Las formas tradicionales de organización y liderazgo en las organizaciones se han quedado obsoletas. Los empleadores y también los trabajadores de todas las industrias, generaciones, fronteras, culturas y orígenes están pasando por alto una de las mayores oportunidades para gestionar el trabajo moderno: descubrir una nueva forma de liderarse con intención y propósito.

[ILUSTRACIÓN: SOL UNDURRAGA]

La pandemia ha transformado la manera en que trabajamos. Y nadie puede negar el papel de la tecnología a la hora de implementar cambios en la forma de trabajar —de forma remota, virtual— y de sostener el marco de relaciones necesarias para mantener nuestra actividad en el entorno profesional y en el personal. Lo que nadie vio venir fue de qué forma se alterarían el pensamiento y los enfoques convencionales sobre cómo las organizaciones lideran y gestionan personas.

Casi tres años después de la declaración de pandemia, los empleadores y los líderes todavía se encuentran intentando entender cuál es el mejor modelo de trabajo para retener, atraer y apoyar a sus empleados porque el *business as usual*, la manera tradicional de hacer las cosas, ya no funciona.

Hasta que los empleadores asuman que la antigua forma de liderar personas y equipos en realidad impide el avance del individuo y de la organización, continuarán siendo realidad dos grandes tendencias de la fuerza laboral como son *The Great Attrition (Resignation)*[1] y *Quiet Quitting*, que en español podemos traducir como *La Gran Renuncia* y *La Gran Dimisión*.

Ahora me elijo a mí

Si miramos más de cerca, la pandemia en realidad trajo a la superficie los problemas subyacentes de la fuerza laboral y la gestión (*management*) que estaban presentes mucho antes de que llegara COVID-19. De hecho, en 2019 la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó el *burnout*[2] como un fenómeno ocupacional.

En ese sentido, la pandemia, ya sea por circunstancia o por elección, dio a los trabajadores la posibilidad de reevaluar y repensar cambios más profundos por sí mismos. En primera instancia, llevándolos a cambiar prioridades y a elegirse a sí mismos, a sus familias y su bienestar por encima del trabajo y la carrera. Y, al mismo tiempo, reconociendo abiertamente que querían un cambio, e incluso expresando que no les estaba yendo bien.

Empezó a ser aceptable hablar sobre la falta de bienestar, sentirse infravalorado y estar sobrecargado de trabajo, no ser visto y luchar por mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las líneas entre la estos dos vidas ahora se difuminaban en la forma en que las personas se presentaban en el trabajo. Esto influyó en lo que los empleados esperaban de sus empleadores y en lo que los empleados ahora estaban dispuestos a dar de sí mismos.

Los profesionales siguen dejando sus puestos de trabajo y las empresas todavía están tratando de atraer y retener talento con las mismas viejas prácticas

Y mientras los empleados se elegían a sí mismos, los gerentes en las organizaciones luchaban por hacer frente a los cambios buscando de qué forma liderar a su fuerza laboral y a sus equipos en la nueva realidad. Los líderes de Recursos Humanos, reclutadores y ejecutivos no estaban preparados ni estaban bien equipados para responder a las necesidades de sus empleados. "Durante aproximadamente un siglo, nuestro enfoque de la gestión fue convencionalmente jerárquico... Pero ese ya no es el caso. En el mundo laboral actual, habilitado por la digitalización, priorizamos la agilidad, la innovación, la capacidad de respuesta, la velocidad y el valor de la conexión humana. Todo eso exige un nuevo enfoque de la gestión... uno que implica cambios en el poder, las habilidades y la estructura", afirman Gherson y Lynda Gratton[3].

La vida pedía más a las personas a medida que se las exigía más allá de sus capacidades. Muchos profesionales buscaron la comprensión y el apoyo de sus gerentes y empleadores y no la encontraron. Y al llegar a su punto máximo de desgaste, innumerables personas comenzaron a tomar la decisión de alejarse, incluso pese a las incertidumbres que se abrirían sobre su futuro.

