



# LIDERAZGO EMPRESARIAL

## GESTIÓN DE EQUIPOS DURANTE LA PANDEMIA

### ¿Cómo se han adaptado los líderes empresariales al cambio durante la pandemia? ¿Cuál es la mejor manera de estar preparados para nuevos confinamientos y desafíos futuros?

El entorno laboral ha cambiado enormemente en el último año a raíz de la crisis sanitaria. Si echamos la vista atrás, nos daremos cuenta de que la gestión de equipos era totalmente diferente a la actual: estábamos al corriente de dónde se encontraban nuestros empleados, conocíamos el trabajo y las tareas que estaban realizando en todo momento, era posible reunirse o tratar cualquier asunto profesional o personal de forma presencial y de manera inmediata, sabíamos qué decirles y qué no decirles en función de su comportamiento, lenguaje corporal o carga de trabajo, etc.

Ahora la situación no puede ser más diferente: no conocemos con exactitud dónde se encuentran,; no disfrutamos de su compañía en la oficina,; no somos conscientes de si se quedan trabajando hasta tarde o de si han hecho una pausa para comer, no tenemos la respuesta a todas sus necesidades, porque muchas veces no somos conscientes de cuál es su situación particular, etc. La pandemia nos ha situado puesto por delante de numerosos retos en la gestión de personas, siendo el más importante la dificultad de interpretar, valorar o conocer el estado de ánimo de nuestros empleados.

Responder a las necesidades de la plantilla y hacer todo lo posible para garantizar su bienestar es uno de los principales cometidos de un buen líder. Sin embargo, en el momento en el que nuestra oficina se convierte en virtual, esta tarea se complica y es necesario aprender a adaptarse a un nuevo contexto. “Algunos líderes han adquirido ahora la función de tener que animar y fomentar nuevos comportamientos entre sus empleados”, explica Laura Soto, Head of Product and Engagement en Cigna Global Wellbeing Solutions.

“Algo natural en un entorno donde la interacción cara a cara se ha perdido y es más importante que nunca asumir la responsabilidad de transmitir al equipo la misma energía positiva que se respiraba en la oficina”.

“Nos hemos visto en la obligación de evolucionar y adecuarnos a la situación actual, con el objetivo de mantener y consolidar la buena relación que teníamos cuando se trabajaba presencialmente - durante la pausa del café o gracias a las conversaciones que manteníamos de mesa a mesa-. Esto ya no existe, y debemos encontrar formas de sustituirlo”.

“Cargar con el peso emocional de los equipos es un gran reto y el correo electrónico tiene sus límites. Esto ha ocasionado que muchos líderes empresariales se sientan un poco perdidos y, a veces, se limiten solo a tratar de animar al equipo, sin enfocarse en consolidar las relaciones y conexión entre la fuerza laboral”.

#### La sinceridad es la como respuesta

La solución a la situación actual es apostar siempre por la sinceridad. En un momento como el actual, los directivos deben ser conscientes de que no van a tener todas las respuestas a los desafíos que se están experimentando o que están por venir. Nos enfrentamos a algo que va mucho más allá de los límites empresariales e, incluso, de nuestro propio sector. Por este motivo, debemos mostrar empatía y transmitir que, en realidad, tampoco sabemos lo que va a ocurrir. Esta franqueza podría parecer contraproducente, pero nos pone al mismo nivel que los empleados y genera una confianza que les demuestra que, aunque ahora





no tengamos ninguna certeza, en cuanto sepamos algo más, ellos serán los primeros en saberlo. Sunil Setlur, Chief People Officer de Go-Jek, explicó en un reciente webinar organizado conjuntamente por Cigna y *The Economist* que la sinceridad es la mejor vía de actuación. “Uno de los ejercicios más acertados que están haciendo todos nuestros CEO es responder mensualmente a una recopilación de preguntas planteadas por nuestros empleados”, explicó. “Algunas de estas cuestiones son muy críticas, refiriéndose a aspectos clave como la estrategia empresarial, temas financieros, procesos tácticos -hay que tener en cuenta que todas las empresas tienen problemas- o peticiones para que se hagan las cosas de un modo diferente”.

Así, la transmisión de información de forma vertical es la clave para contar con un equipo satisfecho. En este sentido, Setlur también apuntó que, para que esta comunicación sea efectiva, es necesario asegurarse de que el mensaje se comparte a través de todos los canales posibles, a fin de garantizar que todo el mundo esté informado. “Se han tratado muchos temas y se han intercambiado muchos correos electrónicos, gran parte de ellos a través de nuestra plataforma interna.

En cuanto al contenido, también tuvimos que adaptarlo, ya que no todo mundo tiene el mismo nivel de comprensión. Esto ha ocasionado que hayamos tenido que multiplicar por cuatro el tamaño de nuestro equipo de comunicación. Incluso diría que ahora tenemos un exceso de transmisión informativa, ya que hemos tratado de encontrar formas diferentes de que se nos escuche”.

Aunque no se disponga de un equipo especializado en comunicación interna, la sinceridad con los empleados -aunque esta radique sencillamente en decir que no conoces la respuesta- contribuye a mejorar la relación con ellos. Al situarte en igualdad de condiciones, aumentas las posibilidades de que

## **“Debemos encontrar nuevas formas de consolidar nuestras relaciones”.**

expresen cómo se sienten con respecto a la situación que están atravesando. Ahora mismo, esta es la información más importante para cualquier líder.

### **La clave es la flexibilidad**

La rigidez de la jornada laboral pertenece al pasado. Todos aquellos que dirigen un equipo han de entender ahora que las plantillas no solo están formadas por empleados, sino también por padres o personas con familiares a su cargo, y que tienen otras funciones y responsabilidades, además de las profesionales. Hemos sido testigos de ello durante las reuniones virtuales. Tal y como indica la Dra. Dawn Soo, Regional Medical Officer de Cigna International Markets en Asia Pacífico, “hay que ser conscientes y respetar que todos desempeñamos diversos papeles en nuestro día a día. Se ha creado un nuevo entorno de confianza con los empleados y tenemos que aceptarlo. De cara al futuro, los horarios deberán ser más flexibles”.

Esta flexibilidad exige confianza. Cuando el 59 % de los empleados afirma trabajar más horas que antes<sup>1</sup>, y un 79 % tiene la sensación de estar siempre conectado a su trabajo<sup>2</sup>, se demuestra que la respuesta de la fuerza laboral está siendo trabajar más que nunca. Esto no siempre es bueno, por lo que escucharles es más importante que nunca. Solo de este modo podremos asegurarnos de que sus necesidades están satisfechas. “A medida que pasaba el tiempo y constatábamos que la pandemia podría durar mucho más de lo que esperábamos, sin una fecha de finalización definitiva,





## **“Hemos pasado de gestionar el tiempo de los empleados a gestionar su energía”.**

Sunil Setlur, Chief People Officer de Go-Jek

nuestro enfoque cambió”, explicó Setlur durante su análisis sobre cómo su empresa, Go-Jek, pudo atender los requerimientos de sus empleados. “Llegamos a la conclusión de que había tres cuestiones que requerían mayor atención.

La primera de ellas fue tener en cuenta su opinión y punto de vista. Para ello, nuestros trabajadores tuvieron que hacer más encuestas que nunca, ya que intentábamos comprender cómo se sentían, qué querían hacer y qué podíamos ofrecerles nosotros para ayudarles a ser más eficaces”.

“Lo segundo que quisimos fue mantener los lazos entre compañeros. Buscamos hacerlo de una manera que tuviera un sentido, ya que añadir una nueva reunión por Zoom después de una semana de encuentros continuos tal vez no era la mejor forma de conseguirlo”.

“El tercer objetivo que teníamos en mente fue cambiar radicalmente nuestra manera de proceder”, continuó. “Así, hemos pasado de gestionar su tiempo, que es lo que solía hacerse durante el trabajo en oficina, a gestionar su energía”.

Esto significa que Go-Jek tuvo que empezar a enfocarse en los resultados conseguidos, en lugar de valorar las horas dedicadas.

Aprender a escuchar supuso una gran ventaja para ambas partes. Se dieron cuenta de que no todos los empleados disfrutaban en sus hogares de un entorno adecuado. Por ello, lo primero que hicieron fue ofrecerles el mobiliario y los equipos ergonómicos de oficina necesarios para trabajar de forma efectiva. Cuando fueron conscientes de que la situación iba para largo, pusieron también a su disposición un sistema de bonificaciones adicional.

Otro gran cambio fue fomentar en mayor medida la energía en el equipo. “Estamos agotados, no tenemos la energía necesaria. Estar sentado delante de la pantalla nos está dejando exhaustos...”, indicó Setlur.

Por eso, pusieron en marcha diversas iniciativas en este sentido, tales como procurar que el segundo viernes de cada mes no hubiese reuniones, o que el último viernes fuese festivo. Estas dos acciones, según el Chief People Officer de Go-Jek, hicieron que “los trabajadores sintiesen que tenían el tiempo y el espacio necesarios para gestionar su energía. Sobre todo, gracias al hecho de tener la posibilidad de reinvertir el tiempo que antes dedicaban a desplazarse a la oficina o al regresar a casa”.

Pensamiento flexible en todos los frentes.

### **Empoderar a los empleados**

La conclusión de todo esto es que tenemos que dotar a los empleados de las herramientas adecuadas. Más allá de facilitarles la tecnología, los equipos y el mobiliario más idóneos, es preciso ofrecerles el apoyo necesario para satisfacer sus necesidades integrales de salud, cubriendo todos los aspectos de su vida, desde su bienestar físico y mental hasta aquello que tiene que ver con su entorno social o situación financiera. Debemos tener en cuenta la gran cantidad de factores que pueden influir en su bienestar. “Los jefes de equipo han de mostrar más empatía y cercanía”, explica Laura Soto. “También tendrán que aprender a ser más creativos, para ayudar a que los empleados cuenten con la energía suficiente para afrontar su día a día, y aportarles una visión de futuro, algo muy importante en un contexto en el que todos los días parecen iguales.

Es muy importante lograr empoderarles para que asuman nuevos proyectos y sean sus propios líderes”.

Esto se puede hacer de manera informal, o bien a través de cursos formativos. “La mayoría de las empresas están ofreciendo muchas oportunidades para desarrollar competencias”, destaca Sumit Tandon, Regional HR Director de Boeing International. “No hace falta asistir continuamente a sesiones online. Hay muchas herramientas digitales que permiten trabajar a nuestro





## ***“Tenemos que empoderar a los empleados para que asuman nuevos proyectos y sean sus propios líderes”.***

ritmo. El aprendizaje es una excelente vía para mantener una actitud positiva y sentirse realizado cuando se sufre estrés”.

Esta oportunidad de formarse no debe excluir a aquellos que ocupan una posición de liderazgo. “Una de mis grandes apuestas ha sido hacer un curso de formación sobre liderazgo, para aprender y mejorar mi forma de trabajar”, explica Tony Jasper, Tax Partner de Deloitte en China continental.

Incluso sin realizar ningún curso de este tipo, el simple acto de empoderar a la plantilla puede proporcionar resultados inesperados y muy positivos.

“Muchos empleados han compartido abiertamente y de forma espontánea situaciones en las que se han apoyado unos a otros, de modo que ahora estamos haciendo hincapié en empoderar a los empleados para que puedan ayudarse entre ellos”, explicó Sunil. “Uno de los programas que estamos probando se llama ‘Lean on Me’, a través del cual es posible colaborar con otros y hablar sobre lo que uno siente”.

### Referencias:

<sup>1</sup> y <sup>2</sup> COVID-19 Global Impact de Cigna

**Together, all the way.®**



Todos los productos y servicios de Cigna son suministrados exclusivamente por las filiales activas de Cigna Corporation o a través de ellas, incluida Cigna Global Wellbeing Solutions Limited, y otras empresas contratadas. El nombre y los logotipos de Cigna y otras marcas de Cigna son propiedad de Cigna Intellectual Property, Inc. Nuestros productos y servicios podrían no estar disponibles en algunas jurisdicciones y están excluidos expresamente donde los prohíba la ley vigente. Este documento se ofrece únicamente con carácter informativo. Su información se considera fidedigna en la fecha de publicación y está sujeta a cambios. Este documento no debe considerarse como asesoramiento de índole jurídica, médica o fiscal. Se recomienda consultar siempre a un asesor jurídico, médico y/o fiscal independiente. © 2020 Cigna. Algunos contenidos pueden aportarse bajo licencia.