

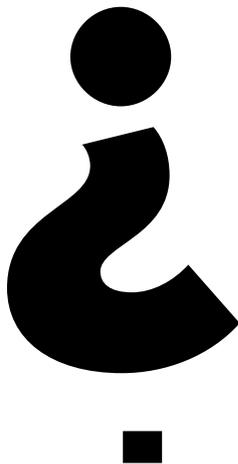
POR THONY DA SILVA ROMERO



38

CON EL MISMO OBJETIVO, PERO A LA DISTANCIA

PARA SEGUIR SIENDO COMPETITIVAS, LAS ORGANIZACIONES DEBEN ESTABLECER FUERTES LAZOS CON LOS COLABORADORES QUE TRABAJAN VÍA REMOTA DEBIDO A LA PANDEMIA.



¿Qué distingue a una organización de otra? ¿Qué la hace más competitiva, productiva o resiliente? ¿Qué hace que un grupo de personas logre orientarse hacia el logro de objetivos comunes, en procura de alcanzar las metas que se proponen? Ciertamente hay múltiples respuestas a estas preguntas, pero existe un elemento clave que les unifica, cohesiona y amalgama: la cultura corporativa.

Ésta es una construcción compleja a partir de una gran variedad de factores que delimitan las características que hacen única a una organización, la cual se conforma a partir de las percepciones, hábitos, tradiciones, actitudes y sentimientos que se conjugan alrededor de lo que la organización define, formal o informalmente, como su filosofía de gestión.

Este último concepto expresa la misión (razón de ser) de la empresa, visión (lo que espera de sí misma hacia el futuro), propósito (por qué hacemos lo que hacemos) y el sistema de principios y valores que definen conductas y comportamientos que son observables en la cotidianidad, para así construir un ambiente donde permanentemente se retroalimentan los miembros de ese grupo de personas que hace vida en el interior.

Sin embargo, hay varios elementos que inciden positivamente en el afianzamiento de la cultura en una organización, entre los que destacan el modelaje desde el liderazgo, la comunicación y la convivencia, todos fuertemente



La cultura se come a la estrategia en el desayuno”

PETER DRUCKER
FILÓSOFO

impactados, en la actualidad debido a las consecuencias del Covid-19, lo que ha generado un desequilibrio relevante en estos aspectos frente a cientos de miles de trabajadores que han migrado forzosamente a la modalidad del teletrabajo.

Según una reciente encuesta del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), el 34% de los empleados estadounidenses consultados respondió que estaba laborando en modalidad de teletrabajo como consecuencia de la pandemia.

En contraste, una encuesta realizada por el Comité TIC de la Cámara Americana de Comercio de República Dominicana (AmchamDR) indica que el 41% de las empresas han implementado el llamado home office como una forma de hacer frente a la continuidad de los negocios.

VÍA REMOTA

La mayoría de las organizaciones han tenido que dar paso al home office para una significativa proporción de sus colaboradores, sin necesariamente estar preparados tecnológica y/o culturalmente para ello.

Y por eso me viene a la mente el inicio del bolero La Barca, compuesto por el mexicano Roberto Cantoral: “Dicen que la distancia es el olvido ...”. Sólo que yo añadiría, “pero las empresas no deben concebir esa razón”.

Si algo podemos extraer de esa frase es que la distancia que marca el teletrabajo entre los colaboradores y la organización no debe suponer el olvido de la relación y los fundamentos que los unen; por tanto, combatir el desarraigo y el aislamiento que puede producirse resultará fundamental en ausencia de la convivencia cotidiana.

Estudios como los llevados a cabo por Kathryn L. Fonner y Michael E. Roloff, de

las universidades de Wisconsin y Northwestern, respectivamente, han demostrado que existen grandes beneficios que pueden producirse en el colaborador que realiza sus funciones desde casa.

Se ha identificado cómo esto puede mejorar su eficiencia y productividad, reducir el estrés al establecer relaciones menos jerárquicas, promover una mejor relación de balance entre familia y trabajo, operar con menos interrupciones y dosificar las cargas de información que son necesarias para que el individuo complete sus tareas.

Sin embargo, estos estudios, realizados hace algunos años, parten de la premisa que el trabajador mantendrá un esquema “semipresencial”; es decir, asumen que esta modalidad abarcará hasta un máximo de tres días por semana, lo que permite mantener el contacto periódico con el ambiente que predomina en sus sedes o instalaciones, manteniendo un marco de interacciones.

Ahora bien, cuando el home office es permanente, algunos colaboradores pueden experimentar sentimientos de soledad y aislamiento, dado que la oficina sigue siendo un espacio para socializar, compartir con colegas y producir intercambios de valor entre los individuos.

Al mantenerse fuera de esa dinámica, muchas veces corre el riesgo de dejar de formar parte de ciertos procesos y simplemente observar el resultado desde la distancia, añadiendo una sensación de desplazamiento que les puede afectar emocionalmente.

De hecho, bajo el estado actual de teletrabajo, en el que



EL CAMBIO

Los líderes deben afinar y sincronizar la cotidianidad del nuevo esquema de interacción con los equipos en teletrabajo.

40

cientos de miles de trabajadores operan hoy, el 70% ha manifestado que ahora trabaja más que antes, y al menos 4 de cada 10 empleados reporta trabajar jornadas de entre 9 y 12 horas diarias, indica una encuesta realizada por OCC Mundial e Internet.mx, realidad que tiene un impacto físico y emocional, ante la dificultad de hacer “rupturas” entre el medio de subsistencia y la vida personal o familiar.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El fortalecimiento y la capacidad de mantener viva la cultura organizacional en aquellos colaboradores que se han plegado permanentemente a la modalidad del teletrabajo estará determinada por la habilidad del liderazgo de impactar permanentemente a cada uno de ellos, así como de la estrategia de comunicación y relacionamiento que se haya establecido para establecer un puente de conexión eficiente.

