemia ha transformado el vínculo entre las empresas y sus profesionales. Resultan imprescindibles una formación continua y unos modelos más flexibles, que den respuesta a las prioridades actuales, como la salud mental,

pero también un nuevo liderazgo que priorice la comprensión profunda de la situación del otro para mejorar la toma de decisiones.

Muchas empresas ya no hablan de la organización de los recursos humanos, sino de la reinención de la gestión del talento. La pandemia ha supuesto una gran oportunidad para repensar la cultura de las organizaciones en un entorno que probablemente sea híbrido. La mayoría de los profesionales de recursos humanos están convencidos de que no habrá un “retorno a la normalidad anterior a la COVID-19” para ciertos sectores y que la capacidad de adaptación al nuevo paradigma será dispar. Por ejemplo, industrias relacionadas con la tecnología, la informática y la comunicación tenían ya a casi el 40 % de sus plantillas trabajando regularmente desde casa, mientras que en los sectores manufacturero y de los servicios administrativos el trabajo en remoto apenas llegaba al 15 %.<sup>4</sup>

El rol de los directivos de recursos humanos es esencial tanto para navegar en este nuevo contexto como para crear las condiciones necesarias para que surja un nuevo liderazgo. Según la *Harvard Business Review*, estos líderes necesitan desarrollar una nueva mentalidad de adaptación continua a la situación de complejidad permanente en que nos vamos a encontrar a partir de ahora. Ello implica una nueva actitud con respecto a la percepción de los desafíos y a la resolución de los problemas. Anteriormente, los problemas se abordaban desde una perspectiva lineal: se predecían, se anticipaban e, incluso, se evitaban. Ahora, el cambio de paradigma significa aceptar que nos encontramos en un terreno desconocido y que, por tanto, los retos que tendremos que abordar seguramente no pueden pronosticarse, ni prever sus soluciones. Este concepto abre la puerta a una nueva manera de afrontar los problemas, que implica adoptar los principios de la “inteligencia colectiva”, en que las soluciones surgen de la estrecha colaboración entre empleados que operan en distintos niveles, interactuando en espacios de confianza y de empoderamiento.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Cigna (2020): “COVID-19 Global Impact”. En su informe anual 360° Wellbeing Survey 2020.

<sup>4</sup> Comisión Europea (2020): “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”.

<sup>5</sup> Bingham, S. (2020): “How HR leaders can adapt to uncertain times”. *Harvard Business Review*, 4 de agosto.

“Ahora vemos las cosas de forma distinta; antes hablábamos de ‘planning’ y hoy lo sustituimos por ‘experimenting’; antes hablábamos de control y hoy, de confianza. Todos hacemos ‘updates’ digitales para revolucionar nuestros modelos de negocio, revisando conceptos como los de vulnerabilidad y liderazgo, como primer paso para cuidarnos.”

**Áurea Benito**, directora de Recursos Humanos de ISDIN

Lograr que equipos diversos colaboren en un entorno diferente requiere líderes que motiven y movilicen con una nueva visión compartida. Es aquí donde se integran y se alinean los nuevos objetivos de los responsables de recursos humanos con la misión de los directivos, no solo reorganizando las metodologías para que no se trabaje en silos, sino inventando nuevos modos de acercamiento y canales de escucha activa para incorporar la visión de los empleados y asegurar así el bienestar de todos equipos. Para que la inteligencia colectiva aflore, el liderazgo ha de ser más humano y empático, y menos transaccional.

Por todo ello, en la actualidad, los equipos directivos deben integrar cuatro cualidades básicas: **flexibilidad, comunicación, transparencia y proximidad.** **Flexibilidad**, porque hay que adaptarse a las pocas o muchas herramientas de trabajo de que dispongan sus equipos; **comunicación**, porque las reuniones presenciales y los espacios compartidos en las oficinas donde se reúnan los trabajadores de forma espontánea ya no

son lo que eran; **transparencia**, porque los individuos han de saber honestamente y abiertamente qué es lo que más preocupa a sus organizaciones, y, finalmente, **proximidad**, porque es esencial seguir escuchando, reconociendo y premiando, aunque sea en la distancia, los logros y los hitos.

