

LabS

DIVERSIDAD

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD

retos en un mundo empresarial cambiante

Taleng 

se res
fundación sociedad
y empresa responsable

EMPRESAS PARTICIPANTES



ÍNDICE

| | |
|--|---------|
| 1_ Prólogo (Lucila García) | pág. 4 |
| 2_ Contextualización | pág. 6 |
| 3_ Liderazgo e inclusión en remoto | pág. 11 |
| 4_ Bienestar y sostenibilidad | pág. 19 |
| 5_ Diversidad cognitiva | pág. 25 |
| 6_ Conclusiones finales y reflexiones (Marta García-Valenzuela) | pág. 29 |

LUCILA GARCÍASubdirectora general
FUNDACIÓN SERES

1_ PRÓLOGO

Desde hace años hemos identificado en Fundación SERES la diversidad, la inclusión y la equidad como piedras angulares para impulsar el compromiso social de las empresas. Hoy, en un contexto de recuperación económica y social tras la pandemia, son conceptos que han cobrado una nueva dimensión. Las estrategias de diversidad, incluyendo el liderazgo de la alta dirección, la gestión efectiva, asignación de presupuesto y responsabilidades, medición del impacto y compromiso en el largo plazo con estos conceptos conducen a organizaciones más innovadoras, sostenibles en el tiempo y que caminan hacia un modelo de empresa que ve en las diferencias una oportunidad.

Este informe, fruto de la colaboración de SERES con Talengo y sus expertas, pretende profundizar en conceptos como la diversidad cognitiva, el bienestar emocional, o el liderazgo inclusivo en remoto. Todos ellos elementos con los que nos hemos familiarizado en los últimos 24 meses y que indudablemente son palancas para favorecer la motivación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores y colaboradoras en un modelo de híbrido o de teletrabajo. Como empresas, debemos afrontar nuevos retos que van desde el cuidado del talento, a reconocer una mayor exigencia por parte de grupos de interés de un propósito como organización. En un mundo con crecientes dificultades para alcanzar la cohesión social con cuestiones complejas como la desigualdad, las brechas en el empleo, talento y educación o un crecimiento alarmante de las situaciones de pobreza de las familias, es necesario contar con empresas capaces de generar soluciones eficientes, eficaces, escalables y sostenibles que pueden abrir la puerta del cumplimiento de los 17 objetivos de la Agenda 2030. Es un momento extraordinario, en el que una gestión responsable no solo es importante, sino extremadamente necesaria. Miramos al futuro con la certeza de que las empresas son protagonistas de esa reconstrucción distinta, más humana, más social, más diversa, más inclusiva y equitativa y sobre todo con las personas en el centro.

Por ese motivo, en Fundación SERES trabajamos en los diferentes ámbitos de la igualdad de oportunidades en el mundo laboral y ponemos especial atención a aquellos colectivos más vulnerables, para que puedan contar con entornos inclusivos.

Nos importan los diferentes grupos de interés y hemos comprobado cómo los líderes responsables son grandes motores tractores en las organizaciones de estilos de gestión más diversos. Los equipos, han compartido con nosotros en espacios de co-creación como los LabS

Diversidad, en colaboración con Talengo, buenas prácticas y han manifestado cómo les preocupa y ocupa buscar nuevas fórmulas de innovación, porque fomentar un entorno inclusivo con distintas diversidades es un gran reto para las empresas en su día a día y avanzar en cuestiones de diversidad es un asunto de avance en la justicia social.

Adelantamos que seguiremos avanzando, apoyando a las empresas como motor de cambio, trayéndoles lo que no deben dejar pasar en materia de diversidad, inclusión y equidad. Cuestiones tangibles como la medición porque no basta con obtener cifras, sino que tenemos la obligación de mejorarlas. Dentro de nuestra agenda también se encuentran asuntos tan relevantes como la digitalización y en muchos casos la brecha digital que la ha acompañado y que podrá mitigarse únicamente a través de la formación y la mejora de la empleabilidad (reskilling y upskilling). En este sentido, continuaremos esforzándonos para promover entornos de trabajo horizontales, colaborativos y flexibles, que permitan afrontar un contexto de cambio constante.

2_ CONTEXTUALIZACIÓN

Desde hace más de un año, vivimos la excepcionalidad de los impactos de la Covid-19. Nos encontrábamos en un entorno VUCA, de cambio e incertidumbre constante, pero la Covid-19 supuso una ruptura exponencial y un cambio al que hemos tenido que adaptarnos de la noche a la mañana:

- Las empresas que iban trabajando en sus procesos de transformación hacia un mundo más digital y con nuevas formas de trabajo, se vieron obligadas a adaptarse a ello de forma imperativa.
- Las formas de trabajo en remoto llegaron de un día para otro y han cambiado la forma de actuar y de relacionarnos.
- Las dinámicas y las relaciones interpersonales son más ambiguas y en ocasiones más difíciles de leer, por lo que se requiere un nuevo paradigma de liderazgo.
- Hemos tenido que aprender nuevas habilidades tecnológicas, otras maneras de manejar agendas y reuniones, y de organizarnos.

Con la administración de las vacunas, vamos recuperando algo de la dinámica anterior, pero hay aspectos del entorno que han cambiado para siempre y que requiere por parte de las organizaciones poner en marcha acciones ajustadas a la nueva realidad que ha venido para quedarse.

