



REPLANTEAR LA EXCELENCIA

El mundo sigue su crecimiento y las necesidades de desarrollo también han aumentado. Si eres colaborador de una compañía, un gerente, un líder ejecutivo, o un estudiante a punto de graduarse, probablemente estarías atravesando por las siguientes reflexiones:

- **¿Cómo volver a ser productivo en un contexto tan complejo y cambiante?**
- **¿Cómo podría mantener la motivación y el compromiso en su equipo de trabajo para alcanzar los resultados deseados?**

- **¿Cómo construir una carrera exitosa sin poner en riesgo la salud o la vida personal?**

Si te has hecho alguna de esas preguntas, ya te has percatado que son complejas y que hay más de un factor en el que hay que pensar. A continuación, exponemos estas tres grandes tendencias que hay que considerar para replantearnos la excelencia. **Pandemia, Compromiso y Excelencia.**

En este boletín te compartimos información útil que te ayudará a visualizar tres grandes tendencias que están moldeando a la sociedad y al sector industrial, y te brindamos un punto de vista que puede integrar un nuevo planteamiento a la excelencia industrial y personal, poniendo en el centro a las personas, a la productividad y el bien común.

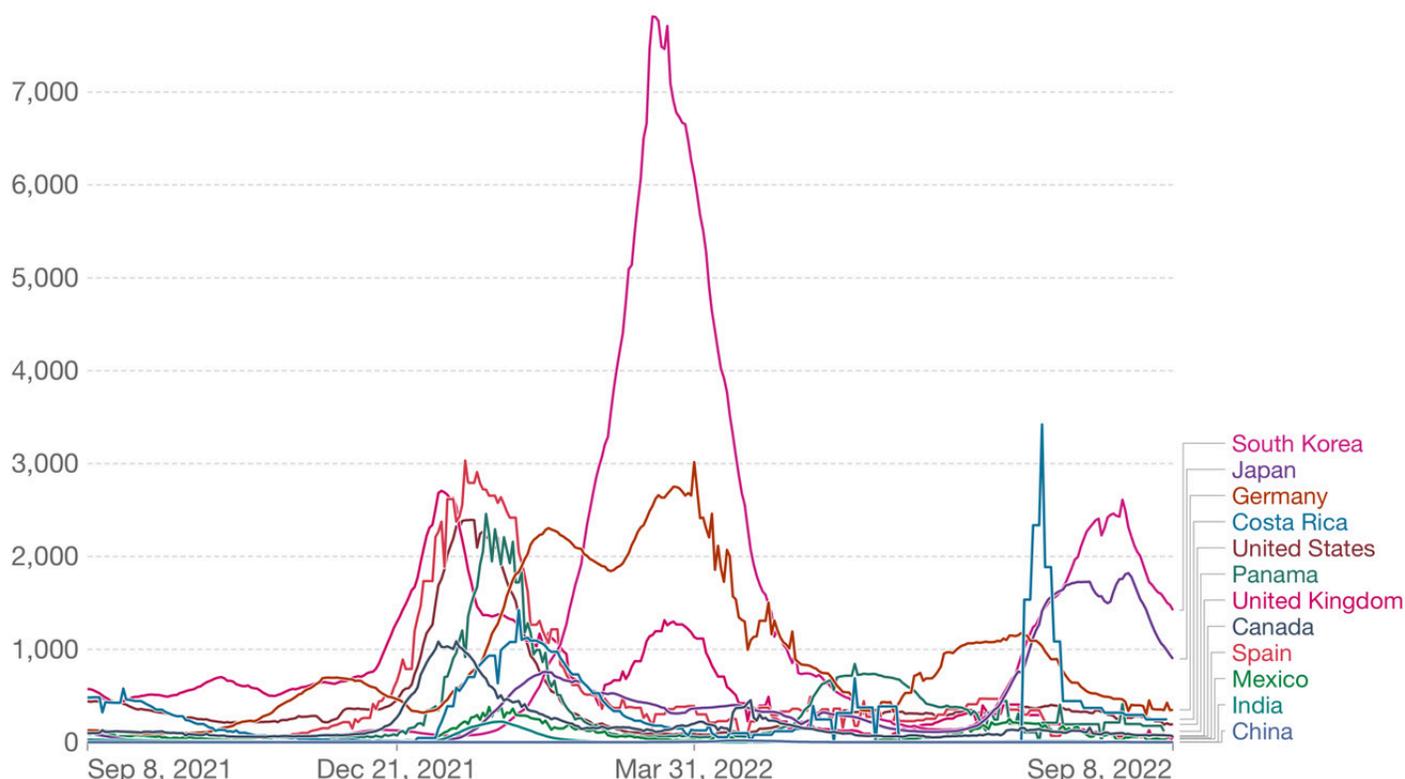
LA PANDEMIA NO HA TERMINADO

