

## **Seminario “El trabajo se transforma”**

### **“El trabajo se transforma”: integración emocional y participación en la empresa**

**(Síntesis de la sesión del 15 de septiembre de 2022)**

La Fundación Pablo VI acogió la octava sesión del seminario permanente “El trabajo se transforma”. Este encuentro abre la segunda fase del proyecto, centrada en las cuestiones transversales que afectan a la transformación del mercado laboral. Antes de comenzar las ponencias, se dio cuenta de la reunión del consejo director. El informe presentado por la dirección del seminario recuerda que en la fase anterior se ha ido pasando de un sector a otro para identificar distintos aspectos de fondo de la transformación del trabajo y evidenciar su dimensión ética. El enfoque ha dejado voluntariamente de lado el clásico debate abstracto capital-trabajo para centrarse en situaciones reales que permitan entender lo que está ocurriendo, sin olvidar en ningún momento las múltiples formas de trabajo no remunerado. La problemática de conjunto se puede resumir en tres preocupaciones:

- Una dinámica global que parece crear brechas cada vez más profundas en la sociedad.
- Una insuficiente transmisión de valores en la educación formal.
- La necesidad de replantear el real sentido del mérito y el éxito tanto en el plano profesional como en el vital.

En este amplio repaso sectorial, el seminario permanente ha puesto el foco en varias cuestiones que requieren respuestas de base ética: determinados niveles insuficientes de retribución, la capacidad de cambio requerida de los trabajadores, la adecuación o no de las formaciones actuales, las ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral, el riesgo de exclusión para la parte de la población que no participa en el cambio. Cuestiones, todas ellas, que se han ido repitiendo en cada uno de los sectores analizados. La transformación del trabajo es inseparable de la transformación de la sociedad, en especial de la revolución tecnológica y de las relaciones de poder entre los intervinientes en las cadenas de producción, de distribución y de consumo.

Para la segunda fase, el consejo director del seminario permanente propone cuatro aspectos sobre los cuales se intentará llegar a conclusiones propositivas:

- La necesidad de formación permanente y la indispensable colaboración público-privada para unas tareas que no pueden asumir solas ni las empresas ni las autoridades públicas.
- Posibilidades de revalorización para actividades esenciales mal remuneradas.
- El paro de larga duración y la posibilidad de movilizar a aquellas personas que no tienen interés por entrar en el mercado laboral.
- El sentido del trabajo y el ocio, la gestión de expectativas y la relación entre trabajo voluntario o no remunerado y tiempo libre.

A continuación, se presentaron la ponencia de Juan Mancisidor, Director de FABRIKA (centro de alto rendimiento para la transformación cultural de las empresas creado por la asociación de empresarios de Guipúzcoa), y el comentario de Elena Sanz Isla, directora general de Personas y Organización de Mapfre. Ambos abordaron la integración emocional y la participación en la empresa.

Juan Mancisidor se sirvió de su labor en FABRIKA para poner sobre la mesa la importancia de la cultura de una empresa y la conveniencia de trabajar en ella para llevar a cabo un proceso de cambio cultural en su seno. Vivimos en un contexto global marcado por la incertidumbre permanente, algo que lleva a las empresas a una “nueva normalidad” de cambios diarios. Ante esta situación, se abre un abanico de cuestiones como la transformación digital, la transición ecológica, la escasez demográfica, los nuevos valores y el éxito de aquellas empresas humanistas en las que la persona está en el centro. La cultura tiene un impacto evidente y al mismo tiempo es lo más genuino y auténtico de cada compañía. Para actuar en ese nivel, es inevitable plantearse un análisis a fondo de la realidad de cada empresa. Se propone llevar a cabo la propuesta de “una nueva cultura”, hacer de la empresa un proyecto compartido basado en la confianza. Empresas más efectivas, afectivas y adaptativas.