En este sentido, según el Índice anual de tendencias laborales 2021 de Microsoft, la realidad tras la pandemia es la siguiente:



El 70% de los empleados quiere opciones flexibles de trabajo a distancia



El 80% de los empleados busca la colaboración en persona y la creación de equipos. La reducción de las redes pone en peligro la innovación



Las percepciones de los líderes y de los empleados no están sincronizadas: El 61% de los líderes sienten que “están prosperando” frente al 38% de los empleados



El 70% del compromiso depende de la relación con el jefe directo. La autenticidad estimulará la productividad y el bienestar



Los aumentos de productividad del 5% ocultan una plantilla descontenta. El 54% se siente sobrecargada de trabajo y con dificultades



El 46% de los empleados consideraría la posibilidad de trasladarse para tener un trabajo flexible. El talento está en todas partes en un mundo laboral híbrido

Este paradigma supone también nuevos retos para el liderazgo, con el fin de dar respuesta a los nuevos modelos de negocio. Hablamos de reorganizar los equipos y las formas de trabajo para buscar la eficacia, integrar la diversidad, gestionar la incertidumbre ante el cambio y las emociones del equipo en estos momentos, e impulsar el compromiso a través del propósito. **Nos referimos a un liderazgo sostenible**

El 77% de los empleados en España quiere trabajar en una empresa que contribuya a la sociedad. Informe “Hopes and Fears 2021”. PWC

Hasta ahora la sostenibilidad ha estado relacionada principalmente con los temas medioambientales. No obstante, en la actualidad aborda la inclusión de los aspectos sociales y ambientales en las actividades de los negocios y en las interacciones con las partes interesadas.

Entre las diferentes iniciativas y modelos que han promovido y promueven el desarrollo sostenible, ponemos el foco en dos:

1. En 2020, Davos reestrenó su manifiesto y se marcó un único objetivo: construir un mundo más sostenible e inclusivo. El **manifiesto de Davos** defiende, entre otros puntos, una forma de hacer empresa que no cumpla únicamente con sus accionistas, sino con todos sus 'stakeholders': empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y sociedad.

“El mejor camino hacia la comprensión y la armonización de los intereses divergentes de todos los ‘stakeholders’ es la adquisición de un compromiso común con respecto a las políticas y las decisiones que refuercen la prosperidad a largo plazo de las empresas”.

Otro de los puntos en los que incide el manifiesto de Davos y que las empresas sociales deben cumplir en su día a día es el relativo a las personas que trabajan en ella.

“Una empresa trata a su personal con dignidad y respeto. Respeta la diversidad y aspira a la mejora continua de las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados”.

Asimismo, el manifiesto de Davos recuerda la necesidad de preservar el medioambiente y apela a un mundo de la empresa que debe “proteger de un modo responsable nuestra biosfera y ser adalid de una economía circular, compartida y regenerativa”.

2. Los **Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas** (2000 - 2015). Ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000 que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015.

Estos objetivos (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

Así, los 17 ODS suponen nuestros retos actuales para construir un futuro sostenible. En línea con estos objetivos, debe desarrollarse la actividad no solo profesional, sino también personal; no solo de las organizaciones, sino también de todas y cada una de las personas que las componen.



En este sentido, consideramos que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y con sus empleados de ser más sostenibles e inclusivas.

Por lo tanto, se hace más necesario que nunca revisar el concepto de liderazgo, cuidar los equipos y generar entornos de seguridad psicológica donde se sientan confiados, reconocidos y comprometidos.

Durante 2021 los Labs de Diversidad de la Fundación SERES, de la mano de Talengo, han estado enfocados a trabajar diferentes cuestiones que consideramos que son prioritarias para hacer de las empresas un lugar más sostenible, donde tengan cabida las diferentes realidades que están viviendo nuestros profesionales.

Lo hemos hecho a través de 3 temáticas principales:

LIDERAZGO E INCLUSIÓN EN REMOTO

Con el objetivo de dar respuesta a los retos actuales que tienen que vivir los líderes a la hora de gestionar a sus equipos en remoto.

BIENESTAR Y SOSTENIBILIDAD

Con el objetivo de entender la sostenibilidad personal como un elemento necesario para el bienestar y el liderazgo de nuestros equipos.

DIVERSIDAD COGNITIVA

Con el fin de profundizar en los distintos estilos de pensamiento y liderazgo y establecer pautas para reducir los sesgos asociados a los mismos dentro de las organizaciones.

A continuación, exponemos los principales aprendizajes y acciones trabajadas en cada una de las sesiones realizadas.



3_ LIDERAZGO E INCLUSIÓN EN REMOTO

Desde Talengo han encuestado a más de 1000 directivos, de ambos lados del Atlántico, para conocer sus preocupaciones y dudas en el contexto remoto o híbrido.

Tras la encuesta se recogen como principales preocupaciones:

- ¿Cómo me mantengo conectado y visible para no perder impacto en mi empresa y su ecosistema?
- ¿Cómo mantenemos el nivel de compromiso?
- ¿Cómo mantengo niveles de productividad equilibrando las necesidades de salud y seguridad de mi equipo?
- ¿Nuestra tecnología es segura? ¿Estamos expuestos a ciber riesgos?
- ¿Estoy siendo suficientemente estratégico?

En el Labs de Diversidad hemos añadido una nueva pregunta a esta encuesta: ¿Qué necesitan los equipos de los líderes? Y trabajamos para dar respuesta a estas necesidades a través de 5 ejes de actuación:

La eficiencia

La inclusión

La confianza

La responsabilidad

La empatía

EFICIENCIA: SACAR TIEMPO PARA LO IMPORTANTE

Trabajar en remoto/híbrido requiere mayor independencia y responsabilidad en un entorno muy ambiguo, por ello es clave crear objetivos y expectativas claras que guíen al equipo hacia una visión más global y hacia el propósito de la Compañía.

