



EL FUTURO DEL TRABAJO

Saturación y éxito

OLIVIA

EL PARADIGMA DE NUESTROS TIEMPOS

Los últimos dos años nos han enseñado a redefinir los valores que guían nuestra vida privada y profesional. Objetivos que creíamos inamovibles, se han visto desafiados por el reajuste global que desarticuló nuestra rutina de vida. En esta serie de artículos que reunimos bajo la marca “The Future-Of-Work by Olivi@”, les proponemos reflexionar sobre cómo entender el presente que nos reta como personas, líderes y organizaciones. Una iniciativa para reconstruir juntos la rutina del trabajo, el descanso y -en último caso- el éxito ante el nuevo escenario que marca la vuelta a la oficina después de nuestro tiempo entre pantallas.



Por Paula de Caro
Socia de OLIVIA y especialista
en Cultura Organizacional



CAPÍTULO I

LA KRYPTONITA ESPERA DETRÁS DEL PRÓXIMO CLICK

Los nuevos formatos de trabajo redefinen la zona de influencia de nuestras organizaciones. Como líderes estamos llamados a acompañar a nuestros equipos a transitar la tensión que genera este cambio. El remedio es tan simple como antiguo.

Superman no sería Superman si no tuviera también una debilidad: la kryptonita. El cristal verdoso es el único elemento del universo capaz de robarle todas sus fuerzas. Pero es también la kryptonita lo que lo convierte en el superhéroe por excelencia: un ser humano que, superando su debilidad, se hace fuerte. En estos días, todos somos un poco "super". Estamos en todas partes al mismo tiempo: respondemos mensajes mientras atendemos llamadas; participamos en reuniones mientras le preparamos la comida a nuestros hijos; paseamos a nuestras mascotas mientras charlamos con nuestro jefe; los fines de semana, aprovechamos para liquidar los mails acumulados mientras miramos la película prometida con nuestra pareja; y, en el supermercado, esperamos en la cola para pagar mientras preparamos un borrador de la presentación para la semana próxima.

Como nunca antes, el ámbito profesional se entremezcla con lo más íntimo de nuestra vida privada. En el afán de cumplir con los roles que ambos mundos nos exigen, nos condenamos a vivir en un estado mental de superproducción constante; asimilando y procesando 24 x 7. El resultado: cansancio, desapego y eso que la neurociencia define como "saturación cognitiva" que, en el peor de los casos, nos puede llevar a una ansiedad crónica o una depresión. En definitiva, la saturación cognitiva no es otra cosa que la kryptonita del ser humano. Y hoy está más cerca nuestro que nunca.

Un **71%** de 13.000 trabajadores del conocimiento, de ocho países, fueron víctimas de burnout en el último año, según datos proporcionados por la compañía de tecnología Asana. A su vez, la cantidad de personas que trabajan horas extras alcanzó, también ese mismo período, al **87%** de los encuestados. Por su parte, un estudio realizado por Microsoft proyecta que, entre 30.000 consultados en 31 países, un **40%** está pensando dejar su trabajo actual.