La cercanía es esencial, tanto para que los directivos puedan tomar las riendas de sus equipos de forma directa como para que aparezcan liderazgos espontáneos que puedan contribuir a la solución de los desafíos desde un nuevo enfoque. De nuevo, la confianza es un activo esencial para el empoderamiento de los directivos y de sus empleados. Las llamadas *soft skills* serán muy importantes para redefinir el ambiente laboral como un espacio de cuidados y de empoderamiento. La claridad y la autenticidad en la comunicación, la agilidad y el fomento de la participación serán características muy apreciadas en la gestión del talento del presente y del futuro.

“El nivel de cercanía e impacto que puede tener un manager es altísimo; por eso, hay que reforzar qué esperamos de nuestros managers. Para nosotros, se reduce en ocuparse de las personas. Primero, escuchar y dar feedback; reconocer en remoto los logros de las personas, y, finalmente, saber empoderar, pasar del management del control al de la confianza.”

**Judith Roig**, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell



## 2. Cuidando desde la distancia: del control al empoderamiento

El teletrabajo y la continuidad de los modelos híbridos tienen repercusiones muy importantes, tanto en la gestión de la cultura de las organizaciones y en el sentido de pertenencia de los empleados, como en la forma en que los managers y directivos han de reinventar su rol como gestores de equipos. Las relaciones y la experiencia de empleado (*employee experience*) se transforman y, por ello, es fundamental tener a líderes que se anticipen a las necesidades de sus colaboradores, que no presupongan y que escuchen, y que velen por la salud integral de sus equipos de forma proactiva.

La suma de todas las interacciones entre el empleado y su organización, ya sea en un entorno humano, organizacional, físico o digital, constituye la denominada *experiencia del empleado*.<sup>6</sup> En este nuevo entorno, en que el control cede terreno a la confianza y el empoderamiento, la experiencia del empleado cambia radicalmente. De hecho, se habla, más que de *employee experience*, de *life experience*, en que las empresas no solo inciden en la experiencia del empleado, sino que tienen impacto en su experiencia vital.<sup>7</sup>

Y esta debe protegerse, sobre todo por parte de los directivos y de los gestores de proyectos, que ahora deberán trabajar desde la empatía y no desde el control, aceptando la complejidad de la situación y la situación personal de las personas que componen un equipo. En este nuevo modelo, no se pueden analizar y premiar únicamente los resultados y la consecución de los objetivos, sino que se debe dar cabida a la vertiente más humana, que arrope a las personas que componen la organización y las haga partícipes —y no meras ejecutoras— de las estrategias y de los proyectos.

“No se trata solamente de hacer bien la parte técnica del trabajo de las personas, sino que el componente humano, para nosotros, ha de ser excepcional. Esto se produce cuando el negocio se centra en conseguir que el día a día de los trabajadores sea cada vez más agradable. En nuestro caso, tenemos programas de reconocimiento, así como de dar apoyo y, sobre todo, de tener una escucha realmente activa.”

**Raquel Cruz**, directora de división en ISS Facility Services

La gestión de las personas y del talento está cambiando, y los principios por los cuales se rigen las organizaciones, también. Se observa una tendencia creciente de pasar de organizaciones paternalistas a organizaciones maduras y ágiles, que no penalizan verbalizar las vulnerabilidades y que confían en sus trabajadores empoderándolos, y no controlándolos; empresas que han invertido en tecnología y herramientas para el trabajo remoto que antes no figuraban en su plan de negocio; también se han reconsiderado los grupos de trabajo para poder potenciar el trabajo comunitario.