El enfoque de trabajo debe estar en los resultados, no en las formas de hacer. Cada miembro del equipo tiene unas circunstancias personales y profesionales diferentes, el cómo lleguen a los resultados ya no es tan clave como llegar a ellos.

Adicionalmente, nos movemos en un entorno más ágil, en el que hemos pasado de impulsar a los equipos a “hacer más” a impulsarles a “hacerlo mejor”, más eficiente. Por ello debemos también estar abiertos a nuevas formas de hacer que acorten tiempos, al uso de nuevas tecnologías, etc.

Pero en la búsqueda de la eficiencia y nuevas formas de hacer, es clave abrir la mirada de los equipos al aprendizaje y al desarrollo.

Cuando arranques un proyecto realiza “conversaciones de compromisos”, en las que expliques qué se requiere, cómo, cuándo y qué recursos se necesitan. Asegúrate de que aceptan los compromisos y delega.

Recuerda... la confianza se basa ahora en compromisos cumplidos y resultados, no en presencialismo.

INCLUSIÓN EN REMOTO: ESTAR PRESENTES CON LOS EQUIPOS

El hecho de no poder vernos todos los días requiere trabajar de manera muy específica en fomentar un sentido de comunidad. Hay que hacer un especial esfuerzo de “estar presente” y poner foco en el talento diverso para que nadie se sienta fuera del grupo.

En todas las organizaciones, existe un grupo de personas (grupo dominante) que tienen una natural ascendencia en la organización, y por tanto, tienen más voz y privilegios. Para ellos es invisible su condición y tampoco son conscientes que otras personas pueden vivir una realidad muy diferente a la suya; no hay intención de discriminar. Pero esto puede generar una ceguera ante la realidad de personas con otros perfiles.

En cambio, para los grupos minoritarios, hay una experiencia de estar pero no de pertenecer, ya que las organizaciones han sido creadas bajo las reglas del grupo dominante.

Ejemplos de ello:

- En varios estudios, se ha medido que las mujeres participan menos en las reuniones o sus ideas son “robadas” por otros, que se llevan el reconocimiento.
- Las personas más introvertidas son fácilmente olvidadas en un contexto remoto porque no levantan ni la mano ni la voz.
- Las mujeres en confinamiento asumen más tarea adicional y tienen menos disponibilidad.

Asegúrate todas las semanas de tener por lo menos 3 conversaciones informales para conocer mejor a las personas de tu equipo y el momento en el que están.

CONFIANZA: GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

La mejor definición de un líder es quien sabe transmitir certidumbre y dirección en medio de la incertidumbre. Es alguien honesto, que es capaz de tener conversaciones valientes, de transmitir malas noticias y también el positivismo de un camino hacia adelante.

Además de la capacidad de generar estrategias, analizar opciones, plantear acciones certeras... el liderazgo sobre todo es un ejercicio emocional. Los equipos no se fían solo de la información racional, necesitan sentir que sus líderes son confiables y capaces de ayudar a las personas a procesar emocionalmente lo que han vivido y desde ese procesamiento diseñar nuevas posibilidades.

En tiempo de incertidumbre los equipos se plantean cuestiones sobre el líder como si somos importantes en su agenda o si tiene la capacidad de tener conversaciones valientes e importantes sobre lo que somos, lo que sentimos... Cuando no hay tanta incertidumbre, vale una comunicación más diseñada y centrada en tarea.

Siéntate con tus colaboradores y pregúntales cómo se sienten, sin intentar darles de forma rápida una solución (escucha para comprender, no para responder). Recuerda que cada persona transita de forma diferente por sus emociones. No hay nadie igual. No las minimices ni compares.

RESPONSABILIDAD EN REMOTO: ESTRATEGIA CON PROPÓSITO

No hay liderazgo sin resultados. Los líderes responsables consiguen resultados de manera sostenible. Crean valor atendiendo al capital financiero, pero sin desatender el capital humano y social, y el capital medioambiental. Los tres ejes son igual de importantes.

Las tendencias globales nos hablan de la importancia de exigirles a las empresas un propósito claro que busque mejorar las cosas en las comunidades donde operan. Esto significa una mayor implicación personal y un activismo comprometido.

Los equipos necesitan conocer hacia dónde va la Organización y cuál es su papel en ese viaje. Cuando hay estrés, miedo o falta de información, la mente tiende a dar respuestas reactivas sin darse cuenta, perdiendo potencial de transformación, de creatividad y de generar valor.

Cierra con el equipo reuniones estratégicas mensuales -ahora han de ser más frecuentes para maximizar alineamiento- con el fin de transmitir el propósito de la Compañía, implicarles en el mismo y aumentar su compromiso.

EMPATÍA: EMOCIÓN EN LOS EQUIPOS

Empatía proviene del griego *Empatheia* que significa “sentir dentro”, percibir lo que el otro siente en su interior. Tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Para ello hay que hablar, hablar de verdad. Ayudar a los equipos a procesar sus emociones y aceptar la propia vulnerabilidad, porque rechazarla impide a los líderes ofrecer la empatía que se necesita ahora.

Los líderes deben hacer un trabajo arduo de mostrar disposición de ayuda y receptividad, de entender otras vulnerabilidades y construir una nueva realidad desde el propósito, junto al equipo.