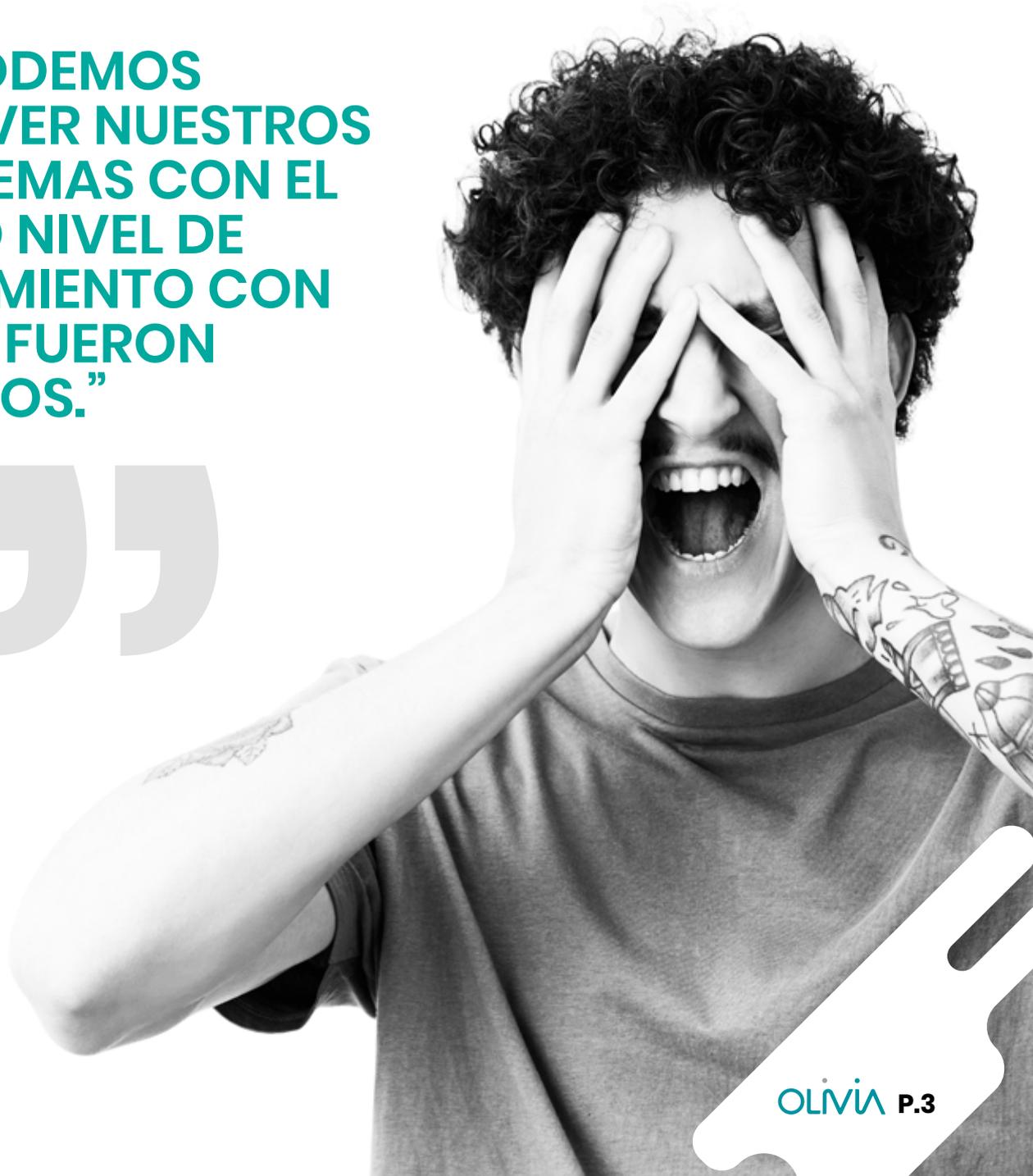
APRENDAMOS DE EINSTEIN

Para entender como de nociva es esta “kryptonita”, debemos saber que **la moneda de cambio que se cobra la saturación cognitiva es la pérdida de energía.** A diferencia de una máquina, que puede procesar datos una y otra vez con igual nivel de eficiencia, como seres humanos que somos, mientras más información queramos procesar, más energía tendremos que invertir para lograrlo.

Nuestro sistema cerebral tiene solo una capacidad finita de procesamiento neuronal. Una vez alcanzado su límite, comienza a apagarse y requiere de tiempo para volver a poder incrementar su potencia. Si no le damos ese espacio para desconectar, nuestro cerebro nos llevará a sobrellevar nuestro día en un estado de urgencia constante. Ya lo decía Albert Einstein:

“NO PODEMOS
RESOLVER NUESTROS
PROBLEMAS CON EL
MISMO NIVEL DE
PENSAMIENTO CON
EL QUE FUERON
CREADOS.”

”



Un ejemplo muy reciente es el de la mejor gimnasta del mundo, Simone Biles. La estadounidense se retiró de los JJ.OO. de Tokio de forma repentina de la competición por equipos.

“DEBO PRESERVAR MI SALUD MENTAL TANTO COMO LA DE MI CUERPO”,

que la privó de marcar un nuevo récord. Su paso al lado en el mayor escenario deportivo del mundo generó una ola de adhesiones que expuso como de amplio es el daño de este fenómeno y cuántos deportistas lo sufren. Lo resumió el basquetbolista español, Alex Abrines: “El cerebro es un músculo, debe tratarse”.

