

Reinventar el "presencial", un verdadero problema del teletrabajo

Mientras nos encontramos en el segundo encierro, el primero había revelado la necesidad de redefinir la organización del trabajo para adecuarlo a una situación llamada a convertirse en la "*Nueva normalidad*". Es para identificar vías de desarrollo que llevamos a cabo la encuesta. Christophe MUYLLAERT, nuestro socio de RR.HH. sobre el tema, descifra los resultados.



Christophe MUYLLAERT, director de práctica de automóvil Grant Alexander

Del 6 al 23 de octubre realizamos una encuesta a empleados de empresas automotrices para conocer sus sentimientos sobre el trabajo remoto. Tuvimos 323 encuestados, hombres (76%) y mujeres (24%) ocupando cargos de presidentes y líderes empresariales (14%), altos ejecutivos (18%), ejecutivos y directores (61%), empleados y técnicos. (8%).

¿Cuál es la lección principal de la encuesta?

Christophe MUYLLAERT: La lección de esta encuesta es que la "*Nueva normalidad*" es en última instancia el "*Nuevo cara a cara*". El teletrabajo se instala y recoge un plebiscito. Aún quedan ajustes por hacer y describir la "*etiqueta de teletrabajo*" (*sus reglas*). Al mismo tiempo, es ilusorio creer que el teletrabajo al 100% es posible y deseado. No menos cara a cara (*2 a 3 días en promedio*), ¡pero mejor cara a cara!

¿Cuáles son los puntos positivos más importantes del teletrabajo?

Christophe MUYLLAERT: La lección importante es que el teletrabajo no afecta el desempeño.

Observamos que el teletrabajo no limita la productividad. Los beneficios del

transporte se reasignan más bien a la vida laboral y se reinvierten en tiempo de trabajo.

Además, cuando se cumplen las condiciones, permite trabajar en paz, lo que es un cuestionamiento implícito de los espacios abiertos elegidos por las organizaciones.

¿Cuáles son las desventajas?

Christophe MUYLLAERT: El primer inconveniente es el lugar de lo informal. Es necesario "*formalizar lo informal*" que es un elemento fundamental en la vida de la empresa tanto para los empleados como para los directivos. Lo que nos devuelve a la necesidad de repensar el cara a cara y por tanto a esta realidad de que la "*Nueva normalidad*" es la "*Nueva cara a cara*".

El aislamiento de otras personas en la organización y de otros departamentos es otro problema. Existe el riesgo de trabajar en silos.

La comunicación también aparece como otro punto de vigilancia en cuanto a la calidad de los intercambios y la interactividad. Los empleados piden más comunicación "*uno a uno*", incluso virtualmente, y comunicación colectiva con departamentos multifuncionales.

En general, a los gerentes les está yendo bastante bien incluso si el teletrabajo se ha establecido rápidamente. Sin embargo, deberán ser capaces de realizar ajustes más precisos en la comunicación informal y la gestión del reconocimiento y el desempeño de los empleados.

¿Los empleados y gerentes comparten una visión común sobre el teletrabajo?

Christophe MUYLLAERT: Tanto los directivos como los empleados están de acuerdo en mejorar la productividad en un sentido amplio. Ambos también hablan de aislamiento: los empleados lo sienten en relación con la organización, los gerentes se quejan de un sentimiento de aislamiento frente al equipo.

También hay una observación compartida sobre el riesgo de fortalecer el trabajo en silos.

Los gerentes informan una preocupación específica sobre los riesgos que plantea el teletrabajo para la cohesión del equipo y la conexión entre el teletrabajo y el cara a cara. El papel del "*telegestor*" tendrá que evolucionar.

El rol del presencial también cambia con la necesidad de crear momentos para trabajar en equipo con otros departamentos. Cuando nos encontramos es que queremos trabajo colectivo.

¿Cuáles serán los cambios para los gerentes?

Christophe MUYLLAERT: La organización del teletrabajo y el trabajo presencial, y la articulación entre ambos son temas en los que los directivos deben asumir el control. Sin una revisión de la gestión, el teletrabajo será por control remoto. El "mando y control", que ha sido la regla durante demasiado tiempo, debe dar paso a una mayor flexibilidad y confianza.

Una de las lecciones de este estudio es que nos han preocupado mucho los empleados y que los gerentes corren el riesgo de ser olvidados en gran medida. La naturaleza aborrece el vacío, si no tenemos cuidado son los colaboradores quienes se arriesgan a marcar las reglas de la nueva normalidad ...

Es necesario desarrollar para los gerentes un rol de facilitador, en particular presencial. Los empleados tienen expectativas que no tenían antes de un nuevo cara a cara más interactivo, teniendo en cuenta el riesgo de pérdida de significado y silos.

¿Cuáles deberían ser las prioridades de las empresas?

Christophe MUYLLAERT: Tenemos que garantizar la cohesión del equipo y revisar todos los aspectos básicos de la gestión: delegación, control, evaluación del desempeño, comunicación, liderazgo del equipo. Si miramos los elementos que conforman la legitimidad del líder, hay un cambio natural en las habilidades interpersonales ("*habilidades blandas*") y las habilidades interpersonales del gerente. Con la "*Nueva normalidad*" y la "**Nueva cara a cara**", el saber estar y la capacidad de generar confianza se volverá fundamental para los directivos. Este aspecto a menudo se subestima y será necesario apoyarlos.

¿Cuáles son las preguntas?

Christophe MUYLLAERT:

¿Cómo, como líder, me aseguro de que las habilidades del gerente estén alineadas con la "*Nueva normalidad*" y la "*Nueva cara a cara*"?

¿Cómo mantengo la cultura corporativa?

¿Cómo apoyo la toma de control por parte de los propios gerentes y gerentes?

Probablemente sea el momento de que las organizaciones aprovechen este segundo bloqueo para preguntarse y evaluar qué está funcionando y qué no. Es hora de repensar las prácticas gerenciales y la postura del gerente con estos nuevos métodos de colaboración. Algunos se vuelven ultra controladores o descarrilan, lo que ya no está en línea con las nuevas expectativas de los equipos, se han aislado y lo han vivido mal. El tema real son las habilidades interpersonales: benevolencia, empatía, coraje. Tras una cierta pérdida de puntos de referencia (*unidad de lugares y tiempo*), esta es una buena oportunidad para que las organizaciones permitan que los gerentes tomen el control.

Por último, la prioridad de "*Nueva normalidad*" son las personas antes que los procesos.