Esta profunda labor supone que el trabajo que se venía haciendo en la formación al liderazgo sea ya insuficiente. El planteamiento de FABRIKA reconoce que hay que entrenar a los líderes, pero deja claro que con eso no basta. Es necesario disponer de herramientas para poner en práctica el cambio cultural. En el centro existe un modelo de efectividad sencillo: personas que interactúan con otras para

conseguir algo. Así, la persona es el centro y comparte un “triángulo” con los procesos (entendidos como relación) y los resultados (que hay que valorar en términos comunes y también personales). La forma en la que las personas se relacionan entre sí para conseguir algo es distinta en cada empresa, eso no es casual y sigue unas reglas culturales formales e informales.

Dentro de las reglas formales, Juan Mancisidor señala las que están diseñadas y explicitadas. Por ejemplo, a la hora de tomar una decisión, habrá empresas que lo hagan por jerarquía y otras por votación. Aunque esta segunda opción podría parecer más abierta y participativa, puede generar problemas como la frustración o la falta de interés de quien haya resultado “perdedor” del sufragio. Es necesario conocer otras técnicas para tomar decisiones en las que se trate de incorporar a todo el equipo. También se proponen otros métodos que van más allá de las reuniones entre departamentos, evitar encuentros que se alargan en exceso y utilizar más la comunicación no violenta que buscar satisfacer necesidades y no defender posiciones.

Junto a estas reglas formales, es inevitable que aparezcan en las empresas “estructuras emergentes”, normas informales que condicionan la toma de decisiones. Estas tienen que ver con cuestiones como la afinidad, los roles, el estatus, el poder. Son realidades humanas que no tienen que ver con una maldad de fondo, pero pueden generar problemas como los abusos de poder o la falta de confianza en los superiores. El primer paso para realizar un cambio cultural en la empresa es conocer sus reglas formales e informales y decidir cuáles sirven y cuáles no.

Se proponen ocho principios para llevar a cabo una transformación cultural en el seno de la empresa: propósito inspirador, confianza, valores compartidos, bienestar de las personas, liderazgo transformador, información transparente, comunicación efectiva y participación en la gestión y/o los resultados. El fin de todo esto es conseguir que la empresa tenga mejores resultados estando las personas mejor. Dentro de todos estos aspectos, Juan Mancisidor quiso detenerse en la cuestión del liderazgo transformador, aquel capaz de integrar las diferencias sin romper la cohesión, el que consigue gestionar la creatividad para evitar el conflicto y crear espacios donde las diferencias se puedan expresar.

Este cambio cultural tiene cuatro niveles de acción: las personas, los equipos (reconocidos como motores del cambio), la organización y, por último, la

comunidad. Se señala al equipo como motor del cambio porque la tendencia natural de estos grupos (que no deberán superar las 20-25 personas para ser plenamente útiles) es la armonía. Sin embargo, irán surgiendo en el equipo diferencias que deben poder abordarse. En este punto entra en juego la participación, un concepto que tiene sus peligros si se usa mal, puesto que tenemos una tendencia natural a ver solo una parte de los problemas, creernos en posesión de la verdad e identificarnos con ella.

Una vez que el cambio se produce en el equipo es posible amplificarlo a la organización en un proceso que empieza con la concienciación, continúa con la capacitación, llega a la transformación y culmina con la integración en la comunidad.

Elena Sanz Isla, directora general de Personas y Organización de Mapfre, realizó su comentario basándose en la experiencia concreta de la compañía aseguradora multinacional en la que trabaja para evidenciar la necesidad de evolucionar tanto en lo cultural como en el liderazgo, haciéndolo realidad en 40 países y para 32.000 empleados. Nos encontramos en un contexto global en el que la transformación digital ya no es optativa si se quiere seguir siendo competitivos. Pese a su carácter tecnológico, este cambio está centrado en las personas, puesto que sin ellas no se producirá. Las decisiones no pueden estar tomadas por máquinas, estas deben de ser un apoyo; la tecnología ayuda, pero son las personas las que cambian las cosas. Vivimos un momento de cambio acelerado que ya no frenará.