Nuestras organizaciones transitan hoy este mix de experiencias de urgencia y desapego cada día. Si bien la incertidumbre que la nutre no es nueva, sí lo fueron las transformaciones en nuestra dinámica de trabajo que disparó la pandemia. Este mix potenció el desencuentro entre nuestra salud mental y el contexto que marca el siglo 21, que supo resumir el entomólogo y biólogo Edward Osborne Wilson: “El problema que tenemos hoy es que funcionamos en base a emociones que se quedaron en el Paleolítico (Edad de Piedra); en el marco de instituciones creadas en la Edad Media; y tenemos acceso a tecnología que nos dan poderes divinos”. Como líderes de nuestras organizaciones, dependemos de saber acompañar a nuestros equipos a transitar esa experiencia de creerse obligados a una dinámica de trabajo que debe coquetear con la saturación cognitiva constante. La buena noticia es que contamos con una herramienta poderosa y tan antigua como la humanidad para hacerlo.

MENOS TAREA, MÁS DUCHA

En su trabajo *The Aha! Moment: The Cognitive Neuroscience of Insight*, el investigador estadounidense John Kounios, de la Universidad de Drexel, nos recuerda que, como humanos, utilizamos dos mecanismos para la resolución de problemas: por análisis, de manera consciente y metódica, o por inspiración, de forma repentina e inesperada. Es esta última la que debemos potenciar para ser más productivos, innovadores y -es importante marcarlo- más felices. “*Insight*” lo llaman algunos; momentos “**Eureka**”, otros; y hasta “**Innovación en la ducha**”, otros tantos.

Los **insights** dependen de cuatro condiciones básicas para generarse:

Quietud mental

Un *insight* es comúnmente un recuerdo olvidado o una combinación de recuerdos e involucra solamente un pequeño número de neuronas conversando entre ellas. Por esto, tendemos a descubrir los insights cuando la actividad cerebral es baja. Generalmente, emergen cuando estamos haciendo algo repetitivo o cuando nos sentimos relajados.

Mirada introspectiva

Los *insights* tienen más posibilidad de ocurrir cuando estamos reflexionando acerca de pensamientos más profundos sin prestar demasiada atención al mundo exterior. Es dejar que la mente “salga de paseo”, como soñar despiertos.

Ligeramente felices

Los estudios del neurocientífico Mark Beeman evidencian que cuando estamos felices tenemos más posibilidades de detectar un mayor abanico de información mientras que, cuando nos sentimos ansiosos, tendemos a tener una visión de túnel. Entonces, el estado del cerebro para generar *insights* debe llevarnos a sentir abiertos, curiosos e interesados en el tema.

Distancia del problema

Si queremos *insights*, tenemos que dejar de pensar en el problema. El psicólogo Stellan Ohlsson desarrolló la “teoría de la inhibición”: necesitamos inhibir las soluciones erradas para poder identificar las correctas. Por eso, solemos resolver insights mientras hacemos otras cosas como caminar, ducharnos o manejar. Resulta que nuestros recursos de procesamiento inconscientes son más poderosos que los conscientes.

Como líderes estamos empoderados para generar estas condiciones en nuestro día a día. Lograrlo es clave para que nuestro cerebro pueda tomar distancia, ordenarse y, así, oxigenarse. Porque es esa oxigenación la que genera, en definitiva, el entusiasmo y el bienestar de nuestros equipos. Especialmente, en momentos como los actuales, cuando todo es cambio, incertidumbre e inestabilidad. Porque el valor de estos momentos de “*insight*” radica en que nos generan una solución distinta a nuestro razonamiento lineal tradicional y por esa diferencia crean un aprendizaje más duradero. Al mismo tiempo, nutren nuestro

compromiso y bienestar al aportar una idea propia. Nos hacen, de este modo, partícipes del cambio que buscamos, y no sus víctimas.

En otras palabras, la gestión efectiva de la energía nos permitirá evitar la kryptonita de este nuevo mundo en el que estamos aterrizando. Esa efectividad depende de un factor clave que analizaremos en el siguiente capítulo. Porque solo en su conjunto las organizaciones y nosotros, todos, podremos provechar el verdadero poder que emana de los *insights* generados. Juntos nos permitirán volver a ser quienes verdaderamente somos: superhéroes.