“Tenemos que trabajar de una manera diferente, que ayude tanto en la productividad como en la positividad, creando ecosistemas para tener trabajos que aporten, que permitan el desarrollo del potencial de las personas, que estimulen la autorrealización. Todo esto, para mí, es cuidar.”

**Judith Roig**, directora de Cultura y Diversidad del Banco Sabadell

Cuidar de las personas desde la distancia y a través de una pantalla implica adoptar, a menudo, gestos simbólicos y de sentido común. En la práctica, las soluciones pueden pasar por gestos sencillos, como iniciar videollamadas hablando de temas que no estén relacionados con el trabajo, respetando estrictamente los horarios de inicio y finalización de la jornada laboral, escuchando atentamente a los miembros del equipo e incentivando que se bloqueen espacios en la agenda para desconectar de las obligaciones diarias y conectar con sí mismos. Poner en el centro a la persona implica impulsar iniciativas que unan al equipo, que le den espacios y herramientas para combatir el estrés y la soledad.

“En ningún sitio se explica cómo cuidar a distancia a un equipo de 70 personas. Decidimos que la distancia no existiría si conectábamos a todos en un espacio donde todos fuéramos uno. Por eso, propusimos una meditación diaria a la hora en que estaríamos abriendo las tiendas, para situarnos todos en un mismo espacio. Era una manera de estar separados sin sentirnos solos.”

**Ana Artazcoz**, directora comercial y de Comunicación de Moltacte

<sup>6</sup> Deloitte (2020): “Boosting the employee experience in uncertain times”.

<sup>7</sup> Llorente y Cuenca (2021): Informe Tendencias Talento 2021. Febrero.

Crear espacios donde se permita la vulnerabilidad también implica dejar atrás la competición como valor organizacional, tejer una filosofía colaborativa y de cocreación de soluciones ante unos retos compartidos, que, en cierto modo, replica la espontaneidad de las ideas y de las charlas informales en los pasillos de la empresa. Este elemento de colaboración es esencial para crear ecosistemas de cuidado en las organizaciones del futuro.

“Nos hemos dado cuenta de que estábamos mucho en competir y no en colaborar. El siglo XXI va de colaborar; de esta pandemia, también saldremos juntos, así como de todos los retos que tenemos en el mundo. Colaborar implica cuidar y compartir y, cuando colaboramos, obtenemos regalos increíbles, como la cocreación de soluciones.”

**Áurea Benito**, directora de Recursos Humanos de ISDIN





### 3. El futuro del bienestar en el trabajo

La disrupción causada por la COVID-19 ha supuesto pasar del concepto de *wellness* al de *wellbeing*. Aunque ambos términos se traducen en español por “bienestar”, lo cierto es que implican un cambio cualitativo y cuantitativo: mientras la *wellness* corporativa se centra en el individuo y en su bienestar físico –promoviendo una vida activa y saludable, a través de una mejor alimentación y de la realización de actividad física–, el *wellbeing* corporativo entiende que la salud de los empleados depende tanto del factor físico como del psicológico y emocional.<sup>8</sup>

Crear las condiciones para proteger el bienestar integral (*wellness*) de los empleados, tanto en la oficina física como en la virtual, se convertirá en un eje estratégico de una nueva cultura corporativa. De hecho, un estudio reciente del Boston Consulting Group ha revelado que los líderes que se han adaptado mejor al nuevo entorno laboral son los que tienen una comprensión profunda de su propia neurobiología y fisiología.<sup>9</sup> Las personas que tienen una conexión real entre su mente y su cuerpo son capaces de recuperarse sistemáticamente del estrés, entrenar la conciencia y mejorar su presencia. Son, en definitiva, más resilientes.