A principios del siglo XXI se generalizó en muchos casos la deslocalización con la intención de abaratar costes, sin pensar en el talento. Apenas dos décadas después, el teletrabajo (potenciado por la pandemia de Covid-19) ha cambiado el paradigma y ahora es posible buscar la eficiencia en costes al tiempo que se consigue atraer al mejor talento, aunque este es más difícil de encontrar, e incluso llega a “deslocalizarse”, poniendo en entredicho el recurso al talento local. En los últimos años se ha producido un cambio social en los trabajadores, con el surgimiento de los *job hoppers* que cambian de empresa cada poco tiempo, o aquellos empleados que trabajan en varias compañías al mismo tiempo. Esto hace complicado dar forma a una cultura de la empresa que arraigue en ellos. Este nuevo modelo de trabajador provoca nuevos retos, exigencias y modos de relacionarse con la empresa: ¿Cómo motivar a un trabajador que puede elegir donde y desde donde trabajar?

Tras esta introducción, Elena Sanz explicó que es el momento de mantener valores empresariales que no cambian, como la integridad, la solvencia, la innovación, la multiculturalidad y la vocación de servicio, pero afrontándolos de una forma distinta. En una compañía como la suya se mantienen pilares básicos como son el compromiso social, las obligaciones hacia la comunidad y el proceso de transformación dirigido a la contribución y la mejora. Además, es necesario afrontar retos que se pueden dividir en cuatro grandes grupos:

- El reto del talento: es necesario incrementar la empleabilidad de todos los trabajadores apostando por el aprendizaje continuo.
- Flexibilidad y agilidad reorganizativa para afrontar las nuevas formas de trabajar.
- Conseguir que el empleado se sienta protagonista, escuchar su voz y potenciar su bienestar. Después de la pandemia, la salud mental se ha reconocido como una cuestión fundamental que no puede quedar silenciada y para la que se necesitan programas concretos.
- Una evolución de liderazgo en el que el talento sea acogido sin ningún criterio de género, edad o raza.

A modo de conclusión, Elena Sanz apostó por una transformación que tenga a las personas en el centro y que aporte a la sociedad. No se puede entender este cambio solo como una incorporación de la tecnología, se trata de evolucionar como empresa e incorporar nuevos instrumentos, pero teniendo a la persona en el centro.

En el debate que se inició a continuación, se dejó claro que el cambio cultural es el gran reto público y privado en el contexto de incertidumbre en el que vivimos y ante la exigencia de adaptarse e innovar. En este sentido, el propio Juan Mancisidor apuntó que en FABRIKA se trabaja con empresas de todo tipo, de distintos tamaños y que también se apoya a las administraciones públicas y el mundo educativo.

Los miembros del comité de expertos apuntaron cuestiones concretas que forman parte del proceso de transformación, como es el uso del poder, la necesidad de modificar las estructuras, evitar ahogar las diferencias interesadas en pro de la “empatía” o poner mayor atención en cuestiones éticas. También se señaló la necesidad de profundizar en el cuidado de los empleados para hacer que se sientan atendidos y queridos. En tiempos de los *Job Hoppers*, muchos

empleados están más en una empresa por el cómo se les trata que por el qué se les da.

Durante el turno de intervenciones se habló de la cuestión del teletrabajo y de cómo afecta a la cultura de la empresa. Se abordó el asunto desde distintas perspectivas: se señaló la forma en la que ha cambiado por completo las relaciones personales en las pequeñas y medianas empresas y como ha provocado un mayor desapego hacia las mismas. También se preguntó en qué medida se puede crear cultura de empresa en un contexto marcado por la “deslocalización” de los empleados. Juan Mancisidor calificó esta cuestión de “reto”, pero señaló algunos posibles aspectos positivos, como el de los trabajadores que se sienten más cómodos participando en una reunión telemática que presencial, pues elimina algunos elementos informales que consideraban negativos. Ejemplos que evidencian la necesidad de adaptarse a los cambios y de hacerlo de una forma rápida. En esta línea, Elena Sanz explicó, como caso concreto, que algunas empresas consideran imprescindible trabajar al menos los seis primeros meses de forma presencial para poder empaparse de la cultura empresarial y conocerla por dentro.

