



LA NUEVA EXPEDICIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Construyendo Entornos Laborales Significativos™

Por: Robert Martichenko - Presidente del Consejo, TrailPath Workplace Solutions

Nota: Entornos Laborales Significativos es una marca registrada de TrailPaths, Inc.

La Expedición de la Fuerza Laboral

Estamos experimentando una interrupción significativa en la fuerza laboral. Esto es evidente al presenciar cambios sin precedentes en todos los aspectos relacionados con nuestra capacidad para atraer, reclutar, desarrollar y retener talento de alto nivel. Desde el reconocimiento de los trabajadores de primera línea relacionado con la pandemia, pasando por la continua conversación sobre el trabajo desde casa, hasta la presión al alza sobre los salarios, los altos niveles de rotación de miembros del equipo y la escasez de trabajadores, la realidad es que la conversación en relación con nuestras fuerzas laborales ha cambiado fundamentalmente. Esto es particularmente evidente en nuestros sectores industriales de manufactura y cadena de suministro. ¿Es este un fenómeno nuevo? Absolutamente no, ya que estas tendencias han estado en movimiento mucho antes de la pandemia. ¿Podemos hacer algo al respecto? ¿Podemos entender lo que se avecina en cuanto a desafíos laborales? ¿Podemos desarrollar estrategias para adelantarnos a los cambios estructurales y de liderazgo que requiere la organización? ¿Podemos construir un entorno laboral que la gente reconozca como significativo y que valore adecuadamente a los trabajadores de primera línea? Sí, podemos, y esta será la próxima expedición organizacional en la que nos embarcaremos.

Piénselo como la próxima montaña que una organización necesitará ascender.

Pero antes de que podamos adoptar soluciones, antes de emprender esta desafiante escalada, necesitamos entender qué es exactamente lo que ha cambiado y cuáles son las implicaciones de estos cambios industriales y sociales.

Cambios Demográficos y Sociales



Las organizaciones están compitiendo por el talento hoy en día, y esta tendencia continuará en el corto y largo plazo. Esto es el resultado de muchas fuerzas que ahora se han combinado para crear la tormenta perfecta. Los elementos de esta tormenta perfecta incluyen una población envejecida, tasas de natalidad disminuidas, mayores niveles de educación universitaria (y las expectativas de carrera resultantes), politización de la inmigración legal, tasas reducidas de participación en la fuerza laboral, una creciente brecha en los requisitos de habilidades (en particular con oficios especializados), cambios en las actitudes hacia los ambientes de trabajo y cambios en las actitudes hacia el trabajo en sí mismo. Estos elementos se han combinado y han resultado en una fuerza laboral en disminución y un cambio fundamental en las actitudes dentro de la fuerza laboral que queda.

¿Qué significa esto para las organizaciones en el futuro? Todos competiremos en nuestra capacidad para atraer, reclutar, desarrollar y retener talento de alto nivel. El equilibrio de poder entre empleador y empleado se ha invertido, ya que el trabajador ahora tiene opciones y puede ser selectivo en sus decisiones respecto a su empleo. La gente ya no aceptará simplemente *declinar* o *sobrevivir* en su entorno laboral; más bien, quieren *crecer* y *prosperar*. En otras palabras, los empleados tienen opciones respecto a dónde quieren trabajar y para quién quieren trabajar, y es una certeza que las personas están aprovechando estas opciones.

**"TODOS
COMPETIREMOS EN
NUESTRA CAPACIDAD
PARA ATRAER,
RECLUTAR,
DESARROLLAR Y
RETENER TALENTO DE
ALTO NIVEL."**



Lo que lleva a la pregunta: ¿qué puedes hacer para asegurar que seas un empleador preferido, para garantizar que puedas convencer a las personas de que deben trabajar para tu organización en particular? La respuesta a esta pregunta es la siguiente: *Necesitamos construir Entornos Laborales Significativos (MEE)™ para todos los miembros del equipo. Es decir, **necesitamos crear entornos laborales donde las personas prosperen porque las decisiones organizacionales, los comportamientos de liderazgo y la participación de los miembros del equipo están profundamente arraigados y guiados por la dignidad y el trabajo significativo.***

Aunque esto puede parecer una expedición desalentadora, la escalada puede ser planificada y gestionada, ya que hay puntos de control a lo largo del camino. Estos incluyen *construir confianza, satisfacer necesidades fundamentales, elevar el entorno y unirse en torno al trabajo.*

Comencemos la expedición hacia la cima de la montaña MEE.



