



## RECOMENDACIONES PARA LA FLEXIBILIDAD Y ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL POST COVID-19

**E**l escenario posterior a la aparición de la enfermedad conocida como Covid-19 o SARS Covid2 es altamente complejo, difícil de predecir, pero estos ejes pueden darnos una pista sobre eventos previamente ocurridos y cómo actuar en lo sucesivo. En Peña Colorada, estar preparados para los cambios es una tarea fundamental y exponemos las reflexiones que podrían ayudarnos a crear líneas de acción y estrategias específicas para afrontar los retos del cambio.

Los cambios que vendrán, en su mayoría, serán creados por las decisiones estratégicas respecto a la mejor manera de actuar frente a problemas de:



Antes de hablar de las recomendaciones, presentamos primero, algunos puntos de referencia:

- 1 El aislamiento en la contingencia es como respirar bajo el agua.** No se puede aguantar indefinidamente, pero siempre hay costos y **la recuperación depende de la capacidad previa.**
- 2 Los grupos humanos no tienden a solidarizarse entre ellos,** al contrario, en situaciones de incertidumbre, la tendencia en los niveles socioculturales con mayor deficiencia, es a la **exclusión y la competitividad individual.**
- 3 Las características ambientales indican que habría confinamientos intermitentes,** por lo que es ilusorio pensar en vuelta a la normalidad. **La “nueva normalidad” hay que fabricarla y la definimos como: la “nueva realidad”.**
- 4 La presencialidad quedó en evidencia.** La capacidad y el desempeño individual y de equipos puede ser mejor **evaluado por los resultados** y no necesariamente por acudir al centro de trabajo.
- 5 Las estructuras poco flexibles y demasiado altas no están funcionando,** por la lentitud o duplicidad para tomar decisiones, a causa del **exceso de tramos verticales de coordinación.**

Partiendo de estas referencias, **proponemos tres principios que nos serán de ayuda para integrar estrategias en nuestros ámbitos de trabajo y que explicaremos a lo largo del boletín.** Los principios que se describen a continuación buscan generar resultados, que como organización necesitamos para mantener la excelencia.

**Agilidad, flexibilidad e innovación son los resultados que la empresa busca para afrontar la nueva gestión.**

La agilidad y la velocidad son necesarias para mantenernos al ritmo de los cambios y se consiguen desarrollando y expandiendo nuevas y diversas capacidades en los equipos de trabajo. **El principal resultado que estas capacidades generan, es que al aumentar los niveles de cooperación y de eficacia, se alcanza la flexibilidad necesaria para generar los cambios disruptivos** que Peña Colorada necesita en el nuevo contexto que estamos viviendo y que se convierte en una “nueva realidad”.



PRINCIPIO **1** Potencializar la cooperación y eficacia colectiva: **Flexibilidad.**

PRINCIPIO **2** Combinar estrategias de equipos para generar adaptación: **Innovación.**

PRINCIPIO **3** Desarrollar polivalencia y proactividad: **Agilidad y Velocidad.**

## PRINCIPIO 1 POTENCIALIZAR LA COOPERACIÓN Y EFICACIA COLECTIVA

La manera en que las personas sobrellevan o afrontan la incertidumbre y las crisis económicas en las organizaciones ha sido ampliamente estudiada, desde las crisis de los años 90 y posteriores al 2008. Se sabe que los efectos de la incertidumbre en el rendimiento y en los estados afectivos ocurren principalmente debido a la inseguridad

de mantener el puesto laboral, con lo que se genera desconfianza y competitividad entre los miembros de los equipos. Los niveles de incertidumbre también están relacionados con la aparición de consecuencias fisiológicas y psicológicas en todas las personas. Pero principalmente nos afecta en la forma en que tomamos decisiones.

La toma de decisiones se convierte en el indicador principal de los efectos del estrés, provocada por la incertidumbre.



### EFFECTOS DEL ESTRÉS

Los efectos principales del estrés generan **muchos errores, aislamiento y competitividad**; lo que usualmente genera **decisiones poco racionales o incluso autodestructivas**.

ERRORES



AISLAMIENTO



COMPETITIVIDAD



El enfoque **learning-feedback**, es el más apropiado para elevar la capacidad de adaptarse. Para explicarlo mejor, se refiere a la **relación entre las creencias de autoeficacia**, como una orientación a **tomar las situaciones de una forma proactiva** y con fundamento en **aprendizaje** y, por otro lado, la **socialización** como el proceso en el cual los individuos suelen **aprender de su medio y adaptarse a él**, de una forma **flexible y proactiva**.