Se trata de desarrollar la resiliencia, y esta viene cuando conseguimos procesar lo que estamos viviendo, procesar las emociones. Un líder y/o un equipo van a tener mayor resiliencia y mucha más capacidad de responder al entorno actual si les ayudamos a recorrer el camino desde la empatía.

Al finalizar un proyecto, cierra una reunión de equipo donde se analicen los errores y trabajad en decálogos de qué hemos aprendido.

APRENDIZAJES

Es evidente que la nueva realidad en las organizaciones implica nuevos retos como la adaptación de los espacios de trabajo o la sostenibilidad en el tiempo al combinar el 100% de los trabajadores en remoto con la conciliación.

No obstante, en las multinacionales el impacto ha sido ligeramente menor al operar con empleados repartidos en las distintas geografías.

Adicionalmente, se añaden temas regulatorios como el registro de jornada o proporcionar cuantía para la ayuda al trabajo en remoto que supone también una adaptación y requiere de aportación de soluciones ágiles.

En lo que respecta al trabajo en equipo surgen nuevas necesidades que se demandan a los líderes como: informarles de manera clara sobre sus tareas, conocer hacia dónde va la organización, sentirles cerca y darles autonomía.

El trabajo en remoto ha llevado a que las conversaciones entre equipos en la mayoría de los casos se centren en temas laborales. Pero según se ha demostrado en estas circunstancias para que haya un alto rendimiento del equipo debe haber un equilibrio entre la tarea, los procesos y las relaciones. Es imprescindible saber cómo se está para cubrir lo que requiere en ese momento la persona para ser un líder inclusivo.

Dentro de las buenas prácticas que se compartieron cabe resaltar la importancia de que los empleados comprendan cuál es el propósito de sus tareas y de que estas tengan un impacto, así como la capacidad de arriesgar en situaciones adversas como la que estamos viviendo.

BUENA PRÁCTICA EN BMS



La farmacéutica americana compartió que las circunstancias aceleraron muchos de los conceptos que ya abordaban como el **liderazgo inclusivo** o la gestión de las **emociones**, entre otros, llevándolos a desempeñarlos con mucha más energía y prioridad.

Empezaron trabajando bien el **propósito**, estar cerca del paciente, que la medicación llegara a todas partes, también la salud del empleado ligado a la nueva regulación, **desconexión digital** al tener situaciones personales muy distintas por la propia Covid-19. No había espacios entre reuniones por lo que establecieron un **horario** donde no se podían poner reuniones, empezaron a potenciar las **herramientas colaborativas**, la **formación** para los líderes, **reuniones periódicas** con los equipos y muchas *one to one* donde se hablara de la emoción.

Se centraron en el para qué, el qué iban a priorizar ciñéndose a un foco concreto en ese momento y el cómo se encontraban los empleados. Un café en la mañana donde no se hablara de trabajo, con un **foco más humanista** en la relación. En lo que respecta a la parte de diversidad se incrementó la **encuesta de clima** a una revisión trimestral en lugar de anual. Y se activó la **escucha crítica** donde se adoptara un lenguaje común con la integración, valores, colaboración y dejando espacios informales.



BUENA PRÁCTICA EN ING



La entidad financiera resaltó que era el **momento del ser** siendo el **liderazgo** clave en momentos críticos. Con la pandemia como palanca se han normalizado cuestiones como: la vulnerabilidad y el liderazgo del ser.

En la compañía ya se trabajaba en remoto. El Covid-19 ha favorecido el ser más valiente. El modelo de ING fue muy atrevido en su origen al no contar con sucursales y se les caracteriza por **atreverse a hacer las cosas diferentes**.

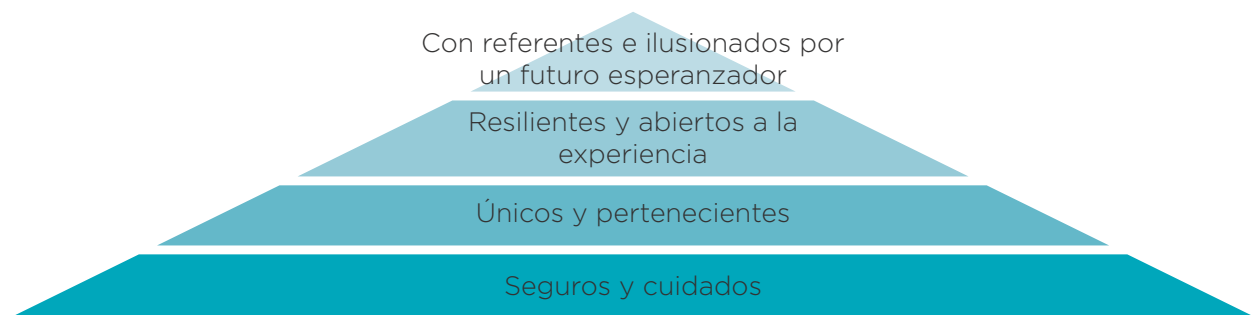
Cuentan con un **modelo de teletrabajo 100% flexible donde escuchan al empleado** y conocen el desgaste y el agotamiento. Su cultura es **relacional** con **espacios colaborativos** por ello se echan más de menos en remoto. También resaltan que son las personas las que eligen cuándo trabajar presencialmente con los compañeros cuándo lo consideran necesario.



4_ BIENESTAR Y SOSTENIBILIDAD

Otro aspecto clave en el contexto actual, es la necesidad de vivir el liderazgo con un enfoque sostenible. Un líder no puede dar la mejor versión de sí mismo si no sostiene su energía en niveles adecuados, algo especialmente crítico en un entorno con fatiga pandémica donde se hace necesario que éstos estén emocionalmente más cerca de sus equipos.