En todo el mundo, líderes de compañías y gobiernos respiran aliviados, porque las olas de las **variantes del SARS COV 2 (Omicron)** quedaron en el pasado, gracias a la inmunidad comunitaria y la gran cantidad de vacunas. Sin embargo, debido a las nuevas variantes, va disminuyendo la inmunidad por infección previa y vacunación, y las empresas necesitan lidiar con los efectos de esta condición para garantizar la salud de sus empleados y la continuidad operacional en el caso de brotes masivos futuros.

En la “**Gráfica 1**” se observa que **los casos de Covid-19 aumentaron de forma marcada en Europa** a principios del año; las cifras en países de Asia como Japón y Corea del Sur son de las mas elevadas del mundo, junto a países

como Costa Rica y Panamá que tienen flujo comercial y de visitantes intensivo. Se espera un aumento en el otoño 2022. Detrás de esta situación, existen tres razones para creer que continuará habiendo brotes u olas futuras de Covid-19. El virus SARS-CoV-2, puede contagiarse de humanos a mamíferos y viceversa, lo cual genera mutaciones imprevisibles. Los 5 millones de refugiados de la guerra en Ucrania aumentarán el riesgo global, debido a que son personas con acceso limitado a tests, vacunas y la posibilidad de hacer cuarentena o aislarse. Finalmente, la inmunidad decreciente contra el coronavirus o las nuevas variantes para las que no hay vacunas desarrolladas harán que la transmisión de la enfermedad resulte más probable.

Gráfica 1: **Casos nuevos Confirmados de COVID-19 por cada millón de habitantes**