Con relación a los líderes, Carl Larson y Frank LaFasto, investigadores de la Universidad de Denver, llevaron a cabo un estudio con 6,000 miembros y sus respectivos líderes, con la finalidad de identificar los factores críticos que hacen que un equipo de trabajo resulte exitoso.

Entre sus conclusiones, publicadas en el libro *When Teams Work Best*, destacaron que para mantener a sus colaboradores conectados el líder debe alinearlos en tres ámbitos: mente (considerando el

conocimiento, las habilidades y la información), cuerpo (tomando en cuenta las habilidades y competencias para generar impacto) y espíritu (que procura generar motivación, deseo, sentido de pertenencia y sentido de equipo).

En consecuencia, hay una serie de competencias que el líder debe afinar y sincronizar en su uso cotidiano, bajo el nuevo esquema de interacción con los equipos en teletrabajo, para convertirse así en un líder transformacional, donde la comunicación estratégica debe formar parte clave de ello. Esta última se

traduce en la herramienta a través de la cual las cabezas de los equipos serán capaces de transmitir, con fidelidad, las formas, hábitos y mensajes de la empresa, así como la visión y las directrices para la ejecución de sus planes y proyectos.

De este modo, el directivo lleva a cabo la tarea de transmitir y modelar el “ser y hacer” de la organización, compartiendo valores y principios que contribuyan a la construcción de criterios comunes que aseguren las formas de alcanzar resultados exitosos a pesar de la distancia.

La mayoría de las organizaciones han **tenido que dar paso al home office** sin necesariamente estar preparados tecnológica y/o culturalmente para ello

Así mismo, la empresa, en un esfuerzo permanente, deberá establecer medios, canales, contenidos y frecuencias, así como instancias de gobierno que permitan mantener la integración y participación de todos sus colaboradores a través de una efectiva y eficiente estrategia de comunicación interna, precisamente con la finalidad de evitar el potencial aislamiento, desplazamiento y/o la pérdida de perspectivas, en relación con la “big picture” de la empresa por parte de sus colaboradores.

La cultura se construye también en el plano de los intercambios, del encuentro en las ideas, creencias, y en la coincidencia de valores individuales con aquellos que son organizacionales, por lo que todo miembro de una compañía es responsable del resultado, pues a partir de su alineación o no, estará aportando a su éxito o fracaso.

Es así que, por su relevancia en la consecución de los objetivos empresariales, la cultura de la organización no debe dejarse al azar.

Tal y como expone Chris Edmonds en su libro *The Culture Engine*, hay algunos puntos que tal vez usted querrá revisar, para asegurar una cultura que cohesione e impulse a su organización en tiempos donde las reglas de juego han cambiado, en los que la conformación de los equipos depende en buena medida de la tecnología, donde las distancias ya no son un inconveniente y donde cientos de empresas no necesariamente regresarán a lo que solían ser.

ABC ORGANIZACIONAL

Según Edmonds, podemos enumerar algunos puntos a considerar: 1) Clarificar su propósito, valores y comportamientos esperados, redefiniendo con ello su propia filosofía de liderazgo, si es necesario. 2) Revisar su filosofía de gestión. 3) Establecer una clara planificación que permita diseñar estrategias y definir metas claras. 4) Involucrar al liderazgo de la organización a distintos niveles. 5) Comunicar con claridad y efectividad los elementos propios de la cultura que se quiere promover. 6)

41%

DE LAS EMPRESAS HAN IMPLEMENTADO HOME OFFICE COMO UNA FORMA DE HACER FRENTE A LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS EN REPÚBLICA DOMINICANA: AMCHAMDR

Modelar con el ejemplo. 7) Celebrar los comportamientos alineados con la cultura y corregir aquellos que no lo estén. 8) Medir el desempeño cultural de la organización. 9) Asegurar que todo nuevo integrante de la organización tenga un proceso de selección basado en compatibilidad cultural, y de apropiada inducción, para empaparse de ella.

“La cultura se come a la estrategia en el desayuno”, por ende, no se lo tome a la ligera. Esta frase, que suele atribuírsele a Peter Drucker, considerado uno de los más importantes filósofos de la administración empresarial, se refiere a que cualquier

estrategia, por excelente que sea, está supeditada a la capacidad de poder comprometerse con las habilidades requeridas y a trabajar alineadamente para conseguir los objetivos que ella propone.

Edgar Shein, en su libro *Liderazgo y Cultura Organizacional*, publicado en 1985, incluyó una expresión anterior al sugerir precisamente que “la cultura empresarial construye la estrategia”, imponiéndole tácitamente los límites naturales a la que estará expuesta y, por ende, definiendo la probabilidad de éxito que ésta podrá tener.

Es así como, desde entonces, esta premisa supone la importancia de saber alinear permanentemente tres elementos fundamentales para el éxito empresarial: estrategia, capacidades, y por supuesto, su cultura. 

ARTÍCULO ESCRITO POR THONY DA SILVA ROMERO, CONSULTOR INTERNACIONAL EN ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN, SOCIO-DIRECTOR DE PIZZOLANTE

Con el Home Office el 70%

de los empleados trabaja más que antes y 4 de cada 10 reportaron jornadas de entre 9 y 12 horas diarias: OCC Mundial e Internet.mx.



OBJETIVOS SUPERIORES. La cultura de la organización no debe dejarse al azar, sobre todo en estos tiempos.