En este sentido, como seres humanos surgen motivaciones más profundas en cuanto a lo que las personas necesitan de las Organizaciones ahora:



1. En primer lugar, las personas necesitamos sentir que se nos propone **participar en espacios seguros y utilizar la tecnología de manera sostenible**, sin dañar a medio y largo plazo nuestra salud física y emocional.
2. En segundo lugar, una vez que confiamos en que nuestra salud es el criterio prioritario que están teniendo en cuenta quienes toman decisiones, lo siguiente que nos calma es la experiencia profunda de **conexión con otros seres humanos**, la pertenencia a una tribu. Sentir que otros están ahí, como fuente de seguridad, con la intención declarada de apoyo y respuesta a nuestras necesidades en tiempo y forma.
3. El tercer motivador es el **desarrollo de una verdadera resiliencia**. La resiliencia real solo sucede cuando los seres humanos se acompañan empáticamente unos a otros para procesar la “verdad” de sus emociones y sentimientos, sin censura, corrección, juicio o supresión. No es un cambio de creencias, es la fuerza con la que emerge el ser humano cuando procesa y lleva adelante la experiencia emocional que está viviendo en presencia de un testigo empático y puede poner en práctica a través de conversaciones frecuentes con los colaboradores y equipos para hablar de emociones con empatía.
4. Por último, la necesidad de **encontrar nuevos referentes que nos ilusionen**. Debemos estar atentos a nuevos estilos

y hábitos de vida, a nuevos valores y comportamientos, ya que la innovación vendrá de la mano de aquellos que vayan aceptando –a su ritmo– que probablemente ya nada volverá a ser igual.

La pandemia ha hecho que no logremos mantener un equilibrio en estas motivaciones personales, haciendo necesario trabajar en el bienestar emocional de los equipos, instalándolo como una prioridad en las agendas de todas las personas.

Bienestar emocional como el estado de ánimo caracterizado por sentirse bien, en armonía y tranquilidad, a gusto con nosotros mismos y con el mundo que nos rodea, conscientes de nuestras propias capacidades para afrontar las tensiones normales de la vida de manera equilibrada.

Ya hay datos que avalan este hecho:

A finales de 2020 McKinsey hablaba del cansancio instalado en el 62% de los trabajadores de todo el mundo a causa del trabajo en remoto y más recientemente, en junio de 2021, Gallup elevaba esta cifra al 74%.

Desde Talengo, en su experiencia velando por el bienestar y la sostenibilidad de los líderes y sus equipos en las organizaciones, nos proponen trabajar en 5 pilares de bienestar personal, que nos ayuden a mantener los niveles de energía adecuados:

LA PARTE FÍSICA

Este pilar explora las claves del cuidado del cuerpo, ligado a aspectos como la nutrición e hidratación, la corporalidad (medicina corporal y preparación física), la relajación y el descanso. ¡Men sana in corpore sano!

LA MENTE

En este pilar se trabaja para obtener bienestar a través de construir una mentalidad de crecimiento, un *mindset* de bienestar. Se concreta en aspectos como la gestión consciente del estrés, abrazar la imperfección, la gestión eficiente de mis recursos, la desconexión digital, etc.

EL ESPÍRITU

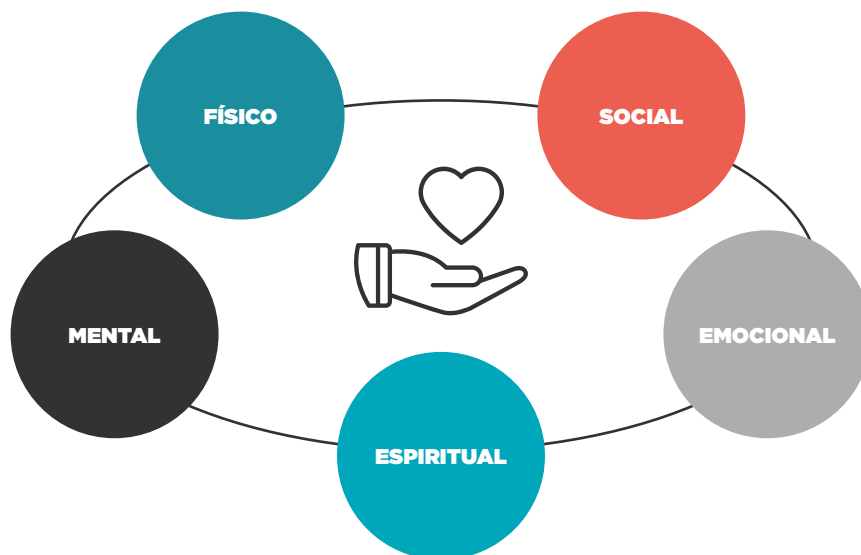
Este pilar ayuda a marcar el rumbo y a encauzar aquello que nos moviliza desde nuestro yo más profundo. Se tratan aspectos como los valores y el propósito, la felicidad vs la plenitud, entre otros.

LA EMOCIÓN

En este pilar se trabajan aspectos como la regulación emocional, el manejo apropiado de la energía y de nuestras emociones para convertirlas en nuestras mejores aliadas.

Y LA PARTE SOCIAL

Este pilar se centra en el desarrollo de habilidades sociales como la empatía, la escucha, la inteligencia y liderazgo colectivo.



LO QUE ES EVIDENTE ES QUE:

1. Necesitamos abrirnos a una comunicación auténtica y abierta a la vulnerabilidad sobre cómo estamos para seguir avanzando hacia adelante y construyendo una verdadera resiliencia.
2. Necesitamos responsabilizarnos de que algunos de nuestros estados, creencias y reacciones se deben a un estado de trauma vivido o tienen más que ver con emociones secundarias nacidas de la dificultad de procesamiento de emociones más primarias y dolorosas.
3. Tenemos que trabajar juntos para fortalecer la cultura que necesitamos para atravesar este periodo de incertidumbre priorizando el cuidado propio y de otros y la innovación en el trabajo y en nuestras vidas.

¿CÓMO PODEMOS HACER COMO LÍDER U ORGANIZACIÓN PARA QUE LOS EQUIPOS SE SIENTAN SEGUROS Y CREATIVOS?

- Garantizando recursos higiénicos, información en tiempo y gestión proactiva de puntos de riesgo.
- Ofreciendo charlas y espacios para incrementar la reflexión y una mentalidad de bienestar (ayudarnos a comprender qué pasa dentro de nosotros).
- Entrenando la actitud de focusing, más allá de la relajación o *mindfulness*.
- Incrementando las reflexiones de base cognitiva y afectiva para tomar decisiones de conducta responsable y reconocimiento de conductas responsables.
- Generar un sistema de *Buddies*¹ para mantenernos abiertos a la experiencia. El reto es ayudarnos unos a otros a ser eficaces en integrar el miedo adaptativo con otras necesidades afectivas que emerjan en cada situación.

¹Buddie: compañero, amigo que acompaña y guía a otro en determinadas situaciones. Los programas de Buddies involucran a compañeros que se apoyan en el viaje hacia el logro de sus metas.

APRENDIZAJES

Reflexionamos sobre la importancia del Liderazgo Sostenible como piedra angular para gestionar a los equipos y promover el bienestar de las personas, especialmente en el contexto actual de la Covid-19. Hablamos sobre cómo la situación de pandemia, el contexto de incertidumbre y el trabajo en remoto han afectado al bienestar de los empleados, y cómo desde el liderazgo sostenible se puede influir positivamente en su bienestar mental, espiritual, emocional, físico y social.

La situación de la Covid-19 ha afectado al bienestar de los empleados de las empresas, que, dado el contexto de incertidumbre, la dificultad para conciliar, o la escasa desconexión digital, entre otros, se encuentran en situación de “agotamiento pandémico”, y cómo por ello la cercanía de los líderes hoy en día es más importante que nunca.

Esta situación ha hecho que la temática de Bienestar, que solía ser algo secundario en las agendas de las empresas, pase ahora a ser un tema clave en la gestión de personas y equipos.

¿Qué podemos hacer para promover el bienestar y la armonía? Se mencionaron algunos recursos como información fluida y en tiempo, para fortalecer la seguridad y evitar el miedo o la ansiedad, espacios para compartir con otras personas que están viviendo retos similares, y promover una actitud de “focusing” para atender las necesidades de nuestro cuerpo.

Todas las entidades participantes en este hito del laboratorio están poniendo en marcha acciones para fomentar el bienestar de los empleados desde hace tiempo (67%) o bien lo están empezando a promover (33%).

Se hizo hincapié en la importancia de que estos temas deben ser promovidos *Top Down* si queremos que formen parte de la cultura y no sean superficiales o anecdóticos de equipos particulares, y cómo los mandos intermedios (*middle management*) son fundamentales a la hora de implementar las acciones e incorporar estas cuestiones en la gestión del día a día y en los procesos.

BUENA PRÁCTICA EN GENERALI



La aseguradora resaltó algunos ejemplos implementados enfocados al **acompañamiento de los líderes y de la plantilla** como: talleres para apoyar a los *managers* en el proceso y a los empleados, el boletín de comunicación diario donde se comentaban cambios del día a día, actividades que se hacían en *employee experience* con temas más lúdicos, la activación de una línea de atención psicológica, el servicio de llegada de alimentos o los espacios para charlas informales.

También se adaptó la **estrategia de bienestar** poniendo más foco si cabe en tecnoadicción, gestión de la ansiedad, entre otros y en lo que respecta a la **desconexión digital** la abordaron con una **campaña de concienciación y cambio de cultura**.



BUENA PRÁCTICA EN SANTANDER Santander

La entidad bancaria partía de una estrategia global marcada por la cultura y la regulación. Todos los países tenían en cuenta la salud física, pero pocos la parte más emocional. En este sentido, la pandemia ha abierto una oportunidad dando más relevancia a la parte menos visible.

Se establecieron **herramientas de apoyo** de manera anónima para sentirse tranquilos en el proceso, encontraron el reto de conseguir que el entorno digital fuera razonable en la intromisión en la vida cotidiana.

Se encontraron ante la **oportunidad** no solo en la empresa sino en los empleados de entrar en temas que estaban fuera de discusión estableciendo una interacción más profunda con el empleado que “sin la pandemia” quizá la compañía no se hubiera lanzado: como aspectos de hábitos de vida, salud, financieros,... diversidad funcional, entre otros.

Se destacó que las secuelas físicas de la pandemia las tendrán algunas personas, pero las psicológicas puede tenerlas cualquiera y por ello Santander persigue asegurar que en la vuelta a la normalidad **no se deje a nadie atrás**.



5_ DIVERSIDAD COGNITIVA

La diversidad es un concepto muy amplio que supera a las diferencias de género o generación, entre otros aspectos visibles. Un aspecto clave en la diversidad de los equipos son los estilos de pensamiento que conviven en ellos.

La gestión de esa diversidad implica gestionar tensión: no es fácil trabajar con gente que piensa o hace diferente, ni tampoco lo es crear entornos en los que se permita a perfiles diversos aportar todo su valor. Pero la realidad del mundo de hoy hace imprescindible invertir en equipos bien complementados y diversos. Por tanto, vale la pena buscar y trabajar con equipos que puedan proporcionarnos las preferencias y capacidades que nos faltan.

“Si contrata solo a las personas que entiende, la compañía nunca conseguirá atraer a personas mejores que usted”. Soichiro Honda, fundador de Honda

Conocer nuestros estilos preferidos de pensamiento nos ofrece ventajas tangibles que se traducen en mejores resultados empresariales:

| NOS PERMITE MEJORAR NUESTRA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL | MEJORA LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO | MEJORA LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO |
|---|--|---|
| Comprendemos nuestras preferencias a la hora de actuar, crear y aprender. | Obtenemos información sobre las similitudes y diferencias que existen en los estilos de los miembros de nuestro equipo. | Obtenemos una mayor conciencia del estilo de liderazgo propio y de su impacto en los miembros del equipo. |
| Conocemos cómo nuestras preferencias de pensamiento influyen en nuestras formas de trabajar y de conectarnos con los demás. | Adaptamos las estrategias de comunicación y trabajo para poner en valor y aprovechar la complementariedad de esas diferencias. | Adaptamos el mensaje de uno al estilo de los demás para generar más motivación en los seguidores. |
| | Mejoramos la creatividad del equipo potenciando la efectividad de todas las áreas del cerebro de forma agregada. | |

LAS INVESTIGACIONES...

En los últimos 20 años diversas **investigaciones** han pasado de contemplar una visión estática de los hemisferios del cerebro a una más dinámica: hemos avanzado de hablar de dominación cerebral a hablar de estilos o preferencias de pensamiento hemisférico. Hoy está ampliamente aceptado que los dos hemisferios del cerebro interactúan entre sí para responder a una variedad de tareas.

El modo en el que cada uno ejecutamos este proceso genera unas preferencias que se manifiestan como diferencias individuales, tendencias o estilos para diferentes tipos de procesos cognitivos y emocionales, que nos permiten definir cómo aprendemos, decidimos y actuamos.

El cerebro busca maximizar la eficiencia y, por lo tanto, nuestras preferencias existen para ayudarnos a ahorrar recursos cognitivos y emocionales. Teniendo en cuenta que el cerebro usa menos energía para procesar el pensamiento en áreas donde la habilidad es mayor, dada una opción, el cerebro buscará maximizar la eficiencia.

A modo de ejemplo, todo el mundo tiene una preferencia natural por escribir con una u otra mano (preferencia). Eso no impide, sin embargo, que si sufrimos una lesión podamos aprender a utilizar la otra mano (habilidad). Nos costará más (utilizaremos más energía en el proceso) pero la preferencia de base no será un impedimento para el desarrollo de la nueva habilidad.

Hablamos de “preferencias de pensamiento” para referirnos a la medida en que un individuo prefiere ciertos procesos de pensamiento, o procesos mentales, a otros. Son muy estables en el tiempo y no cambian con facilidad.

Desde Talengo, ayudan a las Organizaciones y a los equipos de trabajo a estudiar cuáles son esas preferencias a través del modelo NBI (*Neethling Brain Instruments*), una metodología que se ha aplicado hoy en día a más de un millón de individuos en todo el mundo. Los estilos de pensamiento, según Neethling, se agrupan en 4 grandes grupos, que coinciden con los cuadrantes cerebrales:



Según estos estilos de pensamiento, podemos identificar **5 áreas críticas** comunes para todos nosotros donde las preferencias de pensamiento determinan nuestra efectividad personal y profesional. Nuestra recomendación es, una vez conocidas nuestras preferencias y las de nuestro equipo, extraer el valor de esa nueva información y aumentar nuestro rendimiento profesional en ellas:

1. AJUSTE DEL PERFIL A LA POSICIÓN

¿Cómo encaja su estilo de pensamiento con su trabajo actual?
 ¿Generalmente trabaja dentro o en contra de las preferencias?

2. ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Cuando se comunica con los demás, ¿en qué preferencias confía más? ¿Cómo se “presenta” en los entornos sociales? ¿En qué áreas podría necesitar enfocarse para ser más eficaz en su comunicación (tanto verbal como en no verbal)?

3. TOMA DE DECISIONES

¿Confía más en el hemisferio izquierdo (lineal) o derecho (intuitivo) al tomar decisiones? ¿Confía más en los tipos cognitivos o emocionales de pensamiento? ¿Cuáles son los puntos fuertes y los límites de su enfoque actual?

4. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

¿Cómo influye su preferencia en su proceso de toma de decisiones? ¿Revela su perfil algún área que pueda estar descuidando o dónde podría ser más efectivo?

5. DESEMPEÑO

¿Cuáles son las 2 formas en que sus preferencias de pensamiento contribuyen a la efectividad de su desempeño?
¿Cuáles son las 2 áreas que podrían aumentar su efectividad?

APRENDIZAJES:

- Todas las personas por naturaleza tienen uno de los cuadrantes del cerebro más desarrollado que otro con unas aptitudes concretas con las que obtienen mejores resultados con un menor consumo de energía.
- Dependiendo del sector y de la tipología de los equipos es interesante contar con un tipo de pensamiento u otro.
- Los equipos en las empresas son más eficientes y productivos si integran perfiles con las características de los cuatro cuadrantes.
- Conforme se avanza en edad la mente va obteniendo cualidades del resto de cuadrantes. En este sentido, los perfiles senior aportan innovaciones de gran valor en las empresas siendo una importante fuente de talento.



MARTA GARCÍA-VALENZUELA

Socia en Talengo

EXPERTA EN LIDERAZGO SOSTENIBLE Y DIVERSIDAD



6_ CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Tras un año de consolidación de los cambios que la pandemia trajo en el plano social y organizativo, 2022 debe ser un año de esperanza. Esperanza en que nuestra vida mejore a todos los niveles, esperanza en superar una pandemia que nos ha dejado agotados y esperanza en el surgimiento de un nuevo estilo de liderazgo que dé respuesta a todas las preguntas que se han abierto en este periodo.

Esto no va de inventar nada nuevo sino de alinear a los líderes bajo un nuevo paradigma necesario para crear un futuro sostenible, inclusivo y mucho más humano, que no deje a nadie atrás. En eso consiste la inclusión, en gestionar estratégicamente la diversidad en las organizaciones para que esta genere valor. La diversidad es una realidad pero la inclusión se configura como una estrategia consciente que los líderes que miran el mundo desde la responsabilidad, eligen como un imperativo de futuro.

Los líderes deben ser sensibles a los grandes temas que preocupan a nivel social y en una verdadera crisis de confianza como la que vivimos, consumidores y clientes y todos los grupos de interés miran hacia las organizaciones buscando respuestas y soluciones. Este liderazgo social, centrado en valores y propósito, sólo se consigue ejerciendo un liderazgo responsable, basado en el activismo constructivo, que escucha y es sensible a las demandas de los stakeholders.

Como hemos visto en los diferentes talleres realizados durante este año, el reto principal de las organizaciones pasa por no dejar a nadie atrás, esencia pura de la inclusión, abogar por aumentar el bienestar y la salud de las plantillas y encontrar un modelo flexible que equilibre una mayor autonomía a la hora de organizar el propio trabajo con un engagement profundo y tiempo de calidad entre los equipos de trabajo. Todo esto sólo se conseguirá elevando la calidad del liderazgo, al que cada vez más se le va a pedir un equilibrio entre su capacidad ejecutiva (para poder conseguir resultados sostenibles que garanticen el éxito del negocio), su capacidad directiva (entendida como la capacidad para dirigir a los equipos y al negocio de manera responsable) y la capacidad de liderar, entendida como la auténtica esencia de hacer crecer otros líderes, generando espacios de crecimiento y seguridad para los demás.

Esto no se logra sin la confianza, base para la esperanza. Como dice Simon Sinek (uno de los expertos mundiales más reconocidos en temas de motivación y management) “el 100% de los clientes son personas

y el 100% de los empleados también son personas; si no entiendes a la gente, no entiendes el negocio” así que cuando ponemos el foco en gestión y estrategia debemos poner el foco en personas. Si buscamos la definición de confianza en el diccionario se nos dice que es “esperanza firme que tienen las personas en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada o en que otra persona actúe como ella desea”. También aparecen términos como “seguridad, familiaridad, naturalidad y sencillez en el trato”

¿Cuál es el impacto para las organizaciones de la crisis de confianza mundial? Por primera vez en 2021, tras 20 años realizando el estudio sobre confianza más prestigioso a nivel mundial, Edelman en su Trust Barometer ha encontrado que las empresas han resultado ser las instituciones que generan más confianza por delante de ONG’s, medios de comunicación y gobierno. No obstante, en cuanto a las dimensiones clave por las que miden la confianza; la ética y competencia, no han logrado ser consideradas éticas. Estamos en un momento en el que como sociedad nos estamos volviendo víctimas de una incertidumbre alimentada por el miedo. Miedo a tener un futuro digno, un trabajo estable y sobre todo, miedo a perder salud, estabilidad o libertad.

Este debería ser el punto de partida de un nuevo modelo de liderazgo sostenible, es la hora de dar un paso adelante y asumir el reto. El liderazgo sostenible debe ser un camino de cambio y transformación y de esperanza en un proyecto de futuro que cambie las cosas.

¿Y cuáles son los elementos que definen a estos líderes sostenibles?

Tras un largo periodo de investigación y aprendizaje basado en los retos de las empresas con las que trabajamos, en Talengo hemos desarrollado un modelo de liderazgo sostenible para dar respuesta a los cambios sistémicos que estamos viviendo. Este modelo servirá de base para el trabajo que vamos a realizar con Seres durante el año 2022.

El líder sostenible cuenta con valores que le guían y le empujan para lograr su finalidad, es consciente de su huella y adopta conductas equilibradas que generan productividad y crecimiento personal para él, para las personas que tiene a su alrededor y para la sociedad en general. Este marco sistémico es clave para entender el impacto que este tipo de líderes generan, logrando los resultados de hoy, pero con una mirada en el mañana que pone el foco en un futuro mucho mejor para todos. Necesitamos pensar en grande y contar con una mente abierta, que rete el status quo y desde la valentía proponer cambios, decisiones y acciones que generen resultados sostenibles y estables.

Es el momento de los líderes humildes, auténticos, activistas, con capacidad de hacer autocrítica y que crean en el poder de la inteligencia colectiva, el poder que da la auténtica diversidad.

Esperamos que este informe sea una fuente de conocimiento e inspiración para todas las empresas que buscan generar un verdadero impacto en la sociedad a través de esa creación de valor tan necesario en un momento de esperanza y reconstrucción.

