

MAYO 2020

Las organizaciones virtuales necesitan un liderazgo real: COVID-19 y el modelo operativo virtual

La crisis de COVID-19 ha planteado una amplia gama de preguntas extremadamente difíciles tanto para los empleados como para sus líderes. Si bien la mayoría de las empresas están en modo de respuesta inmediata a la crisis, la pandemia en realidad cambiará para siempre a muchas organizaciones y actitudes, incluso una vez que la amenaza haya retrocedido. Un área crítica es el trabajo virtual, y muchos líderes inesperadamente tienen que guiar organizaciones virtuales en las que los trabajadores remotos son la norma. A largo plazo, esta crisis probablemente conducirá a un cambio generalizado en la forma en que se percibe el trabajo virtual y cómo se ajusta al modelo operativo. También reestructurará fundamentalmente la relación líder-empleado.

Trabajar de forma remota no es un fenómeno nuevo para muchos. En los últimos años, gracias a la llegada de la conectividad a Internet de alta velocidad, trabajar y mantenerse conectado de forma remota se ha convertido en una opción cada vez más viable para los empleados:

- Según Gallup, en 2016, el 43% de los trabajadores de EE. UU. laboraban de forma remota en todo o parte del tiempo, frente al 39% en 2012.¹
- En un estudio realizado por la plataforma de gestión de redes sociales Buffer, casi todos dijeron que querían trabajar de forma remota al menos parte del tiempo durante el transcurso de su carrera.²

El aumento en la adopción del trabajo remoto ha traído una gama de beneficios a muchas organizaciones. Por ejemplo, un estudio de dos años realizado en Ctrip, una agencia de viajes china de 16,000 empleados encontró que el desempeño de los trabajadores de centros de llamadas remotos aumentó en un 13%. Tomaron menos descansos, menos días de enfermedad, y encontraron que el ambiente de trabajo más tranquilo era más efectivo.³ Informaron que la satisfacción laboral mejorada y las tasas de deserción disminuyeron en un 50%.⁴ Otro estudio encontró que los trabajadores remotos son más felices, permanecen en sus trabajos por más tiempo y trabajan más horas que los empleados en sitio.⁵

Dado que el trabajo virtual es una parte crítica de la continuidad del negocio y la forma en que la sociedad está respondiendo a la crisis, hay tres preguntas principales con las que cada líder se está enfrentando:

1. ¿Cómo lideras efectivamente en un entorno virtual?
2. ¿Cómo aseguras que una fuerza laboral remota se mantenga motivada y comprometida?
3. ¿Cómo fomentas y mantienes la colaboración y la creatividad virtualmente?

Liderando efectivamente en un entorno virtual

El trabajo remoto requiere un alto grado de confianza. En particular, requiere que exista una mentalidad y cultura en la que las personas continúen haciendo su trabajo lo mejor que puedan, incluso cuando no existe una "supervisión" tradicional y los canales de comunicación convencionales no están disponibles. Por lo tanto, liderar de manera efectiva en un entorno virtual significa confiar en los empleados y garantizar que las comunicaciones de liderazgo sean empáticas y auténticas:

Confía en los empleados, brinda autonomía y responsabilidad

En un entorno virtual, los empleados esperan que se les confíe y se les brinde una mayor autonomía para completar su trabajo y cumplir sus objetivos. Y eso significa permitir que los gerentes no sigan controlando constantemente la productividad de los miembros de su equipo. Alex Turnbull, fundador y CEO de Groove, una compañía de software que ha estado trabajando 100% de forma remota en los últimos siete años, dice: *"Acosar a su gente es una receta para empleados resentidos y de bajo rendimiento"*.⁶

Los líderes deben limitar la micro gestión de una fuerza laboral remota, en la medida de lo posible. Zapier, una empresa de automatización de tareas totalmente remota cree que, si los líderes y gerentes se preocupan constantemente por lo que otros están haciendo, les distrae de enfocarse en sus clientes o el producto. El cofundador de Zapier, Wade Foster, dice que los gerentes deben aprender a gestionar según las expectativas, en lugar de la presencia física y confiar en los que contratan.⁷ Brindar flexibilidad a los empleados también fomenta la autonomía. DuckDuckGo, un motor de búsqueda remoto en Internet sigue el lema de permitir que su fuerza de trabajo "labore donde sea, cuando sea" para hacer su cometido, lo que también permite flexibilidad en el momento del trabajo.⁸

Empatiza, se auténtico, cuida

La importancia de una comunicación de liderazgo clara y efectiva se acentúa en un entorno de trabajo remoto, especialmente para aquellos que se están moviendo de espacios físicos a virtuales. Como Jeff Robbins, fundador de Lullabot, una empresa de desarrollo web remota, dice: *"Si no te comunicas bien en una empresa distribuida, no existes"*.⁹ Ser remoto significa que los empleados y gerentes se pierden las señales físicas y dependen en gran medida de la comunicación explícita e intencional.