### FORMAS DE AFRONTAR EL CAMBIO

- **La primera es la cultura del error**, en donde las personas y los equipos de trabajo se centran en lo que está saliendo mal.
- **La segunda es la llamada learning feedback**, en donde el enfoque consiste en **ver cada situación como un reto de aprendizaje, que puede ser aprovechado**.

En conclusión, para líderes y equipos de trabajo, en este momento el **“principio 1”**, conlleva a orientar a los colaboradores para alcanzar metas y aprender de las situaciones, lo que nos ayudará a crear una nueva competencia, conocida como:

### AFRONTAMIENTO DE ALTA INCERTIDUMBRE

Una buena parte de esta competencia, tiene que ver con manejar las emociones de forma positiva y que **los líderes potencien la confianza y eficacia colectiva más que la individual**.

## PRINCIPIO 2 COMBINAR ESTRATEGIAS DE EQUIPOS PARA GENERAR ADAPTACIÓN

Las tendencias de diseño organizacional, consideran **las diferentes modalidades de equipos como la piedra angular de la arquitectura corporativa para afrontar escenarios críticos**. Los equipos distribuidos no son una solución simple para lograr sinergias y economizar costos, y su utilización y gestión deben ser cuidadosamente planificadas, supervisadas y evaluadas para lograr el alto rendimiento que se espera de ellos.

### FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**FUENTE:** APARICIO, Pilar. Subcontratación de servicios NON CORE en los Hospitales de la red Sanitaria de Catalunya. Bases para su modelización. Universidad de Barcelona, España. [artículo de internet]. <[http://www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/indice%20Autores/documentos/IdP534.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/indice%20Autores/documentos/IdP534.pdf)> [Consulta: 17 de Junio de 2004].

De acuerdo a lo que Salas, Cooke y Rosen señalaron en el año 2008, se promueve la acción de los equipos cuando:

- los errores acarrearán severas consecuencias,
- el contexto de tarea es ambiguo o muy incierto,
- se requieren decisiones múltiples y rápidas,
- la complejidad del funcionamiento organizacional depende de la percepción de individuos expertos.

Una de las alternativas de mayor éxito ha consistido en diseñar organizaciones basadas en **equipos interdisciplinarios o transfuncionales**, y con un énfasis en la formación de las capacidades de sus miembros (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero, 2009).

#### Equipos interdisciplinarios o transfuncionales:

Se refiere a equipos de trabajo que están integrados con personas de diferentes áreas o procesos y que tienen capacidades funcionales diversificadas. Funcionan bajo la autoridad de directivos y pueden resolver problemas de diversa índole.

### PARA EL DISEÑO Y EL EFECTIVO FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS, EXISTEN TRES TIPOS DE SOPORTE ORGANIZACIONAL:

- 1 Los sistemas de gestión de RR.HH.** (formación, evaluación del rendimiento, ciclos de retroalimentación, beneficios y compensaciones, etc.).
- 2 El diseño de la organización en sistemas multiequipo y en equipos distribuidos**, lo que hace factible que los equipos de trabajo se interrelacionen y a que estos interactúen con el conjunto de la organización, que articulen los flujos de transmisión de información y coordinación; permitiendo la colaboración, facilitando recursos y eliminando obstáculos.
- 3 El clima y la cultura organizacional de apoyo** a los equipos, e incluso la cultura local y nacional donde se encuentran.

En conclusión y como **“principio 2”**, los sistemas de gestión de recursos humanos deben **combinar estrategias de gestión de equipos** tradicionales (presenciales) y de equipos con grados variables de virtualidad, y temporalidad; entrenando mediante formación especializada, en el caso de coordinación entre equipos (o sistemas multiequipo) y, a través del clima, la cultura y el apoyo organizacional, siendo **generadores de la capacidad de adaptación** al cambio. En paralelo, deben tener la capacidad de generar un **efecto positivo del clima de equipo sobre el rendimiento**, si son acompañados por formas de **liderazgo transformacional**, que **promuevan** un clima para favorecer la **excelencia**.

Los sistemas multiequipo, usualmente son dos o más equipos conectados directa e interdependientemente, en respuesta a contingencias ambientales y orientados hacia la consecución de metas colectivas.