**“LA DIGNIDAD
NO SE OTORGA,
NI SE PUEDE QUITAR;
SIMPLEMENTE ES”**

Campamento Base 1: Construyendo Confianza

Las personas quieren trabajar en un *Entorno Laboral Significativo (MEE)™*. Como organización, necesitamos construir este entorno, lo que significa que necesitamos un punto de partida. Este punto de partida, el campamento base de nuestra expedición, es **la Confianza y la Dignidad.**

La confianza es el punto de partida porque la ausencia de confianza resultará en la ausencia de participación, y la ausencia de participación resultará en una expedición fallida. La buena noticia es que el camino hacia la confianza comienza con un comportamiento humano: como líderes y como miembros del equipo, necesitamos tratarnos mutuamente con dignidad.

Tratar a las personas con dignidad comienza cuando creemos que las personas son valiosas y merecen respeto por el simple hecho de ser seres humanos. La dignidad no se otorga, ni se puede quitar; simplemente existe. Independientemente de nuestra posición en el organigrama, nuestro tiempo es valioso. Tenemos vidas reales; queremos aportar valor, crecer y prosperar. Como líderes, debemos examinar nuestras propias actitudes y asegurarnos de que nuestros comportamientos reflejen una creencia sincera en que las personas son dignas de confianza, que las personas naturalmente desean trabajar, que buscan responsabilidad y rendición de cuentas, que buscan significado en su trabajo y que todos quieren aprender y progresar en sus vidas. Como líder, tratar a una persona con dignidad es conocer sus *historias*, entender su *potencial* y mejorarla apoyando su *desarrollo*.

**“LA AUSENCIA DE
CONFIANZA
RESULTARÁ EN LA
AUSENCIA DE
PARTICIPACIÓN, Y LA
AUSENCIA DE
PARTICIPACIÓN
RESULTARÁ EN UNA
EXPEDICIÓN FALLIDA”**

Tratar a las personas con dignidad también requerirá un enfoque agudo en el entorno laboral que una organización ha construido a través de una evolución histórica de decisiones organizacionales buenas y malas. Hemos aprendido que los factores del entorno laboral, en particular para los miembros del equipo de primera línea, forman una jerarquía (similar a la jerarquía de necesidades de Maslow), en la que las necesidades de orden inferior deben ser satisfechas antes de que podamos esperar que las personas participen completamente y prosperen dentro del entorno laboral. Estos factores ambientales pueden clasificarse en *Necesidades Humanas Fundamentales*, *Necesidades del Entorno Laboral* y *Necesidades del Trabajo*.

Campamento Base 2: Satisfacer Necesidades Fundamentales

Después de que se establecen la Confianza y la Dignidad, necesitamos avanzar al siguiente nivel, que son las necesidades humanas fundamentales de una persona. Las necesidades fundamentales de las personas en el lugar de trabajo incluyen **seguridad física**, **seguridad financiera** y **ausencia de miedo (seguridad emocional)**. Las personas quieren estar en un entorno que sea seguro frente a daños físicos y donde sepan que su seguridad es la primera y principal prioridad de la organización. Las personas requieren una compensación que sea justa (defendible en comparación con otros en el lugar de trabajo), competitiva (en comparación con los competidores) y suficiente para satisfacer sus necesidades personales básicas. Por último, las personas esperan una cultura donde no teman al fracaso ni a expresar su opinión, donde los errores sean parte del proceso de aprendizaje y donde sus opiniones e ideas puedan ser expresadas y respetadas. Las personas necesitan saber que forman parte de una organización que es leal y está comprometida con ellas como seres humanos. Una vez que se satisfacen estas necesidades humanas fundamentales, podemos enfocarnos en la siguiente sección de la escalada MEE: el entorno laboral.