La inteligencia emocional (IE) para líderes y gerentes ha asumido una nueva criticidad. En una situación de pandemia, donde hay una gran cantidad de incertidumbre y miedo, los empleados no solo buscan la claridad del liderazgo. Buscan tranquilidad y aliento. Y si esta conexión personal y emocional no ocurre, la comunicación puede parecer inapropiada o insuficiente. Es por eso que la IE es tan importante.

- El liderazgo debe ser capaz de empatizar con los empleados y sus preocupaciones y lograr el tono correcto. Sin embargo, nuestro estudio reciente sobre inteligencia emocional descubrió que solo el 32% de las organizaciones realizaron capacitaciones para la gerencia intermedia sobre IE.¹⁰ Los líderes deben aprender a aceptar la empatía y modelar este comportamiento para sus equipos. Nombrar las emociones que está sintiendo, enfocarse en lo que puede controlar en su propia vida y solo aceptar noticias e información de fuentes confiables son algunos ejemplos de formas emocionalmente inteligentes para manejar las reacciones en la crisis actual.

Además, ahora es el momento de ser auténtico. Los empleados verán rápidamente a través de un líder que solo finge preocuparse: la necesidad de transparencia y honestidad es ahora de suma importancia. El CEO de Marriott International, Arne Sorenson, recientemente publicó un video de seis minutos para empleados, accionistas y clientes de Marriott que fue extremadamente bien recibido. Fue alabado por ser auténtico y genuino al mostrar sus emociones. Recibió numerosos elogios de los espectadores en las redes sociales: *"así es como suena el liderazgo"* y *"sincero e inspirador"*.¹¹

EL 32%

DE LAS ORGANIZACIONES
REALIZARON ENTRENAMIENTOS
PARA LA GESTIÓN MEDIA SOBRE
INTELIGENCIA EMOCIONAL

Motivar e involucrar a una fuerza laboral remota

Si bien muchos de nosotros confiamos en herramientas tecnológicas, como Zoom, para hacer realidad el trabajo virtual y la creación de redes, el lado humano del trabajo virtual es más importante que nunca. En particular, los líderes deben concentrarse mucho en luchar contra los sentimientos de aislamiento en los empleados y el bienestar emocional de las personas.

Mantén conexiones sociales de manera virtual

Los trabajadores remotos corren el riesgo de luchar con sentimientos de aislamiento. Los empleados que nunca han trabajado remotamente pueden ser particularmente susceptibles a la "distancia virtual", la sensación de desapego que se acumula cuando las personas dependen en gran medida de la tecnología en lugar de la interacción humana.¹² Por lo tanto, crear y mantener conexiones sociales en comunidades virtuales es esencial para impulsar el espíritu de equipo y un sentido de pertenencia. *"Las personas pierden las conversaciones no planificadas del almuerzo o capuchino con colegas en el trabajo remoto. Estas son en realidad grandes e importantes partes de la jornada laboral que tienen un impacto directo en el desempeño. ¿Cómo creamos conexiones virtualmente? Para algunos grupos e individuos, será constante la mensajería instantánea. Para otros, serán conversaciones telefónicas en vivo o videoconferencias",* dice Tsedal Neeley, profesor de Harvard Business School.¹³ Requiere un esfuerzo creativo adicional, pero los equipos pueden realizar las actividades que normalmente harían en persona en un entorno virtual. (por ejemplo, almorzar juntos, tomar un café).

EL 85%

DE LOS ALTOS EJECUTIVOS CREÍAN QUE SU ORGANIZACIÓN COLABORA EFICAZMENTE A TRAVÉS DE LAS FUNCIONES Y LAS UNIDADES DE NEGOCIOS, MIENTRAS QUE SOLO EL 41% DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL INFERIOR SENTÍA LO MISMO

Es importante destacar que los líderes deben comprender las circunstancias personales de sus empleados de una manera que antes no podrían haber entendido. El contexto de cada empleado para trabajar desde casa es único y requiere diferentes tipos de apoyo para crear un sentimiento de "pertenencia" con los demás miembros del equipo y la organización en general. Un enfoque es conectar a los empleados en contextos similares. Por ejemplo, crear un grupo virtual de aquellos empleados que son padres que trabajan en casa, para que puedan guiarse mutuamente a través de cualquier desafío personal y compartir ideas. Esto también demuestra que la organización comprende y empatiza con sus desafíos particulares.

