



## Traducción

### 4 formas clave de generar confianza en el trabajo<sup>1</sup>

#### Foro Económico Mundial

La pandemia es un gran ejemplo de cómo las empresas pueden responder y adaptarse a factores externos, mientras trabajan para consolidar una relación de confianza con sus empleados.

Los trabajadores de hoy confían en sus propios empleadores más que en cualquier otra institución social, escribe Kevin J. Delaney, director ejecutivo y editor en jefe de Charter.

La investigación encontró que casi el 78% de los empleados dijeron que confiaban en sus compañeros de trabajo y en la gerencia.

La comunicación, la salida sobre la entrada y el liderazgo de pensamiento simplificado son formas en que las empresas pueden aprovechar esta confianza con sus trabajadores.

El difunto Kurt Lewin del Instituto de Tecnología de Massachusetts observó una vez que las prácticas y culturas de las empresas generalmente están congeladas, lo que dificulta el cambio profundo. Pero a veces los factores externos pueden provocar un deshielo, haciendo posible la transformación, antes de que la organización se congele nuevamente.

La pandemia, sin duda, ha provocado una descongelación masiva y un período prolongado de aguanieve, como ha señalado Lynda Gratton de London Business School. Ahora, a medida que nos acercamos al 2022, debemos esperar que las prácticas y normas se congelen de forma natural una vez más. Y eso crea una ventana única antes de que lo hagan para que los líderes remodelen sus organizaciones y profundicen la confianza de sus empleados.

Sin embargo, hay razones para preocuparse de que muchos desperdicien esta oportunidad única de redefinir la cultura y las prácticas de sus organizaciones para equiparlos mejor sobre cómo ha cambiado el trabajo y nuestro mundo.

Numerosas encuestas han encontrado una gran brecha entre las expectativas de los ejecutivos de que los trabajadores regresen a las oficinas y los propios deseos de sus empleados. Más de las tres cuartas partes de los ejecutivos de C-suite encuestados por McKinsey en mayo dijeron que esperaban que los empleados administrativos típicos regresaran a la oficina tres o más días a la semana, mientras que más de la mitad de los trabajadores encuestados querían tres o más días de trabajo remoto. Mientras tanto, una encuesta reciente de Gallup encontró que la mayoría de los trabajadores de producción y de primera línea (muchos de los cuales han tenido que trabajar en el sitio durante la pandemia) están "luchando" o "sufren", incluso cuando muchos de sus empleadores informan ganancias récord.

---

<sup>1</sup> Escrito por Kevin J. Delaney, editor en jefe y cofundador, Quartz



Exhibit 2

### Most employees report preferring a more flexible working model in the future.

Working model before COVID-19 pandemic and desired working model after COVID-19 pandemic, % of employee respondents (n = 5,043)



Source: McKinsey Reimagine Work: Employee Survey, January 2021

McKinsey & Company

Esta amplia desconexión es una receta para la desvinculación y la salida de empleados. Es posible que estemos viendo algo de eso en las cifras récord de renuncias voluntarias publicadas en los últimos meses: alrededor del 3 % de la fuerza laboral de EE. UU. renunció a sus trabajos solo en septiembre y otro 2,8 % renunció voluntariamente en octubre. Ya sea que piense que esto es realmente una "Gran Renuncia" o no, muchos trabajadores se sienten empoderados para dejar sus trabajos voluntariamente.

Ahora, la variante de Omicron, el regreso más amplio al lugar de trabajo planeado para 2022 seguramente pondrá a prueba aún más el liderazgo corporativo. Alrededor del 60% de los trabajadores dicen que los empleados de hoy tienen más poder y apalancamiento cuando se trata de generar cambios en las organizaciones, según el Barómetro de confianza de Edelman de 2021. Y son cada vez más escépticos sobre las acciones de las empresas. Solo el 48% dice que su empleador está actuando según sus valores, siete puntos porcentuales menos que en enero de 2019. También ha habido una sensación de retroceso incluso en áreas de alto perfil como la diversidad. Alrededor del 65 % de los trabajadores estadounidenses dijeron que los empleados en todos los niveles de su empresa reflejan la diversidad de sus clientes y la comunidad, cinco puntos porcentuales menos que en enero de 2019.

### Construir o fallar

Laszlo Bock, director ejecutivo de Humu, una empresa centrada en el cambio de comportamiento en el lugar de trabajo, y exvicepresidente sénior de operaciones de personas en Google, cree que muchas empresas estropearán el regreso al lugar de trabajo. Él predice que el 80% de las grandes empresas que adoptan nuevos enfoques híbridos y remotos los abandonarán en dos años.

Bock también cree que muchos líderes cometerán el error de presionar a los trabajadores para que desempeñen en un momento en que muchos siguen exhaustos y agotados. Aconseja relajar formalmente los estándares de desempeño para dar a los empleados un respiro para restablecer su energía y volver a comprometerse con sus roles, lo que redundará en una mayor productividad a



largo plazo. “Sigue quemando a la gente y todos renunciarán y tu deserción se duplicará y te atrasarás más”, advierte Bock.

