

Motivados en la distancia

En épocas de teletrabajo los líderes son cruciales para motivar los equipos que están dispersos. Basado en su experiencia, Procter & Gamble da las claves que le ayudaron a mejorar la conexión con los demás integrantes del grupo.

Desde que comenzó la pandemia y las compañías tuvieron que enviar a sus colaboradores a trabajar en sus casas, el trabajo remoto se ha convertido en una herramienta clave para muchas empresas. Así lo evidencia un estudio de la Federación Nacional de Gestión Humana (Acrip), según el cual 96% de las empresas en el país implementaron esa modalidad. Procter & Gamble ha sido una de ellas y ha realizado grandes esfuerzos para que ese tránsito de la oficina a la casa afecte lo menos posible la productividad.

Según cuenta Daniel Ellenberg, director de recursos humanos de la empresa para la región Pacífico (Colombia, Perú y Chile), al principio creían que esta medida sería temporal y corta, pero pronto observaron que la pandemia iba para largo. "A las dos semanas ideamos un plan que consistió en crear un grupo de crisis", dice. Les ayudó ser transnacional pues los equipos de China y España les ayudaron a identificar los puntos clave.

La prioridad de la empresa era la motivación de la gente, mantener la cadena de suministros y la comunidad. De lo primero, Ellenberg

sabía que los jefes directos eran cruciales para promover el compromiso y que las personas se sienten a gusto cuando su trabajo tiene sentido, aprenden y les da orgullo trabajar en esa compañía.

Con eso en mente idearon una capacitación corta pero efectiva para que sus líderes se entrenaran en salud mental e identificaran posibles crisis entre el personal. Es lo que los expertos



La motivación y el compromiso con la empresa desaparecen cuando hay ansiedad y temor hacia el futuro. Hablar ayuda a disiparlos.

llaman seguridad psicológica: entender que en casa la dinámica del trabajo cambia y más en cuarentena, cuando las personas tuvieron que hacer otras tareas domésticas que no habrían hecho en casa, como la tele-educación, cocinar y limpiar. Para esto recomendaron a los jefes hablar más seguido con sus colaboradores, pero no solo del negocio

sino de su vida personal. Además de eso, programaron *webcasts* con toda la compañía para informar las medidas que estaban tomando. Entre esas surgió un grupo de actividades entre los mismos compañeros de trabajo que ofrecieron clases de cocina o ejercicios para mantenerse en forma a los cuales podían conectarse vía teleconferencia.

Todo esto llevó a un ambiente muy poderoso en el que la gente se sintió cómoda diciendo cómo se sentía. Eso se tradujo en más productividad, pues aunque es posible que un jefe le dijera a su colaborador 'tómame la tarde', hubo mayor motivación por el trabajo", dice el experto.

El error más grande que Ellenberg detectó fue no tener una comunicación fluida con el grupo.

"Si uno se cierra como jefe, es un error fatal", dice, porque en esta época la gente está llena de incertidumbre y ansiedad sobre el futuro y eso solo se calma con información clara y verdadera. Al disipar esos temores, la productividad mejora. El segundo error es no hacer nada. Por eso, varios meses después de haber

echado a andar este experimento quisieron compartir esas enseñanzas con las demás empresas para ayudarles a seguir un camino saludable. Estas son algunas de ellas.

1 En P&G encontraron que los líderes son el factor crucial porque de ellos depende directamente cada grupo de trabajo. De esta forma, deben estar entrenados para inspirar y comunicar la importancia de lograr las metas y



Los empleados recibieron entrenamiento en manejo de tiempo. Se les dio la oportunidad de decir con confianza excusas como "a esa hora no puedo porque estoy ayudando a mi hijo en el colegio". Eso redundó en mayor motivación.

los entrenaron para ello. La empatía que logren desarrollar ayudará a comunicar mejor los objetivos y a motivar al equipo pero también a administrar sus necesidades.

2 En esta campaña observaron que la comunicación es clave en momento de crisis e incertidumbre como el que vive no solo Colombia sino el mundo. Por eso, todos los líderes deben mantenerse al tanto sobre sus empleados, para así reducir los temores y la ansiedad. La comunicación también ha permitido establecer un vínculo de confianza. Algunos empleados han tenido que pasar por el doloroso proceso de ver a algún familiar enfermo o sin puesto y eso debe hablarse para poder identificar temas que puedan estar afectando su rendimiento. Con esa información el jefe podrá tomar los correctivos necesarios sin que el trabajo sufra las consecuencias.

3 Trabajar en un buen ambiente que dé calidad de vida es importante y en épocas de crisis aún más. Por eso, en P&G trabajaron por proveer bienestar a todos los empleados. El cambio de ir de la oficina a la casa no fue fácil y muchos se vieron abocados a hacer malabares con el trabajo doméstico y los proyectos del trabajo. Para mejorar esto, capacitaron a las personas en temas de manejo de tiempo. También hicieron cursos o actividades de cocina, yoga, meditación y ejercicios físicos para que entre ellos se ayudaran a tener un balance mente y cuerpo. Esto permitió que lidiaran con todas las tareas que debieron asumir durante la cuarentena.

4 En ese momento la medición del empleado se debe dar por resultados y no por tiempo trabajado.

4 El bienestar, según dice Ellenberg, no depende solo del área de recursos humanos, sino que debe verse reflejado en toda la firma, desde el más alto nivel hasta abajo y de manera transversal. La filosofía de comunicar, brindar bienestar y sentir empatía debe estar en cada uno de los empleados y ser promovida por ellos.

5 Si la compañía no tiene recursos para poner en marcha estas acciones debe pedir ayuda. Las aseguradoras de riesgo laboral (ARL) podrían resultar de gran beneficio en estos casos.

Ellenberg es consciente de que todo esto no es fácil, pero sí muy necesario. Para él, "el gran error es quedarse de brazos cruzados". **IDI**