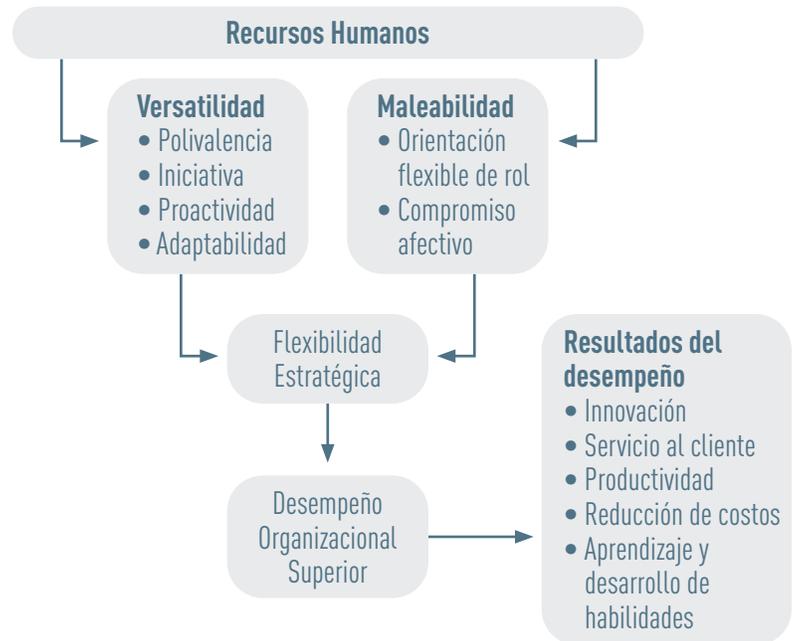
# 3 DESARROLLAR POLIVALENCIA Y PROACTIVIDAD

Los miembros de equipos desarrollan, en general, mayor estabilidad emocional y extroversión. En su mayoría, estos individuos aprenden a manejar la creciente incertidumbre de tareas que caracteriza su actividad, configurando un ciclo de retroalimentación que potencia, en última instancia, la efectividad general de la organización.

**La flexibilidad de las organizaciones requiere trasladar, hacia los propios trabajadores, similares características de polivalencia y ductilidad.**

Para poder responder a esta situación, **la gestión del capital humano deberá orientarse hacia el desarrollo de trabajadores responsables** de la ejecución de **diferentes funciones** y preparados para **asumir cambios en sus roles**, según las necesidades productivas del sistema laboral (Sennett, 2000, 2006).

## RECURSOS HUMANOS Y FLEXIBILIDAD-HABILIDADES Y CAPACIDADES



Las personas con mayor valor para la organización, serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, quienes se muestren abiertas y flexibles ante el cambio y sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo.

### LAS COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR FLEXIBLE

Según estas reflexiones y de acuerdo con las definiciones, un perfil del trabajador flexible responde al profesional con temperamento activo, que mantiene relaciones productivas con el medio, gracias a la emisión de respuestas seguras y plenas. Se trata de características de una personalidad extrovertida y con la capacidad de adaptar sus necesidades sociales a las exigencias contextuales; alcanzando así, no sólo la aceptación del grupo, sino también la fusión con el mismo.

Como conclusión, asumimos que la nueva realidad incluye estrategias para aumentar

las competencias, generar alta capacidad de integración organizacional y para ser disruptivos en los enfoques de trabajo. Para cumplir con ello, destacamos que la incertidumbre se enfrenta mejor, si potencializamos la cooperación y la eficacia colectiva, con un enfoque de aprendizaje; que cuando las situaciones de incertidumbre aumentan, los equipos de trabajo y sus diferentes modalidades son la mejor respuesta; y que las nuevas capacidades incluyen personas polifuncionales y proactivas que integren la base de talento de la empresa.

**Busca información, crea oportunidades, diseña formas de trabajo que mantengan la productividad y conserven la ética intacta.**

Caballero Muñoz, D., & Blanco Prieto, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19 (4).

Alcover, Carlos María, & Rico, Ramón, & Gil, Francisco (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1),7-16. [fecha de Consulta 3 de Mayo de 2020]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77817210002>.

Navarro Cid, J., de Arana, Q., Berger, R., & Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 2011, vol. 32, num. 1, p. 17-28.

Taberner, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 107-114.

PARA MÁS INFORMACIÓN CONTACTAR A:

desarrollorh@pcolorada.com