

El liderazgo imperativo en la gestión de la experiencia del empleado con el COVID-19

La rápida crisis de COVID-19 ya ha tenido un impacto emocional, social y económico significativo. El brote es un excelente ejemplo de un evento "VICA" (volátil, incierto, complejo y ambiguo) que los líderes deben navegar. Aunque hemos visto algunas situaciones como esta antes, con diferentes niveles de gravedad, desde el SARS, la Gran Recesión, hasta el 9/11, se desconoce el resultado final. Al momento de escribir este artículo, el número de casos de COVID-19 en China parece estar estancado, mientras que los casos en todo el mundo continúan aumentando. También hemos visto reacciones significativas en el mercado: el Dow Jones, S&P 500 y FTSE 100 han caído más del 20% a mediados de marzo de 2020, desde los máximos alcanzados en febrero.

Un pulso aleatorio realizado por Kincentric a trabajadores en China en marzo de 2020 mostró que, aunque los niveles promedio de compromiso de los empleados permanecen intactos, la experiencia emocional de los empleados es 10 puntos porcentuales más baja en la provincia de Hubei, mientras que los trabajadores de cuello azul están 13 puntos porcentuales más bajos que los trabajadores de cuello blanco. Además, este estudio mostró que un [Liderazgo Comprometido](#) fue la necesidad número uno sobre otras dimensiones del compromiso.

Los eventos que se están desarrollando claramente están teniendo un impacto en la productividad y la mentalidad de los empleados. Sabemos que "los momentos importantes" en la [experiencia del empleado](#) generalmente implican altibajos y cambios. La propagación de COVID-19 califica como una experiencia significativa para los empleados que será recordada, y los líderes tienen un control significativo sobre *cómo* se recordará este momento. También sabemos que los momentos positivos que importan son los que inspiran, elevan, conectan y eliminan la fricción; los líderes tienen la oportunidad de intervenir, con el bienestar de los empleados al frente y adelante.



Un liderazgo efectivo tiene una parte crucial en la gestión de la experiencia de los empleados en esta crisis.

En primer lugar, los líderes deben reconocer que el impacto en esta experiencia de los empleados proviene de:

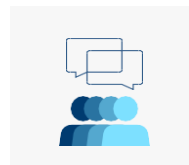
1. El evento en sí:

COVID-19 puede crear ansiedad sobre la salud y el impacto en los negocios. Además, algunos empleados pueden experimentar aislamiento si trabajan de forma remota durante demasiado tiempo.

2. Cómo manejan los líderes la crisis:

Los comportamientos, las reacciones, la comunicación y las políticas de los líderes pueden mejorar, neutralizar o exacerbar las reacciones de los empleados sobre el evento.

En segundo lugar, los líderes deben gestionar estos eventos de manera rápida, asertiva y [ágil](#); co-creando con sus audiencias en mente, colaborando y desarrollando prácticas constantemente, como las comunicaciones y las políticas.



Requiere un líder comprometido

La posición de los líderes debería ser de [Líder Comprometido](#) en la crisis actual. Sobre el programa y las respuestas a las políticas, nuestra investigación muestra que la conexión humana llega a ser

primordial cuando se [gestiona el compromiso del empleado durante los tiempos de cambio](#). La positividad, la tolerancia a la ambigüedad, la iniciativa, la agilidad de aprendizaje, la sensibilidad emocional, la conciencia, el empoderamiento, la autenticidad y la confianza son músculos del líder comprometido que se ejercitarán en la situación actual.

Algunos consejos prácticos sobre cómo los líderes pueden navegar las crisis en desarrollo con el COVID-19

1. Conectar y estabilizar:

Durante tiempos de cambio, la habilidad de *conectar y estabilizar* es el comportamiento de liderazgo más importante. Los compañeros de trabajo también deben encontrar formas de conectarse y colaborar, para su bienestar y para apoyar la continuidad del negocio - los [Líderes Comprometidos](#) son la fuerza impulsora detrás de esto. Otros comportamientos relevantes incluyen la capacidad de energizar; mantener a las personas enfocadas en la misión y el objetivo a largo plazo con positividad; y comunicando con franqueza y autenticidad.

2. Comprender el ecosistema:

Recopilar tanta información sobre el despliegue de lo que está sucediendo y la forma en que los grupos de interés podrían verse afectados es fundamental. Los clientes, proveedores, empleados y familias se ven todos afectados y todos están interrelacionados. La forma en que maneja a un grupo de interés impacta a otro. Conecte la experiencia del cliente con la experiencia del empleado; tener un enfoque comprensivo y compasivo con los clientes debe contar con las capacidades de los empleados. Comprenda que los cierres de escuelas y los cambios en el trabajo de un cónyuge también afectarán a sus empleados. Las inquietudes de los empleados tienen que ver tanto con su propia salud y seguridad como con la forma de continuar atendiendo a los clientes y la continuidad general del negocio.

3. Comunicar y actuar con claridad, confianza y transparencia:

Muchas compañías ya han disminuido los viajes y eventos, y están alentando a los empleados a trabajar desde casa en diversos grados. Ponga a los empleados en el centro de sus comunicaciones: ¿Qué se sabe? ¿Qué se desconoce? ¿Qué se está monitoreando y se seguirá monitoreando? ¿Cuál es la política (y la filosofía subyacente de las personas) detrás de las restricciones de viaje o el trabajo virtual? ¿Cómo responder si un empleado se infecta? Asegúrese de que las personas tengan acceso a la mejor información y más creíble (por ej.: [World Health Organization](#)). Es probable que las comunicaciones necesiten evolucionar a medida que se desarrollen los eventos de COVID-19, por lo que permita cierta flexibilidad y velocidad sobre la perfección y, sobre todo, sea claro, confiado y compasivo cuando se trata de la salud de sus empleados. Asegúrese de que sus intereses estén en primer plano mientras trabaja para estabilizar las percepciones de bienestar y del negocio.