Los asistentes presentaron otras realidades que pueden aportar a la integración y participación en la empresa. Es el caso de las cooperativas, que cuentan con algunos elementos que pueden ser implementados en cualquier tipo de empresa, sea cual sea su estatuto jurídico: la información transparente y entendible, la participación en las decisiones y la gestión del conflicto interno para buscar lo mejor para el conjunto. También se habló del concepto del trabajo por misiones. Esta es una forma de llegar a las emociones y los valores de las personas, ya que se intenta que cada trabajador tenga una parte que aportar a la misión corporativa.

Se hizo referencia a la doctrina social de la Iglesia para analizar los pros y contras de las rápidas transformaciones que vivimos. El papa Francisco, en su encíclica *Laudato Si'* advierte de los peligros de un paradigma tecnológico que no supone obligatoriamente un progreso humano y que puede caer en la cultura del descarte. También se recordó que la Iglesia entiende lo social como aproximación a las personas. Hoy en día, ese concepto de social se va perdiendo y se apuesta más por ayudas o subvenciones, un asunto que será abordado en la siguiente sesión del seminario permanente.

El director del seminario, Domingo Sugranyes, cerró la sesión destacando algunas de las ideas y caminos abiertos durante la misma.

- Ante el fenómeno de trabajadores que reducen su entrega al mínimo (el “*quiet quitting*”), el debate de hoy propone caminos para que todas las personas sientan la empresa como algo propio.
- El cambio efectivo requiere bajar a los procesos concretos y trabajar con equipos pequeños, de unas 25 personas.
- La necesidad de crear espacios para las emociones en paralelo a la digitalización. Reconocer las diferencias, pero evitar una comunicación violenta.
- Transmitir la cultura de la empresa no dando lecciones teóricas, sino con el *learning by doing*, en las pequeñas tareas, en el trato con el cliente, en el trabajo diario. Es necesario sistematizar esta cultura, pero su transmisión no puede consistir en impartir lecciones de ética.
- Se vuelve a evidenciar el potencial de los trabajadores de mayor edad, que no pueden quedar apartados del proceso de transformación empresarial.

También quedan pendientes cuestiones sobre las que se volverá a tratar en próximas sesiones: la transformación ¿debe ser de arriba abajo o viceversa? También conviene recordar que el contexto actual pone a muchas empresas frente a una situación difícil, que incluso pone en riesgo su supervivencia, una cuestión que genera tensiones en el seno de la compañía y a la que es necesario enfrentarse. La cultura de empresa debe hacer posible también abordar las situaciones de crisis. Ahora bien, es inevitable que estos problemas inmediatos de sobrevivencia provoquen una cierta fatiga en el debate de los temas de fondo.

### Listado de asistentes en la sesión del 15 de septiembre de 2022

1. Txetxu Ausín Díez, Científico Titular, Instituto de Filosofía, CSIC
2. Jesús Avezuela Cárcel, director general de la Fundación Pablo VI
3. Alfonso Carcasona, CEO, AC Camerfirma
4. Nuria Chinchilla, profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra *Carmina Roca y Rafael Pich-Aguilera* de Mujer y Liderazgo, IESE
5. Paul Dembinski, economista, Observatoire de la Finance, Ginebra
6. Lorenzo Fernández Franco, catedrático de Sociología, Universidad Complutense
7. Fernando Fuentes, subdirector general, Fundación Pablo VI
8. Santiago García Echevarría, Catedrático em. de Política Económica de la Empresa, Instituto de Dirección y Organización de Empresas y profesor Honorífico de la Universidad de Alcalá
9. Raúl González Fabre, profesor, Universidad Pontificia Comillas
10. Francisco Javier López Martín, exsecretario general, CCOO Madrid
11. Cynthia Montaudon, Directora del Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo, Escuela de Negocios, UPAEP Universidad
12. Melania Moscoso, Investigadora en el Instituto de Filosofía, CSIC
13. María Elena Sanz Isla, directora general de Personas y Organización de Mapfre
14. Juan Manuel Sinde, presidente de la Fundación Arizmendiarieta
15. Domingo Sugranyes Bickel, director del seminario