CAPÍTULO 2

EL ÉXITO Y LA CULPA YA NO VAN DE LA MANO

El factor que nos motiva ha cambiado de lugar. No solo por su forma y modelo, sino, también, por lo que representa, impulsando a cada vez más personas a cuestionar su razón de ser. Como líderes, estamos obligados a atender a esta llamada si queremos seguir estando alineados con nuestras organizaciones.

“No sé por qué, pero es la primera vez en mi vida que no tengo miedo a dejar el trabajo y buscar otras opciones”. Con este comentario, mi amiga Marta me contaba hace unas semanas que acababa de renunciar a su puesto en uno de los grupos de comunicación más grandes de América Latina. Había trabajado allí más de 15 años. Tanto dentro de la organización como fuera, era reconocida como una de las profesionales más prestigiosas de su sector. Sin embargo, para ella había llegado el momento de **saltar al vacío**. A pesar de la pandemia, a pesar de todo. Y lo interesante es que Marta no está sola, sino que es parte de un movimiento global.

Como anticipábamos en el primer capítulo, un estudio representativo realizado por Microsoft entre 30.000 entrevistados en 31 países en marzo de este año, reveló que un 40% de la fuerza laboral está pensando dejar su trabajo actual.

53%

Y solo en los EE.UU. el 53% de los trabajadores admite que, si tuviera la oportunidad de reciclarse, apostaría por un trabajo en una nueva empresa, según una encuesta de la aseguradora Prudential.



Para validar ambos datos, basta con adentrarse en la red de LinkedIn. Con tan solo echar un vistazo por encima, podemos ver un sinfín de comentarios como el siguiente: “Ayer, y tras más de nueve años, decidí dejar mi trabajo actual y dedicar un tiempo a parar la pelota y descansar. Ahora, es momento de invertir el tiempo y la energía en la familia y en uno mismo”. No es el adiós a una empresa pequeña o a una *start-up*, sino la despedida de un ejecutivo de Facebook. Como éste, se pueden encontrar mensajes de empleados de corporaciones que van desde General Electric hasta Google. Ya sea una gran empresa o una pyme, la fuerza laboral de profesionales en el mundo parece estar redefiniendo su futuro.

UNA NUEVA ECONOMÍA DESPIERTA

A esta tendencia se la puede denominar “El Gran Despertar (*The Great Awakening*)”, en referencia a los movimientos que, a lo largo de los siglos XVIII y XIX, que llevaron a distintas generaciones en los EE.UU., pero también en Europa, a replantearse su status quo. Desde un lugar filosófico y religioso, sus seguidores cuestionaban la razón de focalizar la vida únicamente en generar riqueza, poder y prestigio. En su lugar, abogaban por fomentar valores que nutrieran la convivencia y la compasión en nuestra vida, siguiendo la virtud de la “piedad”. En su sentido más clásico, este principio se basa en enseñar a seguir los ideales de una vida que respete la familia y a ser humilde.

Detrás de esta idea, el año pasado se comenzó incluso a generar un modelo económico y profesional que responde al acrónimo de **YOLO** (“*You Only Live Once*”, por sus siglas en inglés). La banca y el sector farmacéutico son dos industrias que lo evidencian como pocos. Acostumbrados a retener a su talento de la mano de generosos y abultados paquetes de beneficios, hoy se están viendo desafiados por la adrenalina de un “nuevo comienzo” y el ahorro que supuso, de casi dos

años, no poder gastar como estábamos acostumbrados. **“Para un número creciente de personas con respaldo económico y habituados a demandar en sus trabajos, la ansiedad y la angustia del último año han sido reemplazadas por un nuevo tipo de “intrepidez profesional”,** tal y como lo resumió The New York Times en una de sus últimas ediciones.

Y, si bien el *burnout* no es un fenómeno nuevo, como lo comentábamos también en la primera nota “The Future of Work Series by Olivia”, dado que atraviesa nuestra vida profesional desde hace décadas, la rutina de trabajo que genera el mundo post COVID-19 entre reuniones virtuales interminables encadenadas y la incertidumbre que lo rodea, incrementó su impacto.

“EL TRABAJO REPRESENTA UNA GRAN PARTE DE QUIENES SOMOS. SIN EMBARGO, DURANTE LA PANDEMIA, NUESTRO SENTIDO DE IDENTIDAD ATRAVESÓ UN CAMBIO.