La oportunidad perdida

A la luz de estos profundos cambios, los empleadores y trabajadores de todas las industrias, generaciones, fronteras, culturas y orígenes están pasando por alto una de las mayores oportunidades en el lugar de trabajo moderno: descubrir una nueva forma de liderarse con intención y propósito.

Los empleadores no están seguros sobre el camino a seguir. Y los trabajadores están dispersos y demasiado ocupados para que puedan reducir la velocidad y siquiera considerar cuáles podrían ser las posibilidades de conducirse a sí mismos internamente alineadas con sus valores, creencias y un nuevo sentido de propósito.

Dicho de otra manera, imaginemos que la experiencia actual de los empleadores y empleados se compara con estar dentro de una lavadora. Parte de la carga interior incluye sus pensamientos, emociones, comportamientos y acciones. A esa carga se añaden su vida familiar y las relaciones, el futuro y el pasado. Y con ello, cada persona está tratando desesperadamente de encontrar el mejor ciclo o programa para su vida, mientras trata de sobrevivir.

Es comprensible que en estas circunstancias, a pesar de las mejores intenciones y esfuerzos, cada individuo llegue a sentirse fuera de control y sometido a lo que está sucediendo a su alrededor. Un artículo reciente de la directora de Personal y vicepresidente ejecutiva de Microsoft, Kathleen Hogan, calificó la situación actual que enfrentan los trabajadores como una "crisis de energía humana" y pide un nuevo tipo de sostenibilidad en el lugar de trabajo[4].

A pesar de la existencia de pruebas bien documentadas, comentarios e informes que levantan las banderas rojas sobre los impactos sociales y económicos que esto tiene en las empresas y la vida de las personas, la lavadora continúa.

Los empleadores compasivos reconocen que los miembros comprometidos del equipo son esenciales para el avance de una organización saludable y próspera. Además, reconocen que la tarea de reabastecer de combustible y preparar a su gente para adaptarse a los tiempos de rápida evolución ha recaído sobre ellos.

A pesar de su buena voluntad y su empatía, una gran parte de los gerentes habla de la falta de recursos, tiempo, conocimientos y capacidad para apoyar a su gente. Esto se amplifica aún más cuando se considera a las pymes (pequeñas y medianas empresas), que emplean a menos de 250 personas y que representan alrededor del 99 por ciento de las empresas y el 70 por ciento de todos los empleos[5]. Muchas de ellas no tienen un director de Personal dedicado o un director de Recursos Humanos y, en la mayoría de las ocasiones en este entorno, la oficina de Recursos Humanos se limita a la gestión de las tareas administrativas más tradicionales.

Como resultado, el desafío de encontrar un nuevo camino a seguir es aún más limitante y frustrante para los empleadores compasivos y para los empleados que buscan ayuda.
¿Y si no tuviera que ser así?



Un nuevo camino

Mientras hablamos sobre el futuro del trabajo y los avances de las nuevas tecnologías, no pasemos por alto

que la esencia de cualquier empresa, organización, negocio o incluso contratista independiente, cualesquiera que sean sus ingresos y tamaño, industria, reputación, ubicación o presupuesto operativo, tiene un factor común: el elemento humano.

Mirando hacia adelante, la alternativa ya no puede ser elegir entre el desarrollo de la vida profesional o el de la vida personal, o limitarse a considerar, contratar y retener a profesionales por su antigüedad, sus títulos o el salario. Lo que se requiere para enfrentar los desafíos y los retos de la fuerza laboral y posibilitar el desarrollo humano es un nuevo tipo de liderazgo, *A New Kind of Leadership (NKL)*[6], que nos prepare para la próxima crisis del mañana.

Impulsado por un fuerte propósito de empoderar a las personas y organizaciones, el equipo de NKL desarrolla un modelo y enfoque de autoliderazgo único basado en el *coaching* y totalmente personalizado. Uno que sirva al colectivo cultivando líderes [humanos] autoempoderados que sean accesibles y equitativos.

En el centro de NKL está el *Energy Leadership*™, que es un proceso que permite desarrollar un estilo de liderazgo personalmente efectivo que influye positivamente y cambia no solo a uno mismo, sino también a aquellos con quienes trabaja e interactúa, así como a la propia organización en general.

El diseño de NKL ofrece a las organizaciones, gerentes, equipos e individuos, un camino a seguir basado en experiencias compartidas e individuales integradas dentro de un marco y lenguaje comunes que contribuyen a una conexión y compromiso más profundos.

El *coaching* individual, la exploración de temas de liderazgo desde una perspectiva de *Energy Leadership*™ y las experiencias de aprendizaje colectivo, son los elementos que los participantes valoran más de NKL. “Una de las cosas que es tan especial y única acerca de lo que aporta NKL, es que el liderazgo energético se centra en el individuo dentro del equipo, cómo nos presentamos, y nuestra habilidad y capacidad para estar presentes. Como resultado, mi equipo ahora se siente empoderado, equipado, reconocido y escuchado” resume Julie Sina, vicerrectora asociada de Antiguos Alumnos y directora financiera de UCLA y Fundación UCLA.

Me lidero a mí mismo

Los líderes autoempoderados de NKL entienden que se trata de poder elegir, de tomar sus propias decisiones y de qué forma pueden liderarse a sí mismos de maneras internamente alineadas con lo que es relevante e importante para ellos (por ejemplo, valores, creencias, personas, lugar, nuevo propósito, etcétera). Al mismo tiempo, adquieren el autodominio para desarrollar conciencia, conocimientos, presencia y habilidades prácticas que les ayudan a ser autosuficientes y resilientes a medida que conducen sus vidas.

En lugar de confiar o esperar que otros hagan algo para ellos, pueden gestionar y navegar de forma independiente los bloqueos internos (por ejemplo, miedo, dudas, suposiciones, autocrítica, etcétera), enfrentar desafíos externos y avanzar continuamente hacia una versión evolucionada de quién quieren ser y cómo quieren mostrarse a medida que se van desarollando por la vida.

Ayudando a las personas a lograr resultados poderosos para sí mismos como líderes autoempoderados, estos profesionales pueden liderar a la vez con confianza y coraje para tomar decisiones; mayor conciencia emocional y mayor compromiso. Ese nuevo liderazgo permitirá afrontar una rendición de cuentas renovada; liderar a través del conflicto con mayor autenticidad y transparencia; y desarrollar la capacidad para transformar los desafíos en oportunidades.

El futuro requiere una nueva forma de pensar cómo los empleadores se acercan a sus trabajadores

Después de haber colaborado con grupos de personas muy diferentes, equipos y organizaciones desde Europa hasta África y Estados Unidos, los resultados de NKL se extienden más allá de los indicadores. Más del 86 por ciento de los participantes de NKL comentaron que participar en NKL era muy relevante para sus vidas personales y profesionales. Los participantes también se sienten reconocidos y, a su vez, están agradecidos por la oportunidad brindada. Expresaron sentirse más valorados por sus empresas, y los resultados obtenidos pueden contribuir a frenar la tendencia al alza de las tasas de deserción y aumentar los casos de éxito en los esfuerzos de retención y contratación de las empresas.

El futuro requiere una nueva forma de pensar cómo los empleadores se acercan a sus trabajadores. Simplemente ayudarlos a explorar, descubrir e imaginar y desarrollar una visión más alta para sí mismos, sus vidas y su carrera, sería transformador. El futuro del trabajo requiere líderes compasivos y con visión de futuro, que elijan invertir en cultivar el autoliderazgo entre su fuerza laboral y convertirlo en una prioridad estratégica. Al hacerlo, se transformarán en una organización saludable y próspera, tanto por dentro como por fuera.

La lavadora será solo un lugar para lavar la ropa y no un modo de vida. Ha llegado el momento de un nuevo tipo de liderazgo.