**“LAS PERSONAS NECESITAN
SABER QUE FORMAN PARTE DE
UNA ORGANIZACIÓN QUE ES
LEAL Y ESTÁ COMPROMETIDA
A ELLAS COMO SERES
HUMANOS”**

La Escalada: Elevando el Entorno

Hay tres factores clave que son fundamentales específicamente para el entorno laboral. Estos son **la autonomía y el control, la justicia y la equidad, y una comunidad social leal**.

La autonomía y el control son el resultado de entornos laborales que son flexibles, seguros y predecibles. Las personas necesitan flexibilidad en su entorno laboral para sentir que tienen control sobre sus vidas. Además, anhelamos un alto nivel de predictibilidad en nuestro trabajo y alguna garantía de que nuestro futuro es seguro. La realidad es que la mayoría de las personas quieren tener control sobre sus vidas, y la ausencia de este control resultará en miedo y ansiedad, y el miedo y la ansiedad resultan en una falta de confianza.

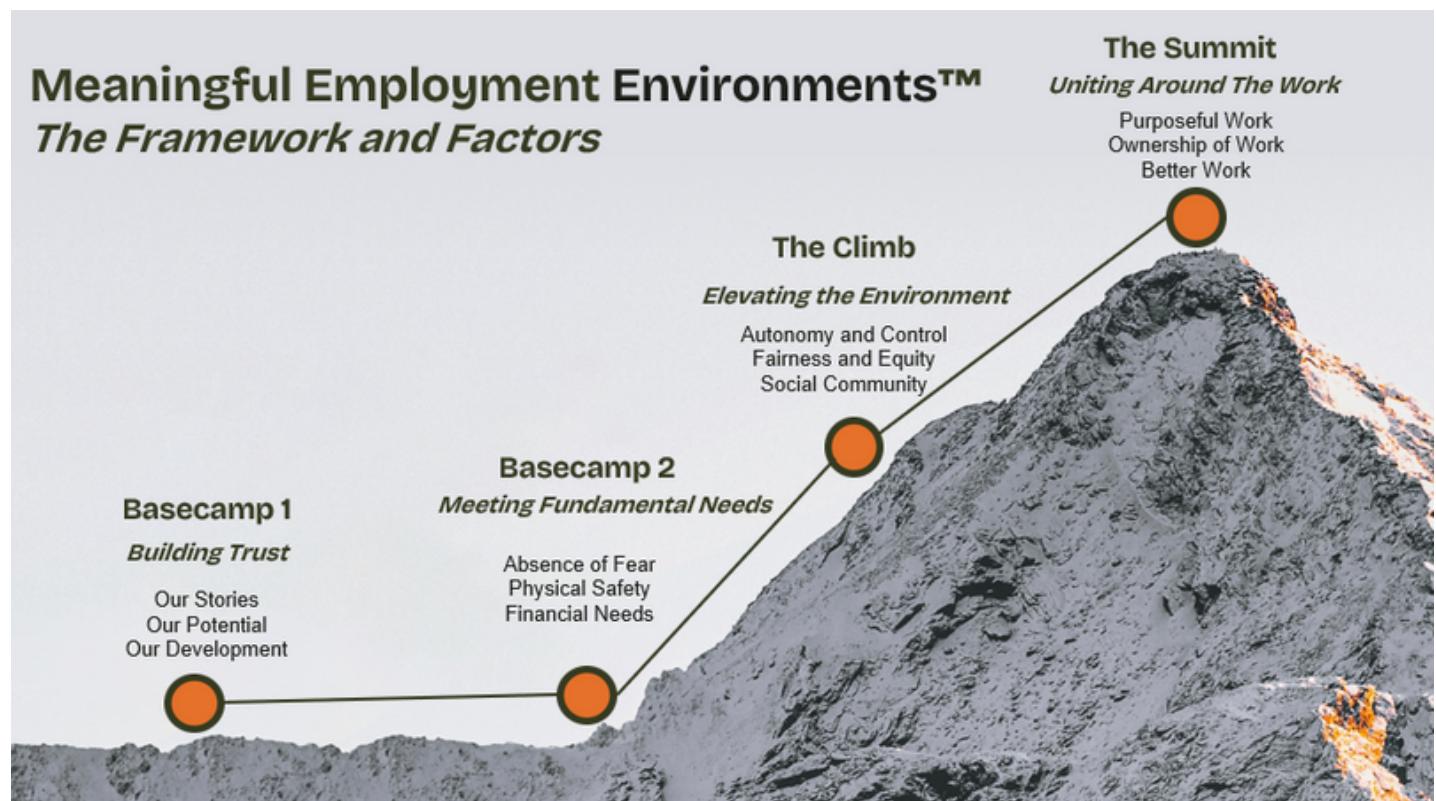
Los miembros del equipo hoy en día, especialmente aquellos en la primera línea, anhelan el respeto mutuo y ser tratados con justicia y equidad, independientemente de su posición en la organización. Es importante que nuestra opinión cuente, que nuestras experiencias personales sean valoradas y que se nos trate como los individuos únicos que somos, donde nuestras circunstancias de vida individuales sean conocidas, entendidas y mejoradas.



