

COVID-19



Asegúrate de Hacer Tu Parte

¿CÓMO GESTIONAR PERSONAS Y EQUIPOS QUE ESTÁN TRABAJANDO DE MANERA REMOTA?



Ante la actual situación, un gran número de colaboradores trabajan de forma remota o desde la casa y quizás muchas de las empresas no estaban preparadas para desarrollar un conjunto de políticas frente a esta modalidad. Así mismo, muchos gerentes manifiestan gran dificultad para gestionar a sus equipos.

Algunos factores que pueden llegar a incidir en esta percepción son:

- Dificultad de evidenciar el flujo de trabajo diario.
- Establecer buenas relaciones con los colaboradores
- Dificultad para generar vínculos de confianza.
- Problemas con la tecnología y conectividad.
- Malentendidos.
- Incertidumbre sobre posibles dificultades de los colaboradores.
- Falta de cultura de trabajo remoto.
- Efectividad de los líderes para redefinir los roles de sus colaboradores.
- Los colaboradores requieren que sus líderes redefinan los roles y responsabilidades que deben tener para cumplir las necesidades de clientes y proveedores.
- Percepción de los líderes sobre disminución del compromiso de sus colaboradores y falta de proactividad para mitigar la actual situación.
- Ante las implicaciones de las transiciones de trabajo a gran escala, el nivel de reconocimiento laboral por parte de los colaboradores aumenta.

Con relación a estos factores de incertidumbre que pueden existir en los líderes, es importante saber que existen diversas maneras de hacer que la experiencia de trabajar en la casa sea productiva y atractiva. Para esto las personas y los equipos de trabajo deben:

- 1 Establecer expectativas claras frente a lo que se espera de los colaboradores en flexibilidad y agilidad para alcanzar sus responsabilidades. En general, los equipos de trabajo que se encuentran de forma remota encuentran difícil alinear las expectativas del rol, las responsabilidades, metas y los flujos de trabajo.



Posibles preocupaciones:

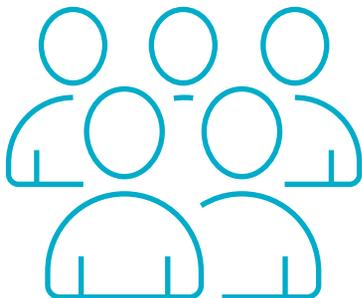
“no sé lo que quieren los colaboradores que están trabajando de forma remota”, “no sé si hay confianza en los trabajadores que laboran desde sus casas”, “no puedo impactar o responder a las necesidades, emociones y sentimientos de los equipos de trabajo”.

Algunos factores que pueden llegar a incidir en esta percepción son:



El rol y las responsabilidades de los colaboradores:

- Definir las responsabilidades de cada uno en su día a día.
- Comunicarle con claridad que se espera proactividad frente a los temas que surjan.
- Dar claridad de cómo su rol y las responsabilidades afectan los objetivos de la empresa.
- Identificar la tecnología que necesita para asegurar que su trabajo sea eficiente y eficaz.



Roles y responsabilidades de los equipos de trabajo:

- Definir con claridad los roles y las responsabilidades de los integrantes del equipo y cómo encaja el uno con el otro.
- Establecer métodos preferidos de comunicación.
- Describir o poner en común metodologías de trabajo por parte del líder.
- Establecer protocolos para monitorear a los colaboradores cuando se toman vacaciones y hacerlo accesible a todos los miembros del equipo.

Establecer expectativas claras para los proyectos.

Es importante establecer expectativas claras y metas para cada proyecto, y así reducir la posibilidad de confusión sobre cómo deberían cumplirse los objetivos del proyecto.



• S/ Específico (Specific):

Definir las expectativas sobre las acciones y los resultados para reducir la posibilidad de confusiones sobre los resultados.

• M/ medible (Measurable):

Crea un resultado que se pueda medir de manera objetiva.

• A/ Lograble (Achievable):

Asegurarse que el empleado sienta que puede lograr las metas y tiene la capacidad para hacerlo

• R/ Relevante (relevant):

Víncular la meta a la estrategia organizacional, y asegurarse que el empleado sepa como su contribución afectará el equipo y sus metas.

• T/ Plazos Específicos (Time-Bound)

Establecer fechas para el cumplimiento de cada meta.

- 2 Centrarse en los resultados de desempeño:** los líderes junto con sus equipos de trabajo deben procurar conocer y reconocer las contribuciones individuales, más allá de sus responsabilidades tradicionales.



Posibles preocupaciones:

“los equipos de trabajo que están en modalidad remota tienen mal desempeño”, “no sé cómo guiar a los colaboradores que trabajan desde casa”, “no sé lo que hace el equipo de trabajo en el día en día”.

Establecer métricas de desempeño en resultados y metas:

- Establecer métricas de desempeño basadas en resultados y metas, no en actividades. Es importante monitorear los pasos de progreso y los hitos.
- El trabajo remoto requiere mayor autonomía en el trabajo. Por ello, los líderes deben evitar la microgestión de sus empleados y, en cambio, deben proporcionarles suficiente flexibilidad en su trabajo y empoderarles para ser productivos en el ambiente de su elección.
- Dar a los empleados remotos una carga sensible de trabajo y realizar monitoreos regulares para ver si necesitan algún apoyo para completar sus actividades. Esto permitirá identificar posibles acciones a tomar antes de que conviertan en un cuello de botella o en un posible problema.
- Priorizar calidad y puntualidad del trabajo por encima de otros detalles como el número de horas que un empleado haya estado conectado a la red, o cuánto tiempo toma en responder por los canales de comunicación.



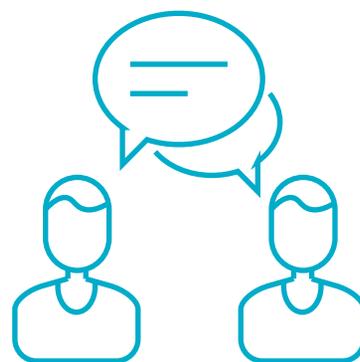
Ejemplos de métricas de desempeño:

- Calidad de producto.
- Cumplimiento con el cronograma.
- Cumplimiento con las especificaciones.
- Tasas de errores.
- Satisfacción del cliente (interno y/o externo).
- Demostración de comportamiento grupal e individual (ejemplo: colaboración, innovación, gestión del tiempo).
- Demostración de desarrollo grupal y personal (ejemplo: habilidad para cumplir con certificaciones profesionales, aumento de conocimiento del terreno/temas).

¿Cómo tener conversaciones habituales de desempeño?

Cambiar el enfoque de conversación de retroalimentación unilateral por preguntar y escuchar.

Para generar espacio de conversación en torno a la confianza, es importante partir de estructurar la escucha y el diálogo alrededor de metas personales y organizacionales que lleven a reflexionar sobre cómo la gestión aporta a las metas de la compañía. Así mismo, la retroalimentación también hace parte de este círculo de confianza que se genera. Es dar y también recibir.



Paso 1: revisar el trabajo actual. Conversar sobre lo que está funcionando bien y en qué punto el empleado necesita apoyo adicional.

Paso 2: hablar sobre el logro de metas y definir cuál es el vínculo con la estrategia del negocio. El “Qué” es tan importante como el “Cómo”.

Paso 3: conversar sobre los obstáculos. ¿Qué es lo que les impide poder hacer el trabajo?, ¿cuál es el obstáculo más frustrante?, ¿cómo eliminar dichos obstáculos?

Paso 4: discutir el progreso que se está logrando con relación a las metas de desarrollo.

Paso 5: documentar los comentarios en una herramienta en línea o en papel.

Preguntas para las conversaciones de acompañamiento:

- ¿Cuáles fueron los logros este trimestre?
- ¿Qué piensas lograr este próximo trimestre?
- ¿Cuál es el logro del que te sientes más orgulloso?
- ¿Cuál fue tu desafío más grande?
- ¿Qué fue lo que aprendiste?
- ¿Qué harás diferente la próxima vez?
- ¿Cómo te puedo ayudar?



- 3 Abrir y construir las líneas de comunicación:** los líderes deben crear un entorno abierto de comunicación para detectar oportunidades y así ayudar a sus colaboradores. La falta de visibilidad dificulta identificar los desafíos del compromiso de forma temprana.



Posibles preocupaciones:

“los equipos de trabajo que están en modalidad remota tienen mal desempeño”, “no sé cómo guiar a los colaboradores que trabajan desde casa”, “no sé lo que hace el equipo de trabajo en el día en día”.



Algunos líderes pueden tener la percepción de impotencia frente al trabajo remoto de sus colaboradores **-no saber cómo les va-**. Se dificulta ver el nivel de ocupación que tienen en su día a día o si necesitan alguna ayuda. Con relación a esta situación, los colaboradores pueden sentir que sus líderes los dejan fuera de muchas conversaciones y decisiones, así mismo pueden sentirse olvidados.

Lo que podría creerse de dicha situación es que los líderes envían la información relevante a sus empleados, pero luego hay un quiebre en el entendimiento. La realidad es otra: lo que ocurre es que, sin el nivel apropiado de información, los empleados no pueden completar adecuadamente sus tareas ya que toda la información no ha sido comunicada. Por ello abrir las líneas de comunicación es tan relevante.

Utilizar múltiples canales para mantener una comunicación constante:

- Base de datos/ documentos en línea favorecen el trabajo colaborativo, permiten habilitar hilos de discusión e intercambio de ideas.
- El correo electrónico es de gran utilidad para realizar actualizaciones sobre el progreso de forma diaria y/o semanal, para realizar preguntas no urgentes y para destacar logros individuales o de equipo.
- La mensajería instantánea a través de WhatsApp es de gran ayuda para enviar comunicación urgente, realizar conversaciones informales o intercambio de información en tiempo real.
- Las llamadas telefónicas facilitan el manejo de todos los temas delicados. Así mismo, para dar manejo a cualquier situación en la que el tono se pueda malinterpretar. También pueden usarse para generar lluvia de ideas, toma de decisiones o discusiones formales con relación al progreso de los proyectos y necesidades de desarrollo.
- La videoconferencia permite generar discusiones formales con el progreso de los proyectos. Así mismo, facilita monitorear la motivación de los equipos (para esto último es clave que las personas tengan la cámara encendida).



Referencias

- Baker, M. (14 de febrero de 2020). Tres formas de establecer objetivos de rendimiento efectivos.
- Gaston, M., & Gomez, G. (marzo de 2020). Gestión de equipos remotos durante el coronavirus.
- Human Resources Research Team. (3 de febrero de 2020). Gartner. Obtenido de Gartner: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/insights/coronavirus/pandemic-planning-responding-to-coronavirus.pdf>
- Struckman, C., & Hancocks, M. (17 de marzo de 2020). Gartner. Obtenido de Gartner: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/insights/coronavirus/lead-your-employees-through-emotional-impact.pdf>