Buffer, una compañía de aplicaciones de software móvil y web, se enfoca en promover prácticas culturales que hacen que el trabajo remoto sea más atractivo. Alienta a los equipos a aportar su "yo completo al trabajo", incluido el intercambio de sus sentimientos y experiencias con sus colegas. La compañía también fomenta la práctica de expresar gratitud en su canal dedicado de Slack.¹⁴ Automattic, una compañía de desarrollo web 100% remota, usa chats en el receso o actividades creadas para discusiones no relacionadas con el trabajo con colegas. Esto ayuda a fomentar un sentido de comunidad.¹⁵

Tener en cuenta el bienestar (mental) de los empleados

Dada la situación sin precedentes en la que se encuentran las empresas y los empleados, el bienestar de los miembros del equipo necesita mucha atención. Muchos habrán experimentado agitación significativa en su trabajo y vida personal. La no separación del trabajo y la vida privada puede conducir a necesidades de autogestión que los empleados no tenían antes, como tomar descansos programados. Las organizaciones pueden promover orientación y asesoramiento para crear un día equilibrado. Por ejemplo, se ha sugerido que los empleados remotos desarrollen rituales y un enfoque disciplinado para administrar el día, como programar un horario de inicio y finalización. Y los líderes y gerentes deben modelar estos comportamientos.

Los empleados deben cuidar más activamente su salud mental y los líderes deben mostrar empatía y respetar las diferentes necesidades de las personas. En un nuevo estudio de Gallup, cuando se le pidió que considerara el impacto reciente de COVID-19, menos de la mitad de los empleados (45%) está totalmente de acuerdo en que su organización se preocupa por su bienestar general.¹⁶

Starbucks, en asociación con un proveedor de salud mental, implementó beneficios de salud emocional para sus empleados de EE. UU. Y miembros de la familia elegibles con 20 sesiones gratuitas de terapia o entrenamiento por año.¹⁷ En Textio Inc., una compañía de tecnología de Seattle que se mudó a trabajar a distancia a principios de Marzo, el CEO Kieran Snyder ahora invierte los primeros minutos de las reuniones pidiendo a los empleados que describan su estado emocional en una o dos palabras. Queriendo alentar una discusión abierta, ella misma compartió que estaba nerviosa con tres niños en casa desde la escuela. *"Dirijo una empresa, pero también dirijo una escuela primaria",* dice.¹⁸

Fomentando la colaboración y la creatividad en una fuerza laboral remota

Con el trabajo virtual, una respuesta necesaria a la crisis, veremos que el futuro del trabajo cambia más rápido de lo que podríamos haber predicho hace 12 meses, con el trabajo virtual convirtiéndose en la nueva normalidad. Por lo tanto, la capacidad no solo de hacer que el trabajo virtual funcione, sino de sobresalir en el trabajo virtual, será crítico. El trabajo virtual de alto rendimiento exige colaboración y la capacidad de extraer valor de las herramientas de colaboración.

Usa las herramientas de colaboración seleccionadas de forma creativa

Las organizaciones que adoptan trabajo remoto a gran escala deben prestar aún más atención a la importancia de la colaboración. En nuestro estudio de cultura digital, descubrimos que la falta de colaboración seguía siendo un problema importante, con una gran divergencia entre los altos ejecutivos y los empleados. Descubrimos que el 85% de los altos ejecutivos creían que su organización colaboraba de manera efectiva en todas las funciones y unidades de negocios, mientras que solo el 41% de los empleados de nivel inferior sentían lo mismo.¹⁹

Con la gran cantidad de herramientas y tecnologías disponibles en la actualidad, los equipos tienen todas las oportunidades para conectarse, pero colaborar es un esfuerzo adicional. Es importante que los empleados comprendan las funcionalidades y los beneficios de las herramientas de colaboración virtual de su empresa, para que sepan cuáles usar en qué ocasiones y para qué fines. Nicholas Bloom, de la Universidad de Stanford, enfatiza la importancia de la videoconferencia en momentos como estos, tanto en grupos como en uno a uno. En su opinión: *"Esto lleva mucho tiempo pero es crítico para mantener a los empleados felices y productivos durante los próximos meses. A largo plazo, generará una valiosa lealtad al permanecer con sus empleados durante los buenos y los malos momentos"*.²⁰

Automattic introdujo "mensajes de texto" en los que los empleados escriben mensajes breves en el chat del equipo una vez que se conectan para comunicar lo que se hizo el día anterior y el plan para el día actual. Para facilitar la conceptualización y la colaboración entre equipos, Automattic utiliza un blog de código abierto, donde las personas crean publicaciones para fomentar la discusión y comunicar actualizaciones.²¹ GitLab, una compañía de software 100% remota con más de 1,200 empleados en 67 países, tiene un canal de Slack llamado "#thanks" que existe únicamente con el propósito de dar crédito donde a quien lo merece y decir "gracias", un valor central de la compañía.²² Las organizaciones también pueden comenzar a considerar adaptar algunas de las ceremonias que forman parte de la metodología de desarrollo ágil, como como standups diarios en videoconferencia. Eso también puede ayudar a establecerlos en un camino hacia la agilidad empresarial.