**"CRECEMOS A TRAVÉS
DE AMISTADES LEALES
CON VALORES
COMPARTIDOS Y NOS
ESFORZAMOS POR
SER PARTE DE UNA
COMUNIDAD EXITOSA"**

La última pieza importante de nuestro entorno laboral es reconocer que las personas quieren ser parte de una comunidad social positiva. Crecemos a través de amistades leales con valores compartidos y nos esforzamos por formar parte de una comunidad exitosa donde compartimos experiencias similares y una mentalidad común en cómo abordamos nuestro trabajo. Aunque es el lugar de trabajo, como líderes debemos reconocer que las personas se enorgullecen de las verdaderas amistades que los apoyan para convertirse en su mejor versión. Al final, los miembros del equipo quieren ser parte de una comunidad exitosa y un equipo ganador.

Con la confianza y las necesidades humanas fundamentales satisfechas y la mejora en el entorno laboral en marcha, podemos centrarnos en la cuarta y última sección de nuestra expedición. Este es el trabajo en sí mismo.



La Cima: Unirse en Torno al Trabajo

Las actitudes hacia el trabajo en sí mismo han cambiado fundamentalmente. Las personas quieren realizar un trabajo que sea **significativo, donde como organización seamos competentes en nuestra labor y donde podamos experimentar el éxito al mejorar nuestro trabajo** al final de cada día. Esto significa que, como líderes y miembros del equipo, debemos centrarnos fundamentalmente en saber qué hace que *el trabajo sea significativo*, entender cómo tomar propiedad del trabajo y mejorar cada día para *hacerlo mejor*.



Como organización, necesitamos saber y entender que las personas quieren saber por qué su trabajo es importante, cómo su rol se conecta con el propósito del cliente y cómo realizar el trabajo de manera competente para comprender verdaderamente por qué el trabajo merece hacerse bien. Esto significa que, como líderes, debemos asegurar que nuestros equipos entiendan por qué su rol específico es importante y cómo impacta en el éxito general del equipo. Para lograr esto, todos los miembros del equipo deben recibir la capacitación adecuada y contar con las herramientas y tecnologías necesarias para ejecutar exitosamente su rol individual.



En este nuevo entorno, nuestro trabajo debe estar bien diseñado, comprendido, adecuadamente respaldado en todos los niveles y libre de obstáculos. El rendimiento debe ser visible, y debemos solicitar la opinión de las personas que realizan el trabajo sobre cómo se puede mejorar el diseño y la ejecución del trabajo, incluyendo una comprensión de cómo los procesos adyacentes impactan el trabajo. Las personas quieren la libertad para comunicar los obstáculos en su trabajo y proporcionar sugerencias para mejoras que sean recibidas positivamente.

Finalmente, es crucial que, como líderes, creamos sinceramente que nuestro equipo quiere tener éxito y aprender y crecer como resultado de mejorar su trabajo. Ninguna persona razonable quiere desperdiciar su vida simplemente trabajando por un salario. Las personas quieren experimentar victorias y saber que su trabajo está agregando valor al cliente, al equipo y a la organización. Las personas desean aprender y progresar en su educación y desarrollo a través de la mejora de su trabajo, y quieren compartir esos aprendizajes con los demás. Nuestra gente desea ser parte de un equipo ganador, algo que es más grande que ellos mismos.