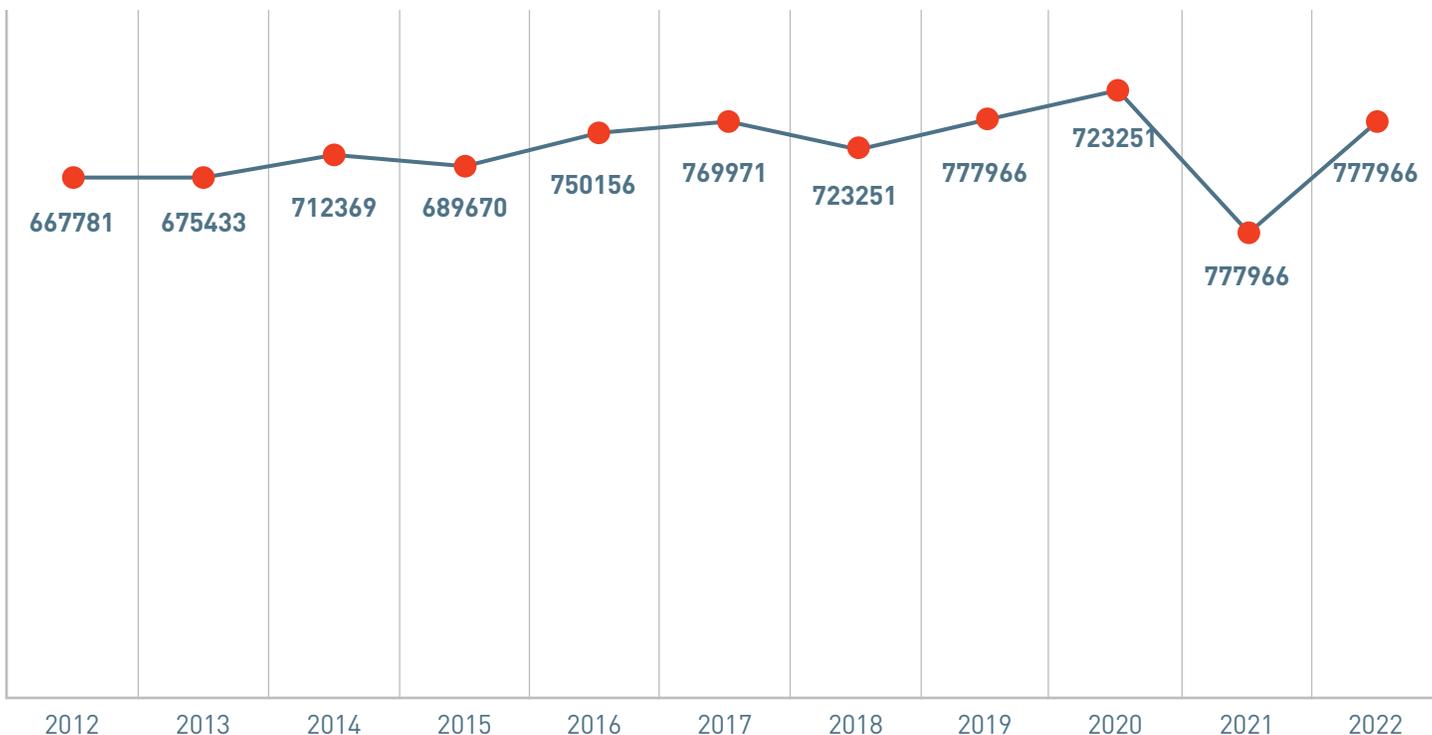
Fuente: <https://ourworldindata.org/coronavirus>

QUIET QUITTING Y GREAT RESIGNATION

Las noticias sobre empleo y fuerza de trabajo han publicado de forma alarmista sobre la **Gran Renuncia (Great Resignation)** y el **Abandono Silencioso (Quiet Quitting)** advirtiendo sobre un fenómeno inusual en el que las personas renuncian de manera masiva a sus empleos o bien realizan el menor esfuerzo posible en sus empleos.

Sin embargo, no se trata mas que de análisis alarmistas y sin base en la realidad, en México la **ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo)** reporta lo mismo que el Buró de Estadísticas del Trabajo en Estados Unidos: Se trata de una tendencia creciente, desde hace 10 años o más.

Gráfica 2: **Eventos de Abandono de Empleo en México (2012-2022)**



Fuente: Elaboración Propia a partir de Consulta en ENOE -INEGI

Las noticias sobre empleo y fuerza de trabajo han publicado de forma alarmista sobre la **Gran Renuncia** (*Great Resignation*) y el **Abandono Silencioso** (*Quiet Quitting*) advirtiendo sobre un fenómeno inusual en el que las personas renuncian de manera masiva a sus empleos o bien realizan el menor esfuerzo posible en sus empleos.

Sin embargo, no se trata mas que de análisis alarmistas y sin base en la realidad, en México la **ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo)** reporta lo mismo que el Buró de Estadísticas del Trabajo en Estados Unidos: Se trata de una tendencia creciente, desde hace 10 años o más. De acuerdo con una encuesta realizada en **LinkedIn, el 74% de las personas que teletrabajaron en la pandemia**, consideraron reconsiderar su estado actual de empleo.

PagerDuty, informa que **el 39% de sus encuestados menciona que la rotación será principalmente en sus equipos técnicos.**

Gallup, indica que **solo el 20% de los empleados de todo el mundo están realmente comprometidos con su trabajo**, según el informe **Gallup State of the Global Workplace 2021.**

Recuperado de Fuller, J., & Kerr, W. (2022, marzo 23). The Great Resignation didn't start with the pandemic. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

Pese a ello, otras estadísticas indican que habrá dificultades para contar con la fuerza laboral calificada en los siguientes años, y según un artículo del HBR (Harvard Business Review) reporta Microsoft, que el 41% del total de la fuerza laboral mundial dejará a su empleador este año.

No obstante, aunque la tendencia que observamos es de largo plazo y no un efecto de la turbulencia de corto plazo provocada por la pandemia, es necesario reflexionar sobre las causas y las posibilidades reales que tenemos de influir en ello. Recordemos que, **nuestro objetivo es retomar las mejores prácticas y mantener la excelencia** operacional, en ese afán analizamos lo que ocurre para poder establecer un punto de partida que nos brinde elementos para actuar.

Las causas probables, por las que las personas dejan las empresas pueden resumirse en cuatro principales:

- Una mayor cantidad de trabajadores se retiran
- Hay quienes reconsideran el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, así como los roles en el hogar
- Otros, realizan cambios de sector o reacomodamientos laborales
- Sólo algunos muestran cierta renuencia a regresar a los trabajos presenciales.

RECONSIDERACIÓN

El agotamiento ha sido la principal por la cual las personas que trabajan valoran si vale la pena el esfuerzo que se dedica al trabajo o no, para algunos estudios este cambio de perspectiva ha motivado la renuncia por parte de los trabajadores que **vieron limitada su capacidad de atender a sus familias**. Líderes organizacionales, jóvenes y trabajadores de primera línea vieron como opción la reconsideración, y **eso incluye a mujeres que no tienen otra opción que dejar de trabajar para cumplir con sus obligaciones de cuidar a otras personas**.

REACOMODAMIENTO

Muchos de los abandonos de empleo, caen en el reacomodamiento, en México es la tercera causa por la que tradicionalmente las personas cambian de empleo. **Se reacomodan en el mismo sector, para tener oportunidad de mejorar económicamente o tener posibilidades de crecer**.

RENUNCIA

La renuncia a trabajar en ambientes de trabajo poco saludables o inseguros, incluyendo las posibilidades de contraer Covid generó que las personas informaran su resistencia a volver al trabajo presencial y que con ello, **trabajadores calificados y bien valorados en sus equipos de trabajo, busquen opciones de trabajo remoto o al menos híbridas**.

Estos tres fenómenos, hoy hacen complicado pensar en volver a la normalidad, o simplemente ponernos la meta de la excelencia operacional, y por supuesto, ponen en riesgo la continuidad operativa de las empresas.

Pero entonces:

- ¿A qué estrategias podemos recurrir para prevenirlo?
- ¿En qué aspectos basarnos para lidiar con las exigencias que tenemos actualmente?

Nuestra propuesta es **poner primero a las personas**, y hacemos énfasis en la importancia de la recuperación, pero sobre todo de **crear espacios de trabajo, en donde el ambiente de trabajo y el liderazgo promuevan el crecimiento y el empoderamiento**. El mejor indicador es **pensar en el *work engagement* como solución a nuestra estrategia para reiniciar la excelencia operacional**.



WORK ENGAGEMENT (WE)

Este concepto se ha mencionado **constantemente** cuando se habla de **organizaciones saludables** que, para la psicología organizacional positiva, ha sido medular promoverlo y estudiarlo. Para saber que es el *Work Engagement*, uno de sus autores (Kahn, 1990), nos dicen que es un estado mental y físico en el que los trabajadores se sienten altamente motivados y con las capacidades para desarrollar su trabajo. Todos los que hemos experimentado este estado, sabemos que existe cuando experimentamos

Vigor

1
O grandes niveles de energía y capacidad mental mientras, así como un profundo deseo de dedicarnos a nuestro trabajo.

Dedicación

2
Que nace de un profundo sentimiento de significado, inspiración, entusiasmo y orgullo por el trabajo que realizamos; y finalmente .

Absorción

3
Que es esa gran concentración y placer que sentimos de poder realizar aquello que somos capaces en el trabajo.

WE

WORK ENGAGEMENT

El “WE” puede crearlo cada persona y sobre todo los líderes de equipos de trabajo, mejorando el aprendizaje y aumentando los recursos que ponemos a disposición de los colaboradores para desarrollar sus objetivos. Además, **los recursos organizacionales pueden ayudar a prevenir el burnout o el agotamiento en el trabajo**. Como en el caso de el mejoramiento de la atención en áreas de servicio administrativo en una empresa española, que reportó mejores resultados, cuando los líderes dedicaron tiempo a escuchar las necesidades del equipo y de los clientes de proceso.