Las personas pasaron más tiempo con sus familias y seres queridos y tuvieron mayor margen para pensar en otras formas de vida y trabajo, de proyectos lejanos a su empleo actual”, tal y como define Anthony Klotz, profesor adjunto de Management en la Escuela de Negocios May, en la Universidad A&M de Texas. “Es muy probable que muchos ya no se definan tanto por el trabajo que tienen, y por tanto, tampoco sientan una conexión tan fuerte como antes con su empleador”.

Hoy, a medida que el mundo comienza a levantar la mirada hacia el futuro de la mano de las vacunas, las intenciones de replantearse nuestro modelo de vida se vuelve realidad. Y, además, llega un cambio de paradigma que, para nosotros, como líderes de organizaciones, promete ser clave: **la redefinición del éxito.**

QUÉ ES EL “ÉXITO”

El Gran Despertar del siglo XXI cuestiona más que nunca qué es el éxito y qué estamos dispuestos a invertir para alcanzarlo. Cuando tantas partes de nuestras vidas fueron desconectadas del mundo exterior durante la pandemia, también nos distanciamos de la definición que el mundo le daba al éxito. Por eso, y tal como podemos ver a través de LinkedIn, hoy cada vez más personas descubren que definirse a través de su CV y de una idea de éxito asociada únicamente al dinero y status no es sostenible.

La cruda experiencia de los últimos dos años ha llevado a las personas a buscar una definición distinta de lo que es el éxito, es decir, qué le da sentido a su vida. Y, en ese camino, es cada vez más evidente que vamos a una redefinición que suma (sino prioriza) la salud, la libertad y

el bienestar, que incluye la resiliencia y la conexión con nuestra paz interior y el disfrute. La meta es, entonces, buscar un éxito con sentido, intrínseco y sostenible.

Como ejecutivos, este es un momento que puede definir el futuro de nuestras empresas. Recordemos que, en la economía del siglo XXI, el **talento** -mucho más que el capital- **es el diferencial**. A esto le debemos añadir la nueva movilidad que nos ha traído la pandemia: hemos aprendido como individuos -y como empresas- que la presencia física ya no es una condición sine qua non para ser productivos. El Gran Despertar le agrega ahora un *mindset* (una mentalidad) que exige saber devolverle a ese talento su nueva definición de éxito. Pero no solo por razones de retención, sino justamente por esas razones de productividad.

Porque **la parte fundamental de ese “nuevo éxito” es el descanso**. En una era que promete definirse por la competitividad de las ideas que propongan nuestras empresas, la frescura, la novedad y el compromiso de estas será (y ya es) determinante. Saber generar el campo de cultivo, exige incorporar prácticas de bienestar de forma orgánica en nuestro trabajo y en nuestra vida. Aquí no me refiero simplemente a aumentar nuestros lugares de esparcimiento en las oficinas. No se trata de incrementar la cantidad de mesas de ping-pong, *after works* o clases de meditación. El nuevo éxito exige repensar los espacios de descanso que hasta hoy se concebían como la recompensa que recibimos por trabajar duro y “quemarnos”.

“EL NUEVO ÉXITO EXIGE RECONOCER LA POSIBILIDAD DE “RECARGAR” ORGÁNICAMENTE COMO EL “VEHÍCULO” QUE NOS HABILITA A MOSTRARNOS DESDE NUESTRA MEJOR VERSIÓN, MÁS PRODUCTIVA Y CREATIVA. “

”



Y lo más importante: **el nuevo éxito exige ayudar a nuestros equipos** (y a nosotros mismos) **a eliminar el factor “culpa” de la ecuación.** Nos estamos despertando del engaño que plantea que el *burnout* es el precio a pagar para alcanzar el éxito. Nos estamos despertando ante la posibilidad de vivir vidas que nos permitan conectar con nosotros mismos y alimentar nuestro equilibrio y resiliencia. Nos estamos despertando a que el éxito de todos depende de saber vernos más allá del próximo *click*. Y, como líderes, el gran reto es redefinir justamente esa próxima dimensión.



OLIVIA

Una Consultora Internacional

Especialista en impulsar procesos de transformación en las organizaciones, no importa donde estén.

Acompañamos a nuestros clientes en el desafío de transformar su cultura, avanzar en sus procesos de digitalización y desarrollar un ADN innovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA