



ENSEÑANZAS DE LA PANDEMIA QUE RESUENAN

LAILA CHARTUNI,
PRESIDENTA DE TOP COMPANIES

S

e cumplieron tres años del inicio de la pandemia en México y seguimos viendo sus consecuencias en las evaluaciones que hemos hecho en TOP Companies. Identificamos pérdidas en el sistema cultural de las empresas debido a diferentes replanteamientos en misión, visión, valores, propósito, estructuras, formas de trabajo y, en varios casos, hasta modelo de negocio.

Estábamos acostumbrados a transmitir la cultura de forma presencial, y hacerlo a la distancia nos fue complicado. En principio porque era virtual, pero también por la velocidad con que se daban los cambios y por la incorporación de nuevo talento, que no tenía conocimiento previo de nuestra cultura.

El regreso de la gente a sus lugares de trabajo, ya sea presencial permanente o híbrido, fue necesario para que las empresas restablecieran el vínculo con sus colaboradores, reconectar, alinearlos para que retomaran la cultura de la organización y tuvieran claridad de lo que se espera de ellos y de los objetivos estratégicos de negocios, entre otros temas.

Es claro, con base en los resultados de las encuestas que realizamos este año, que la apuesta es al relanzamiento cultural en las empresas, con las personas en el centro. Se vuelve a poner el acento en aquellos atributos y conductas de los colaboradores que generan valor, quienes los conocen y adoptan a través de la ejemplaridad del líder.

La comunicación en este relanzamiento se torna la parte medular. Es clave que los líderes de las empresas, así como las áreas de recursos humanos y de comunicación interna sepan cómo transmitir la cultura a los colaboradores, cómo explicar las conductas que se esperan de ellos y que caracterizan a la organización.

El foco de las empresas está ahora en el *engagement* de su talento, en lograr que se identifique con su cultura, que haga suyos los valores, que genere una conexión emocional con su modelo de negocio y tenga arraigo que genere un sentido de pertenencia que lo haga estar orgulloso de la marca de la que forma parte. Solo así las compañías tendrán la confianza para realmente hacer una apuesta a largo plazo.

Las empresas saben que la retención del talento es clave, pero deben tener claro que el proceso inicia con una correcta atracción y selección de perfiles afines a su cultura. Identificar a la gente que puede empatar con la empresa es fundamental.

Y ya que tienen a ese talento en sus filas, continúa con una capacitación, que es más un modelaje, y un acompañamiento cercano de parte del líder, quien observa, escucha, retroalimenta, sensibiliza e influye con el ejemplo, a través de la congruencia de su línea discursiva con sus acciones.

Propiciar en sus colaboradores un sentido de pertenencia es labor de las empresas y de quienes las lideran. Pero debe ser recíproco, bidireccional. El colaborador debe entender que la organización apuesta por él (o ella, claro está), que van juntos hacia el futuro, que le ofrece un plan de carrera para que crezca y, con ello, contribuya al desarrollo de la compañía.

Finalmente, toda esta situación evidencia que las empresas requieren una constante revisión interna, saber en dónde están paradas e identificar lo que quieren y piensan sus colaboradores. Es necesario evaluar en qué condiciones está su gente, medir si está en sintonía con los valores de la organización y, si no es así, qué tan rápido pueden reorientarla.

No se trata nada más de decir que ya cambió todo, sino ver cómo nos vamos modificando como organización y qué debemos cambiar para salir fortalecidos de este proceso.