4. Verificar y escuchar:

Comprender cómo se sienten sus empleados, cuáles son sus percepciones, y cómo están reaccionando determinará su próximo movimiento. Las encuestas de pulso con comentarios de texto abierto sobre el virus y los acuerdos de trabajo virtual pueden ayudarlo a comprender cómo las personas están hablando sobre COVID-19, cómo se sienten y cuáles son sus preocupaciones, para que la empresa pueda abordarlas. Las encuestas en curso, los pulsos específicos, la información de comentarios y las tecnologías para el procesamiento del lenguaje natural pueden ayudar a mostrar temas, sentimientos, riesgos desconocidos y sugerencias para abordar necesidades no satisfechas.

5. Apalancamiento digital (con confianza):

En tiempos como estos, la tecnología de trabajo virtual es un gran habilitador. Muchas compañías ya tienen tecnologías de trabajo virtual, y estamos encontrando cada vez más usos creativos de estas. Ya tenemos muchos ejemplos de sesiones de coaching ejecutivo, estrategias de acción para el compromiso y otras reuniones virtuales previamente planificadas que se digitalizarán. La videoconferencia, que brinda la conexión y la empatía del contacto visual y las expresiones faciales, está demostrando ser particularmente atractiva. Sin embargo, muchas organizaciones están acelerando el trabajo virtual no planificado por primera vez, exigiendo a los líderes que confíen en que los empleados continuarán haciendo el trabajo con el mejor criterio, lo mejor que puedan, y sin supervisión administrativa inmediata.

6. Balance:

Con tantas fuentes de asesoramiento, la reacción exagerada o insuficiente en estos momentos puede ser arriesgada y los cambios deberán gestionarse con cuidado. Los líderes deben encontrar un equilibrio entre:

- Trabajo virtual versus sentimientos de aislamiento en desarrollo, si no se controla.
- Posponer actividades frente a las necesidades de los empleados de progreso y continuidad del negocio.
- Reacción exagerada frente a poca reacción, con respecto a la comunicación.
- Agilidad/velocidad frente a la necesidad de una planificación cuidadosa, para garantizar resultados de calidad.
- Transparencia sobre dudas frente a la necesidad de generar confianza en que el liderazgo tiene una clara dirección y control.
- Empoderar a las personas para que usen su mejor criterio frente a la necesidad de indicar una guía inequívoca cuando las personas mismas no tienen claro qué hacer.



Es la oportunidad de tener un impacto de liderazgo duradero en la experiencia del empleado, en la cultura, digitalización y agilidad.

Muchas organizaciones sueñan con una experiencia de los empleados que haga realidad una cultura de cuidado o de crear una cultura ágil marcada por una mayor digitalización. El COVID-19 es un evento de fuerza mayor que trae estas ideas a la realidad. Y el liderazgo debe jugar un papel clave. La crisis presenta una gran oportunidad para tener un impacto duradero en la cultura, la experiencia de los empleados y cómo los líderes manejan esto es clave. El COVID-19 es un evento raro y significativo que está impactando la experiencia de los empleados: los empleados deben estar en el centro de cómo responden los líderes.

Los líderes que demuestran una profunda empatía, escucha, bienestar, confianza, transparencia y capacidad de respuesta ágil pueden crear una experiencia única para los empleados y una base cultural de conexión personal, que a su vez construirá relaciones sólidas y duraderas para el futuro. Para superar el COVID-19, el liderazgo es imprescindible.

Por Ken Oehler

Especial agradecimiento a

Queremos agradecer a Seymour Adler (US), Kevin Connelly (US), Jamie MacArthur (US), Michael Martin (US), Hajime Matsuzaki (Japan), Jenny Merry (UK), Audrey Widjaja (China) y Bonita Xu (China) por su visión.

Contactos

Seymour Adler

Leadership Assessment &
Development Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Michael Martin

HR & Talent Advisory Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Hajime Matsuzaki

Japan Practice Leader
hajime.matsuzaki@kincentric.com

Jenny Merry

UKI & France Practice Leader
jenny.merry@kincentric.com

Ken Oehler

Culture & Engagement Global Practice Leader
ken.oehler@kincentric.com

Audrey Widjaja

China Market Leader audrey.widjaja@kincentric.com

Sobre Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, aborda el capital humano de manera diferente: lo ayudamos a identificar lo que impulsa a las personas, para que puedan impulsar su negocio. Nuestras décadas de experiencia en Cultura y Compromiso, Evaluación y Desarrollo de Liderazgo, y servicios de Asesoría de Recursos Humanos y Talento nos permiten ayudar a las organizaciones a cambiar desde adentro. Nuestra red global, conocimientos comprobados y tecnologías intuitivas nos brindan nuevas formas de ayudar a las organizaciones a desbloquear el poder de las personas y los equipos. Para más información, visite Kincentric.com.

Social Media @ Kincentric

Manténgase actualizado sobre las tendencias y los temas que son relevantes para su negocio y carrera.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, comuníquese con: permissions@kincentric.com.