

Los desafíos de gestionar equipos durante la pandemia:

Orientar, evaluar y desarrollar en un nuevo entorno de trabajo



cuti

CÁMARA URUGUAYA DE
TECNOLOGÍAS DE
LA INFORMACIÓN



CONTENIDOS

Introducción y antecedentes	3
Características de la dinámica implementada	4
Apertura de la actividad	6
Lo que trae la nueva normalidad	6
Algunos resultados de los participantes	8
Reflexiones conjuntas	9
Reflexiones finales	9

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

A principios del año 2020 se instauraba en Uruguay la emergencia sanitaria a causa del Covid-19. Esta emergencia, trajo aparejada grandes transformaciones en el mundo laboral, poniendo de manifiesto nuevos espacios de trabajo, nuevas modalidades y diversas formas de gestionar los equipos.

A quince meses de la declaración de la emergencia sanitaria, el pasado 22 de julio se realizó una instancia de taller, en el marco del ciclo de talleres People Care, titulada “Los desafíos de gestionar equipos y evaluar desempeño durante la pandemia”, en el que se invitó a las empresas del sector TI a reflexionar sobre los desafíos que la “nueva normalidad” trae en el establecimiento de metas, la evaluación de desempeño, las formas de dar feedback a los colaboradores y las políticas laborales post pandemia.

Esta actividad fue organizada por la Comisión “People Talent” de Cuti, el Observatorio TI y la consultora Advice, en el marco del acuerdo de cooperación alcanzado por la Cámara y Advice con el objetivo de desarrollar investigación conjunta para impulsar el desarrollo del sector TI, con énfasis en el desarrollo de las personas y sus talentos. Con dicho fin, se mantuvieron encuentros entre Cuti y Advice para intercambiar acerca de las temáticas de interés a desarrollar en esta instancia, considerando las interrogantes que podrían estar surgiendo en las empresas a quince meses del inicio de la emergencia sanitaria. En estos intercambios se determinó la dinámica de abordaje del taller, las dimensiones y preguntas a plantear en esta instancia.

CARACTERÍSTICAS DE LA DINÁMICA IMPLEMENTADA

A esta actividad se invitó de forma abierta al conjunto de empresas socias de Cuti, en donde se solicitó a los participantes registrarse en un formulario de inscripción, con el objetivo inicial de utilizar un abordaje cualitativo a través de la realización de Focus groups. Sin embargo, debido a la alta convocatoria que tuvo la inscripción al taller, se optó desde Cuti y Advice por el diseño de dos alternativas de dinámicas a definir el día del taller en función de la cantidad de participantes efectivos.

La primera alternativa respondía a una convocatoria menor a 50 participantes, en donde se llevaría a cabo la dinámica de Focus Groups divididos en al menos cuatro subgrupos con cuatro principales dimensiones de la temática a modo disparadoras del intercambio. La segunda alternativa, la que efectivamente se llevó a cabo, respondía a una convocatoria mayor a 50 participantes, en donde se realizaría una encuesta en vivo a través de la plataforma Zoom, en donde se plantearan una serie de preguntas vinculadas a la temática y las empresas respondieran y visualizaran los resultados en el mismo momento.

El taller tuvo una duración de una hora y media y contó con una participación de más de 70 participantes, que correspondían a más de 32 empresas.

La actividad se organizó en base a cuatro etapas de desarrollo:

- Exposición de la temática abordada.
- Respuesta a encuesta por parte de los participantes y puesta en común de los resultados.
- Espacio abierto para el intercambio de lo desarrollado en el taller.
- Reflexiones finales y cierre.

En cuanto a la encuesta realizada durante la dinámica, se respondieron a cuatro preguntas fundamentales:

1) ¿Cómo se establecieron las metas de trabajo a los colaboradores durante la pandemia?

- Continuamos estableciendo las metas como lo hacíamos antes de la pandemia
- No se establecieron metas para el período de la pandemia
- Tuvimos que adaptar la manera de establecer metas para el período de pandemia
- Por primera vez establecimos metas de trabajo para el equipo

2) ¿Qué desafíos planteó la nueva forma de trabajo para el desempeño de los equipos y su seguimiento por parte de los líderes?