**“NINGUNA PERSONA
RAZONABLE QUIERE
DESPERDICAR SU
VIDA SIMPLEMENTE
TRABAJANDO POR UN
SALARIO”**

MEE: El Trabajo Hasta Ahora



**"LAS PERSONAS
COMPROMETIDAS
OFRECEN LA MAYOR
OPORTUNIDAD PARA
LA DIFERENCIACIÓN
DEL PRODUCTO"**

Hemos tenido el honor y la oportunidad humilde de comenzar este importante trabajo con varias organizaciones. Estas organizaciones comparten varias características comunes. La primera, y más significativa, es que los propietarios y líderes senior creen sinceramente que las personas son su activo más importante y que las personas comprometidas ofrecen la mayor oportunidad para la diferenciación del producto. No necesitan ser convencidos de que la dignidad es nuestro principio rector principal. En segundo lugar, como líderes en la industria de la cadena de suministro, todos enfrentan los nuevos desafíos que existen dentro de nuestros ecosistemas laborales, en particular con los miembros del equipo de primera línea, y entienden completamente que estos nuevos desafíos han llegado para quedarse.

¿Cuáles son las lecciones aprendidas hasta ahora en nuestro trabajo implementando un Entorno Laboral Significativo?

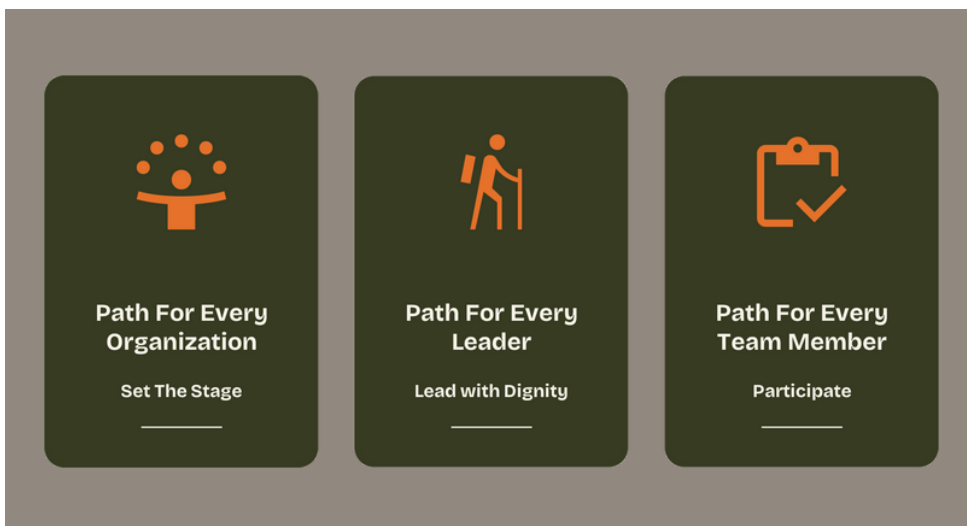
La primera lección es tomarse el tiempo para entender el "premio" financiero de crear un Entorno Laboral Significativo. No solo la dignidad y el trabajo significativo demuestran respeto por las personas,

pero también hay un propósito muy pragmático en el MEE, en la reducción de la rotación de empleados y el costo correspondiente de esta rotación. Las estimaciones sugieren que los costos de rotación de empleados oscilan entre \$5,000 y \$15,000 por evento de pérdida. Esto significa que hay una razón financiera significativa para crear entornos empresariales estables donde las personas quieran quedarse, crecer y prosperar.

**"HAY UNA RAZÓN FINANCIERA
SIGNIFICATIVA PARA CREAR
ENTORNOS EMPRESARIALES
ESTABLES DONDE LAS PERSONAS
QUIERAN QUEDARSE, CRECER Y
PROSPERAR"**

La segunda lección aprendida es que construir un Entorno Laboral Significativo requerirá tres planes:

El Camino para Cada Organización (CPCO), el Camino para Cada Líder (CPCL) y el Camino para Cada Miembro del Equipo (CPCMDE).