No sólo eso, de acuerdo a casos revisados de 20 empresas de turismo en Vietnam durante la pandemia de Covid-19, los líderes revelaron que al dedicar tiempo a enseñar y orientar como mentores a sus colaboradores, en lugar de aislarse y enfrascarse en tareas que no agregaban valor, pudieron ser un ejemplo de liderazgo transformacional y convertir su situación crítica en un caso de éxito de como crear una cultura de sostenibilidad, generando **proactividad y adaptación a las nuevas formas de trabajo, generando con ello mayor work engagement**.

Por supuesto que a mayor concentración y dedicación a las tareas, **el engagement laboral podría también mejorar el desempeño de seguridad, es decir eliminar o reducir el número de accidentes**.

IMPULSAR LA EXCELENCIA

Finalmente, en el centro de toda la motivación y el mejoramiento de los recursos, está **la confianza que se genera con aprendizaje y logros**. Si un equipo de trabajo no confía en sí mismo, no puede mejorar sus metas y objetivos. Generar confianza es una tarea tan compleja, que los líderes pueden tardar años en generar la credibilidad y confianzas necesarias, y el compromiso puede disminuir o desaparecer en cuestión de días o semanas.

Según un metaanálisis realizado por **Gallup** con los datos recopilados durante décadas: un alto compromiso o una conexión fuerte con el trabajo y los compañeros, es lo que hace que uno se sienta como un auténtico colaborador y aproveche las oportunidades de aprendizaje.

Esto siempre genera sistemáticamente resultados positivos para los individuos y las organizaciones, por lo cual todo líder debe conocer que el bajo compromiso en el equipo de trabajo, es una señal de estar perdiendo valor en la gestión de talento.

Sabemos que los gerentes siempre están lidiando con formas de mejorarlo, pero muchos utilizan fórmulas aleatorias y con ello esperan que así cambie la situación. Los beneficios aleatorios como las “comidas gourmet” o los “viernes de karaoke”, usualmente promovidos

El *work engagement* aparece justamente cuando condiciones para el trabajo, guía, orientación y aprendizaje se convierten en recursos para que los líderes y todos los colaboradores ayuden a la organización a crear ambientes de trabajo sostenibles y productivos.

Tanto si eres un líder como un miembro de equipo, puedes echar mano de las mismas herramientas y aprovechar tu capacidad para crear mayor impulso a la excelencia que la empresa necesita. Existen tres palancas que pueden ayudarnos para generar el estado, estas son:

1. **Significado** (¿Cuál es tu contribución?, ¿Qué significado tiene tu esfuerzo en esta empresa?)
2. **Seguridad**, (¿Cómo puedo generar mayor confianza para mí y mi equipo de trabajo?); y, finalmente,
3. **Disponibilidad** (¿Qué tan listo/a estoy yo y mi entorno para dar lo mejor en mis tareas?)



por modas o tendencias, lejos de ayudar, generarán un distractor de lo que realmente es importante. **Utilizar “jaulas de oro” para fidelizar a los buenos empleados, puede generar una sensación de status y felicidad, pero no tienen un efecto duradero para retener el talento ni mejorar el desempeño.**

Hasta ahora la solución mas eficaz para impulsar el compromiso es crear una cultura de confianza, y esto es algo que podemos lograr con siete comportamientos clave de la gestión de los líderes.

CÓMO GESTIONAR LA CONFIANZA

Paul Zak propone siete comportamientos de gestión que pueden fomentar la confianza. Estos comportamientos son medibles y pueden utilizarse para mejorar el desempeño.

1

Reconocer la excelencia. Anima a tus colaboradores a través del reconocimiento cada vez que se haya alcanzado una meta. El reconocimiento también inspira a otros a buscar la excelencia.