- Dificultades para el seguimiento y cumplimiento de las metas
- Deterioro del desempeño y la productividad de los integrantes del equipo por no adaptación al trabajo remoto
- Problemas de motivación y desafíos para la contención psicológica de los integrantes del equipo
- Problemas de coordinación y colaboración con otros equipos de trabajo de la empresa
- Otros

3) ¿Cómo se comunicó el feedback sobre el desempeño a los colaboradores?

- Presencialmente en reuniones individuales
- Por reuniones individuales virtuales
- Por reuniones grupales virtuales
- Presencialmente en reuniones de equipo
- No comunicamos el feedback en instancias específicas
- Otro

4) ¿Qué desafíos vislumbran en la nueva situación de apertura?

- Organizar el regreso a la presencialidad de los colaboradores
- El grado de disposición de los colaboradores para regresar al modo presencial (no todos quieren regresar)
- Adaptar el espacio físico y la organización del trabajo para un modo mixto
- Mejorar el clima laboral y la integración de los equipos de trabajo
- Otro

Adicionalmente se consultó, para cada una de ellas, el grado de dificultad de implementar estas situaciones.

APERTURA DE LA ACTIVIDAD

El taller se da inicio expresando que la temática abordada se elige en conversación con varias empresas que están en contacto con Cuti, así como también aquellas empresas que son parte de la comisión de People Talent, a raíz de la preocupación de las empresas en profundizar en las nuevas formas de gestionar equipos y evaluar el desempeño que se plantean luego de la instauración de la pandemia.

Luego de la apertura, se da comienzo a la exposición de la temática a cargo de la expositora Dinorah Alifa, generando en una primera instancia, una contextualización del punto de partida en el que se encuentran gran parte de las empresas.

Para esto se indica que, actualmente existe un alto porcentaje de personas que se encuentran en modalidad de teletrabajo, a su vez, se señala que una importante proporción de personas y empresas desean una modalidad híbrida de trabajo. Dentro de algunas de las razones de esto último, se destaca el aumento de producción a menores costos por parte de las empresas, así como también la ganancia en tiempo y costos para las personas, generadas por la combinación de lo laboral y el ámbito del hogar, en una modalidad híbrida de trabajo presencial y trabajo remoto.

Finalmente, se hace mención a los profundos cambios que se introducen desde un punto de vista psicológico, vinculado a los roles que tienen las personas en el ámbito laboral y que ahora, en el nuevo contexto, se funden con la esfera doméstica, dando lugar a un nuevo desafío para la gestión del desempeño de los equipos.

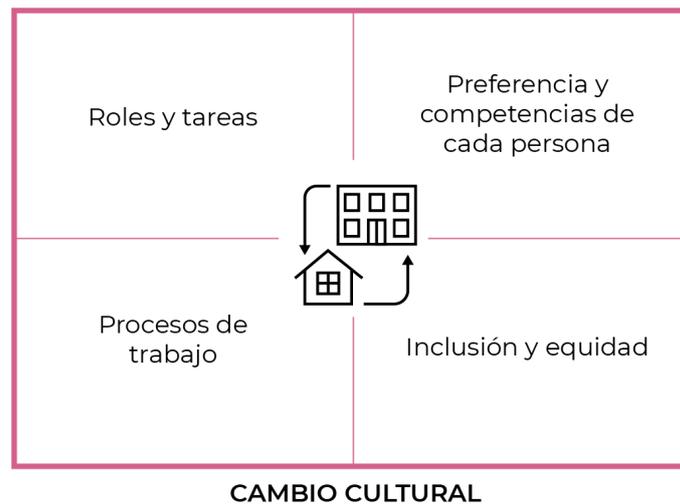
LO QUE TRAE LA NUEVA NORMALIDAD

Mientras que antiguamente la vida personal de los individuos quedaba fuera del ámbito laboral, la nueva normalidad nos trae la fusión de estos dos mundos. En este sentido, la realidad personal de cada individuo incide cada vez con mayor fuerza en el mundo del trabajo, integrándose la esfera doméstica a la laboral.