Aunque la productividad y la eficacia forman parte del debate sobre el trabajo en remoto, el factor del bienestar está adquiriendo cada vez más relevancia. Expertos en salud, como los del *British Medical Journal*, aseguran que tras la epidemia sanitaria vendrá una epidemia de salud mental. Un estudio reciente ha revelado que seis de cada diez trabajadores estadounidenses mencionan el estrés y el agotamiento como el principal factor de preocupación en el trabajo, y el 66 % de los participantes en un estudio sobre liderazgo del BCG afirman que han aumentado sus niveles generales de estrés en el puesto de trabajo virtual, mientras que el 81 % admiten la dificultad que les supone establecer límites y desconectar del trabajo.<sup>10</sup> También otro análisis ha revelado que 2020 ha sido el año más estresante que han experimentado las personas en su vida laboral, y el 76 % de los encuestados creen que las empresas deberían hacer más para proteger la salud mental de su personal.<sup>11</sup>

“Nuestra preocupación se focalizaba en las personas que presentaban un diagnóstico de problemas de salud mental, pero justamente estas personas que estaban acostumbradas a sufrir crisis o brotes no se veían tan afectadas; en cambio, trabajadores que no tenían el diagnóstico presentaban ataques de ansiedad, depresión, angustia y miedo. Nadie está libre de ser vulnerable.”

**Ana Artazcoz**, directora comercial y de Comunicación de Moltacte

Realmente, el futuro de la *wellness* tomará forma con los recursos que las empresas estén dispuestas a ofrecer a sus empleados y esto, a fin de cuentas, se verá reflejado también en el nivel de felicidad y de compromiso con la organización. En algunas empresas, se ha empezado a posicionar incluso una nueva figura, la del chief happiness officer, que tiene entre sus principales funciones promover el autoconocimiento, animar a tener hábitos saludables y dar visión y significado al trabajo de los demás.

<sup>8</sup> ...

<sup>9</sup> BCG (2020): “Balancing Well-Being and Performance in the Virtual Workplace”.

<sup>10</sup> BCG (2020): “Balancing Well-Being and Performance in the Virtual Workplace”.

<sup>11</sup> Oracle (2020): “As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work”.

# Apuntes finales

Las consecuencias de la pandemia son muchas y muy profundas. Las heridas y las fracturas que ha ocasionado nos llevan a preguntarnos cómo (re)construir una sociedad en que el cuidado del otro pase a situarse en el centro de nuestras instituciones. Sin cuidado, sin humanidad ni empatía será imposible mantener la motivación de los empleados tras el desgaste que ha supuesto una situación sin precedentes como la de la pandemia. La motivación y la salud integral son dos ejes sin los cuales una organización tendrá dificultades para lograr la productividad, el rendimiento, la atracción del talento y el crecimiento futuro. La empresa del futuro tendrá que integrar muchos vectores (digitalización, sostenibilidad, innovación...), pero ninguno de ellos será posible sin un entorno saludable en que las personas estén en el centro.

El cambio de paradigma en las relaciones entre las organizaciones y los empleados ya ha llegado y gran parte de esta responsabilidad recaerá en el liderazgo de las empresas y de los profesionales de recursos humanos, que deberán organizar sus procesos y adaptar las competencias de sus equipos a un entorno cambiante, incierto, en el que la transformación digital continuará acelerándose a un ritmo muy rápido.

Para crear espacios de crecimiento personal y profesional, seguros y que fomenten la salud integral y atraigan al talento del futuro, deberemos repensar nuestros estilos de liderazgo, métodos y estructuras. Las empresas y las organizaciones las integran las personas, y estas responden mejor y tienen más motivación y más sentido de pertenencia y son más creativas cuando se sienten cuidadas. Por ello, la prioridad de las organizaciones ha de ser promover la implicación de sus equipos y que estos sean partícipes de su transformación a favor de una cultura más humana y personalizada.

Ninguna transformación a largo plazo podrá producirse sin poner en valor el activo más valioso de todos: el talento de las personas que integran nuestras organizaciones.

**Sonia Ruiz**

Investigadora del Instituto de Innovación Social de Esade