Conclusión

El trabajo virtual se ha convertido en una parte muy importante del manual de respuesta a crisis para COVID-19. Sin embargo, una pandemia como esta crea una gran incertidumbre y nerviosismo. Da lugar a una situación extraordinaria que requiere que los líderes estén más atentos al prestar mucha atención a sus equipos y al dirigir el negocio.

El paso al trabajo virtual se convierte en algo más que un cambio de *modus operandi*: requiere un cambio profundo en los comportamientos y la mentalidad tanto de los líderes como de los empleados. Es probable que estas nuevas prácticas gerenciales estén aquí a largo plazo. Y ahora es más importante que nunca que los líderes definan objetivos colectivamente con sus equipos para que los empleados inviertan en las metas y para que los líderes participen en la entrega. Esto será fundamental para generar legitimidad de liderazgo en un entorno virtual y mostrar empatía por el bienestar de los empleados y las situaciones personales.

Autores

Claudia Crummenerl, Managing Director, People and Organization Practice, Capgemini Invent; **Stephan Paolini**, Capgemini Group Chief Talent Officer; **Jerome Buvat**, Global Head of Research and Head of Capgemini Research Institute; **Subrahmanyam KVJ**, Director, Capgemini Research Institute; **Marisa Slatter**, Manager, Capgemini Research Institute and **Amrita Sengupta**, Manager, Capgemini Research Institute have contributed to this research note.

Suscríbete a las más recientes investigaciones de Capgemini Research Institute:
www.capgemini.com/mx-es

Para más información, por favor ponte en contacto con nosotros:

Ramón Álvarez
Vicepresidente
ramon.alvarez@capgemini.com
Capgemini México & Latam

Referencias

1. Gallup Workplace, "Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes," January 2020.
2. Buffer, "State Of Remote Work," 2019.
3. Nicholas Bloom, "Does Working From Home Work? Evidence From a Chinese Experiment," The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, 2015.
4. Inc.com, "A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home."
5. Inc, "Study: Remote Workers Are Happier, Stay in Their Jobs Longer, and Work More Hours Than Onsite Employees," September 2019.
6. GrooveHQ, "47 Insanely Practical Work From Home Tips from Our 100% Remote Team", 2020
7. Zapier, "Managing from Afar: How to Run a Remote Team," October 2017.
8. CO—by U.S. Chamber of Commerce, "10 Forward-Looking Companies Offering Flexible Work," February 2020.
9. Workfront, "5 CEOs Reveal Their Best Remote Working Practices," May 2018.
10. Capgemini Research Institute, "Emotional Intelligence: the essential skillset for the age of AI," October 2019.
11. Forbes, "Marriott's CEO Demonstrate Truly Authentic Leadership In A Remarkably Emotional Video," March 2020.
12. Karen Sobel Lojeski, Assistant Professor, Technology and Society, College of Engineering and Applied Sciences, Stonybrook University website.
13. Harvard Business Review, "15 Questions About Remote Work, Answered," March 2020.
14. We Work Remotely, "Day in the Life of a Remote Company: Buffer."
15. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
16. Gallup Workplace, "COVID-19: What Employees Need From Leaders Right Now," March 2020.
17. Starbucks Stories and News, "Starbucks Transforms Mental Health Benefit for US Employees," March 2020.
18. Wall Street Journal, "With Business Turned Upside Down, CEOs Face Monumental Leadership Challenge," March 2020.
19. Capgemini Research Institute, "The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap," August 2017.
20. Vox, "Working from home can make people more productive. Just not during a pandemic," March 2020.
21. Miro, "How Automattic is sustaining the perception of presence in its distributed team."
22. Gitlab, "The Remote Manifesto," company website.



Acerca de Capgemini

Capgemini es líder mundial en servicios de consultoría, transformación digital, tecnología e ingeniería. El Grupo está a la vanguardia de la innovación para abordar toda la gama de oportunidades de los clientes en el mundo en evolución de la nube, digital y plataformas. Sobre la base de su sólida herencia de más de 50 años y su profunda experiencia específica en la industria, Capgemini permite a las organizaciones realizar sus ambiciones comerciales a través de una variedad de servicios desde la estrategia hasta las operaciones. Capgemini es impulsado por la convicción de que el valor comercial de la tecnología proviene de y a través de las personas. Hoy, es una compañía multicultural de 270,000 miembros del equipo en casi 50 países. Con Altran, el Grupo reportó ingresos combinados en 2019 de € 17 mil millones.

Visítanos en:

www.capgemini.com/mx-es

People matter, results count.

La información contenida en este documento es propiedad de Capgemini.
© 2020 Capgemini. Todos los derechos reservados.