Por esta razón, en esta nueva realidad, es necesario integrar ambos aspectos, para la gestión del desempeño de los colaboradores. Conocer a los trabajadores más allá de lo que representa en el ámbito laboral, es uno de los principales cambios y necesidades que se introducen en el nuevo contexto.

Otro de los cambios que se introducen, tiene que ver con los espacios de trabajo y el lugar que cada colaborador ocupa dentro del territorio laboral. Mientras que antiguamente cada individuo tenía su espacio en el predio del trabajo, en donde se generaba una apropiación del sitio y cada persona llenaba su espacio de símbolos personales, en la nueva normalidad se desdibuja el derecho al espacio individual y esto tiene implicancias en el sentido de pertenencia dentro de lo laboral.

Por esta razón, se vuelve crucial generar instancias de espacios compartidos, en donde los lugares de trabajo respondan a estas nuevas necesidades, y se potencie el espacio físico como un espacio de disfrute y de compartida junto a otros colaboradores.



Los cambios generados son planteados por la expositora en cuatro cuadrantes.

Roles y tareas: Los equipos pueden ser ahora compuestos por personas que no necesariamente tiene que vivir en el lugar físico de la empresa, esto implica que los roles y las tareas deben adaptarse a esta nueva situación que puede ser híbrida o de no presencialidad.

Preferencias y competencias de las personas: En la nueva realidad, las formas de trabajo se caracterizan por una mayor autonomía, se vuelve necesario la capacidad de autoadministrarse el tiempo y de organizar las tareas. El trabajo por metas u objetivos comienza a cobrar relevancia.

Procesos de trabajo: Esta nueva forma de trabajo implica una revisión a su vez, para aquellos cargos en donde el trabajo por metas no estaba presente (roles de soporte) y en este sentido se vuelve relevante una revisión de la gestión del desempeño que contemple las nuevas formas de organización del trabajo.

En el traslado del trabajo a lo remoto, se vuelve fundamental rediseñar los procesos sin caer en el riesgo de trasladar procesos presenciales, sin el correcto ajuste a las nuevas circunstancias.

Inclusión y equidad: Si se habla de que el trabajo se empieza a integrar a la esfera personal, quienes dirigen equipos de trabajo ya no pueden eludir esta integración. La convivencia del trabajo con la realidad personal de las personas es un factor a considerar, sobre todo en aquellas personas con realidades personales conflictivas.

La equidad refiere a la capacidad de discernir el desempeño laboral de aquellas personas que tienen realidades personales totalmente distintas. Al evaluar el desempeño y asignar la carga de trabajo, es importante integrar estas realidades.

Asimismo, al definir la modalidad de trabajo más adecuada, las realidades personales de los individuos debe ser un insumo para la toma de esta decisión.

ALGUNOS RESULTADOS DE LOS PARTICIPANTES

A continuación, se presentan algunos de los principales resultados de las votaciones de los participantes del taller.

Respecto a la forma en la que se establecieron las metas de trabajo a los colaboradores durante la pandemia, aproximadamente la mitad de los participantes señaló que se continuaron estableciendo las metas como lo hacía antes de la pandemia, un 13% señaló no haber establecido metas para el período de pandemia, mientras que el resto indicó haber adaptado la manera en la que establecieron las metas para el período de pandemia.

Al indagar acerca de los desafíos que planteó la nueva forma de trabajo para el desempeño de los equipos y su seguimiento por parte de los líderes, un 40% de los participantes indicó que enfrentaron problemas de motivación y desafíos para la contención psicológica de los integrantes del equipo. A su vez, una alta proporción indicó haber tenido problemas de coordinación y colaboración con otros equipos de trabajo de la empresa.

En cuanto a la comunicación del feedback sobre el desempeño de los colaboradores, más del 80% menciona haberlo comunicado a través de reuniones virtuales, un 20% señala haberlo hecho a través de reuniones presenciales, 11% en reuniones de equipo y un 4% indica no haber comunicado feedback a sus colaboradores.

Finalmente, en cuanto a los desafíos que se vislumbran en la nueva situación de apertura, el 61% de los participantes señaló el grado de disposición de los colaboradores para regresar al modo presencial mientras que un 69% indicó el desafío de la adaptación del espacio físico y organización del trabajo para un modo mixto.