El **Camino para Cada Organización** es el plan para construir y desarrollar un Entorno Laboral Significativo enfocándose en las decisiones organizacionales y su impacto en las personas. Esto significa comprometerse con proyectos de mejora específicos para preparar el entorno para la implementación exitosa de los factores clave del MEE: *Confianza, Necesidades Humanas Fundamentales, el Entorno Laboral y el Trabajo en sí mismo*. Ejemplos de iniciativas específicas incluyen revisiones rigurosas de compensación, cuestionar las políticas de asistencia, rendimiento y horas extras, modernizar las estrategias de reclutamiento, mejorar los procesos de integración de nuevos miembros del equipo y formalizar los procesos de comunicación corporativa.



"HAY UN COMPROMISO SINCERO POR PARTE DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA TRABAJAR ARDUAMENTE EN AVANZAR EN EL MARCO DE EXPEDICIÓN MEE Y EN EL CAMINO DE DECLIVE A PROSPERAR"

El **Camino para Cada Líder** es el plan para enseñar y educar a los líderes individuales para que lideren con la dignidad y el trabajo significativo como base para todos los *comportamientos de liderazgo*. Los líderes crean sus *planes de aprendizaje y acción* individualizados para comenzar el importante trabajo de construir confianza y hacer que el trabajo sea más significativo para todos los miembros del equipo. Este trabajo, una vez completado, está en el corazón del liderazgo mediante; *conocer a las personas y conocer nuestro trabajo, entender a las personas y entender nuestro trabajo, y mejorar a las personas y mejorar nuestro trabajo*.

El **Camino para Cada Miembro del Equipo** es el plan para que los miembros individuales del equipo participen sinceramente en este nuevo entorno laboral. Este es el *plan de aprendizaje y acción* que reconoce que todas las personas son únicas y tienen necesidades individuales para prosperar dentro de la organización. Con este plan individualizado, hay un compromiso sincero por parte de los miembros del equipo para trabajar arduamente en avanzar en el *Marco de Expedición MEE* y en el *camino de Declive a Prosperar*. Además, con este plan único y personal en marcha, los miembros del equipo participarán creyendo en la organización y construyendo relaciones sinceras, honestas y de confianza, todo mientras participan para crear un Entorno Laboral Significativo para todos los miembros del equipo.



Estos tres planes representan el camino hacia un Entorno Laboral Significativo.

Con nuestros tres planes MEE firmemente establecidos, el paso restante es implementar los procesos, sistemas y plataformas que sostendrán el MEE y los tres planes de manera continua, tanto a nivel horario como diario.

Este es el trabajo que está ocurriendo ahora y que continuará en el futuro.

¡La Expedición MEE: El Momento es Ahora!

Las personas esperan ser tratadas con dignidad y tener la expectativa de realizar un trabajo con propósito y significativo, todo dentro de un entorno laboral significativo. Esto significa que, como organización, debemos construir Entornos Laborales Significativos, y como líderes, debemos centrarnos en la dignidad y el trabajo significativo. Con esto en su lugar, todos los empleados tienen un rol y responsabilidad compartidos para participar y comprometerse plenamente dentro de este Entorno Laboral Significativo. *Es un sistema de triada de toma de decisiones organizacionales basado en las personas primero, comportamientos de liderazgo modernizados enfocados en la dignidad y una expectativa de participación total de los miembros del equipo para hacer que el trabajo sea significativo.*

Todo esto es para reconocer que, ante todo, las personas quieren progresar de un estado de declive a uno de prosperidad en el lugar de trabajo. Sin embargo, en ausencia de la dignidad como principio rector fundamental, tanto ahora como en el futuro, es muy probable que una organización no tenga éxito en su capacidad para atraer, reclutar, desarrollar y retener talento de alto nivel.



TrailPath Workplace Solutions (TWS) es una empresa de desarrollo de lugares de trabajo y personas que utiliza métodos y tecnologías modernizados para construir Entornos Laborales Significativos™.

TWS ofrece un marco de aprendizaje disciplinado, un sistema de gestión empresarial y caminos definidos para el avance de organizaciones, líderes y miembros del equipo.

Construir tu propio Entorno Laboral Significativo comienza con la Evaluación MEE™, una encuesta y análisis exhaustivos diseñados científicamente para proporcionar información sobre tu entorno laboral desde la perspectiva de tu equipo. Una vez completada, las organizaciones reciben un plan de recomendaciones priorizadas con un camino claro para lograr un MEE™.

Empieza en www.trailpathws.com