La buena noticia para los jefes es que los trabajadores de hoy confían en sus propios empleadores, más que en cualquier institución social. Según el Informe especial del barómetro de confianza de Edelman de 2021: El empleado impulsado por creencias, alrededor del 78 % de los empleados dijeron que confiaban en sus compañeros de trabajo, seguidos por su gerente directo (77 %), director ejecutivo (71 %) y jefe de recursos humanos. recursos (70%).

Según el mismo informe, la otra buena noticia para los jefes, o al menos para los que están motivados por un propósito claro y positivo, es que los empleados motivados por creencias —una categoría que aparentemente ha crecido rápidamente en los últimos años— son leales, más propensos a para decir que quieren trabajar para su empleador durante muchos años, y es más probable que hagan más de lo esperado para ayudar a que la organización tenga éxito.

Entonces, ¿qué deben hacer los líderes para capitalizar este momento de transición y generar confianza?

### **Primero, gane y consolide esa confianza.**

Susan Ashford, profesora de la Universidad de Michigan y autora de "The Power of Flexing", dice que los trabajadores buscan confianza, competencia y compasión de los líderes en este momento. “Quieren saber que alguien confía en que vamos a superar esto”, dice Ashford. “Quieren competencia para poder creer la primera afirmación”. Y, agrega, “quieren personas que, ya sea que puedan acomodarlo completamente o no, sean compasivas con lo que está pasando la gente”.

### **En segundo lugar, comuníquese claramente con los empleados.**

Esto requiere compartir lo que no sabe, además de lo que sí sabe. Preferiblemente incluye entablar un diálogo, como una sesión mensual de "pregúntame cualquier cosa" entre el equipo de liderazgo y el personal. Y, sobre todo, se trata de comunicar el porqué de las decisiones relacionadas con la vuelta a la oficina y el futuro del trabajo. Las encuestas a lo largo de 2021 indicaron que los empleados sentían que con demasiada frecuencia los ejecutivos no se comunicaban adecuadamente sobre lo que les esperaba, y que el fracaso aumentaba su ansiedad y desconexión.

### **Tercero, concéntrese en los resultados a lo largo de las horas.**

Nuestras sociedades pasaron en el siglo XIX de evaluar el trabajo por producción a medir principalmente las horas trabajadas. Ahora es el momento de volver a centrarse en el trabajo que hace la gente y el impacto que tiene el trabajo en lugar de la cantidad de horas por día que los trabajadores están sentados en un mar de escritorios fuera de la oficina de su gerente.

La investigación es clara en cuanto a que las personas son más productivas cuando se les confía la autonomía sobre cómo usan su tiempo, incluido dónde y cuándo trabajan. También está claro que trabajar más horas no significa necesariamente trabajar mejor o de manera más productiva. De hecho, los estudios sugieren que más allá de las 50 horas por semana, hay rendimientos dramáticamente decrecientes de las horas trabajadas.



¿Cómo proporciona flexibilidad, realiza el trabajo y preserva la cultura y la creatividad de una empresa? La investigación muestra que los modelos de trabajo híbridos, cuando sean viables, pueden ser la respuesta, con trabajadores que se reúnen dos o tres días a la semana para reunirse en persona, mientras realizan un trabajo individual enfocado de forma remota.

**Cuarto, asegúrese de que las acciones de liderazgo y las palabras estén alineadas.**

Especialmente cuando se trata de áreas como la diversidad y la inclusión, y la misión corporativa, los trabajadores buscan que las palabras de los líderes sean seguidas por la acción (que en muchos casos aún no se ha entregado). En 2022, es probable que las cosas lleguen a un punto crítico. Los trabajadores tendrán grandes expectativas de que se tengan en cuenta sus preferencias en el lugar de trabajo, especialmente si los líderes afirman que el proceso de planificación lo hará.

Los trabajadores que regresarán a sus lugares de trabajo en 2022 no son los mismos que abandonaron abruptamente sus oficinas a principios de 2020. Los datos del Informe especial del barómetro de confianza de Edelman de 2021: El empleado impulsado por creencias muestra claramente que ahora buscan más que antes que sus empleadores conecten su trabajo con los valores y propósitos sociales, exigen flexibilidad en términos de cuándo y dónde trabajan, y esperan que las organizaciones prioricen su bienestar.

En muchas industrias y para muchos puestos, la capacidad de reclutar y retener talento dependerá de la voluntad de los empleadores de hacer coincidir sus prácticas con las expectativas de los empleados, para roles que van desde trabajadores minoristas, de restaurantes y de entrega de primera línea hasta ejecutivos senior. El supuesto de referencia de los trabajadores ahora más que nunca incluye salarios justos y una mayor autonomía.

Enfrentar el desafío de construir un trabajo confiable requerirá líderes con una inteligencia emocional más avanzada que la que se encuentra a menudo en el C-Suite, el tipo que comprende de manera innata que la clave para satisfacer a los clientes y accionistas y para el éxito corporativo duradero es su gente. Y que asegurarse de que estén inspirados, sanos y felices no es algo fácil, sino un objetivo de misión crítica.