Respecto a estos resultados se continua en el taller reflexionando acerca de la necesidad de adaptar las metas de trabajo y cuestionarse en qué medida éstas han sido correctamente adaptadas.

Se plantea la llegada de un cambio de paradigma, en donde, mientras antes se remuneraba horas de presencia, el nuevo paradigma pone en juego esta ecuación tiempo/presencia/tarea, y entran nuevas variables como la flexibilidad, el trabajo por metas, el espacio.

La nueva normalidad nos invita a repensar todas estas dimensiones así como también la forma en que establecemos las metas de trabajo, la interrogante de qué es lo que remuneramos, si el tiempo/presencia/tarea o lo que los colaboradores son capaces de conseguir realizar mediante su trabajo.

Hay también una necesidad de readaptar las normas, regulaciones y derechos laborales. Todas estas dimensiones complejizan el mundo laboral y la necesidad de reconstruirse a la hora de establecer evaluaciones.

REFLEXIONES CONJUNTAS

Dentro del intercambio realizado en conjunto con las empresas surge como preocupación cómo mantener, en un sistema híbrido, la pertenencia de las personas a la empresa, de tal forma que las personas estén comprometidas con los valores de la institución.

Respecto a esto, se menciona la necesidad de generar una propuesta de valor hacia los empleados como forma clave para construir la pertenencia. Así, surge la necesidad de que las empresas se planteen, qué es lo que la gente valora de la empresa y trabajar en una propuesta de valor para los colaboradores. Se vuelve fundamental modelar lo presencial y lo no presencial para mantener la pertenencia. De esta forma, lo presencial debe orientarse a que el lugar de trabajo sea un lugar de congregación, donde los trabajadores se reúnan con sus compañeros, se sientan cómodos, se pueda compartir ese tiempo con otros, y sea un tiempo invertido en calidad. Transformando el tiempo de oficina en un tiempo de calidad. El rol del liderazgo cambia, y las competencias de estos líderes son las que van a sustentar esta pertenencia.

Por otro lado, surge también del intercambio con las empresas, el desafío que implica hacer un mapeo de emociones para cada uno de los colaboradores y entender en profundidad como es la situación de cada uno. En este sentido, se refuerza lo expuesto en el taller respecto a que la profundización de las realidades individuales, se vuelve un insumo clave para que las políticas laborales sean adaptables al ámbito personal de los individuos.

Este desafío, implica también nuevas formas de liderazgo, ya que en esta nueva normalidad es necesario un mayor grado de compromiso emocional por parte de quienes lideran. Esto trae aparejado, la necesidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades para lidiar con las diversas realidades.

Asimismo, se expresa desde las empresas el desafío de integrar la diversidad de realidades que tienen las personas a partir de los distintos contextos, generaciones, etc.

Para esto, se reflexiona acerca de la importancia de trabajar en la empatía. No desde el lugar de involucrarse en la solución de la vida personal sino de comprender que la vida personal ahora cobra un mayor impacto en la vida laboral y por ende, se vuelve necesario conocer a los colaboradores y adaptar el trabajo, en la medida de lo posible, a la realidad individual de la persona.

En este sentido, se señala que los equipos de capital humano tienen un gran desafío que tiene que ver con dar forma al espacio de trabajo, generar un marco para que en conjunto con los distintos equipos de trabajo se tome la decisión de la modalidad de trabajo, generar instancias de mayor calidad para los equipos, ayudar a los equipos a modelar las metas, ayudar al equipo a mejorar el feedback, consultar que es lo que los colaboradores quieren y construir de forma conjunta la nueva forma de trabajo.

REFLEXIONES FINALES

A modo de cierre del taller, se reflexionó respecto al cambio de paradigma que ha traído la pandemia en el mundo laboral y la necesidad de liderar desde un lugar de empatía con el otro. Señalando que las áreas de capital humano deben centrarse en lo que los equipos necesitan para diseñar estas nuevas formas de trabajo.

Generar herramientas, coaching y estructuras para los líderes, repensar las políticas de recursos humanos, pensar en mayor medida en qué es lo que el otro necesita, para encarar el cambio cultural que ya se viene gestando y que ahora toca profundizar.