5

Demuestra apertura. Informa a tus colaboradores sobre los objetivos, estrategias y tácticas de la empresa, recuerda que la comunicación continua es la clave para mejores resultados, así ellos evitarán la incertidumbre y podrán tener mayor motivación para el trabajo.

2

Generar autonomía. Los grandes líderes generan líderes, no seguidores. Busca formas de promover la autonomía en tus colaboradores, es la base de la innovación. Si temes brindar demasiada confianza, establece formas de supervisión y asigna tareas con riesgos incrementales para que las personas desarrollen su potencial.

6

Construir relaciones productivas. Intégrate e integra a los equipos de trabajo dentro de la empresa para darles retroalimentación continua, así adoptaran una mentalidad de crecimiento y desarrollo de su talento.

3

Promueve la autoorganización del trabajo. Valora siempre la opción de confiar en los empleados para elegir la mejor forma de desarrollar los proyectos en los que trabajan, esto les ayudara a centrar su energía en lo que más les importa. Las empresas que afirman usar estas maneras de gestión, indican que las personas generan hasta 76% mas avances en sus metas que quienes centralizan la organización del trabajo.

7

Facilitar el completo desarrollo de las personas. Toma en cuenta que las empresas con una gran cultura de confianza, siempre ayudan a la gente a desarrollarse personal y profesionalmente. Mostrar cercanía a tus colaboradores siempre que sea necesario, es útil para activar el impulso de cooperar con los demás.

4

Confíales las decisiones sobre su trabajo. Permíteles a los colaboradores que ya has capacitado suficiente, gestionar el trabajo y las decisiones sobre el mismo. Contar con confianza para solucionar las cosas es un gran factor de motivación.

REPLANTEARNOS LA EXCELENCIA OPERACIONAL

A manera de conclusión, cuenta una anécdota que en algún momento el ex Director General de **Herman Miller, Max De Pree**, dijo una vez: “La primera responsabilidad de un líder es ayudar a definir la realidad. La última es dar las gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en un servidor de los demás”.

Para nosotros, replantearnos la excelencia operacional requiere un enorme esfuerzo y poner primero a las personas para respondernos dos preguntas:

- **¿Cómo puedo crear un ambiente seguro y saludable para las personas?**
- **¿Qué tanta confianza sienten los colaboradores para dar lo mejor de sí mismos?**

La reflexión obliga a pensar en que la confianza se cultiva al establecer una dirección clara, al ofrecerle a la gente lo que necesita saber para seguir adelante y dejar que se desarrollen y crezcan. No se trata de ser indulgente con los empleados o esperar menos de ellos. Las empresas con una gran confianza exigen mas responsabilidades a los colaboradores, pero sin microadministrarlos. La excelencia operacional está en crear el impulso desde las personas, tratando a todos como adultos responsables y generando work engagement para crecer como personas, como equipos y como empresa.



Referencias

- Andersen, E. (2022, abril 7). Change is hard. Here's how to make it less painful. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/04/change-is-hard-heres-how-to-make-it-less-painful>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research (Arnold B. Bakker & M. P. Leiter, Eds.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baldoni, J. (2013, julio 4). Employee engagement does more than boost productivity. Harvard business review. <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>

- Eventos de abandono de empleo. (s/f). Org.mx. Recuperado el 23 de septiembre de 2022, de https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/encuestas/hogares/enoe/2005-2010/EAE.asp?s=est&c=11624&proy=enoe_eae
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, marzo 23). The Great Resignation didn't start with the pandemic. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Garud, N., Pati, R., Sojo, V., Bell, S. J., Hudson, R., & Shaw, H. (2022, febrero 16). 3 ways hospitals can boost worker engagement. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/02/3-ways-hospitals-can-boost-worker-engagement>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Toro, P., Levin-Scherz, J., & Bremen, J. M. (2022, mayo 12). Prepare your company for the next Covid wave. Harvard business review. <https://hbr.org/2022/05/prepare-your-company-for-the-next-covid-wave>
- Zak, P. J. (2017, enero 1). The Neuroscience of Trust. Harvard business review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

PARA MÁS
INFORMACIÓN
CONTACTAR A:

desarrollorh@pcolorada.com