

Cinco lecciones clave de liderazgo

que perdurarán más allá de la pandemia

me:is
aggity



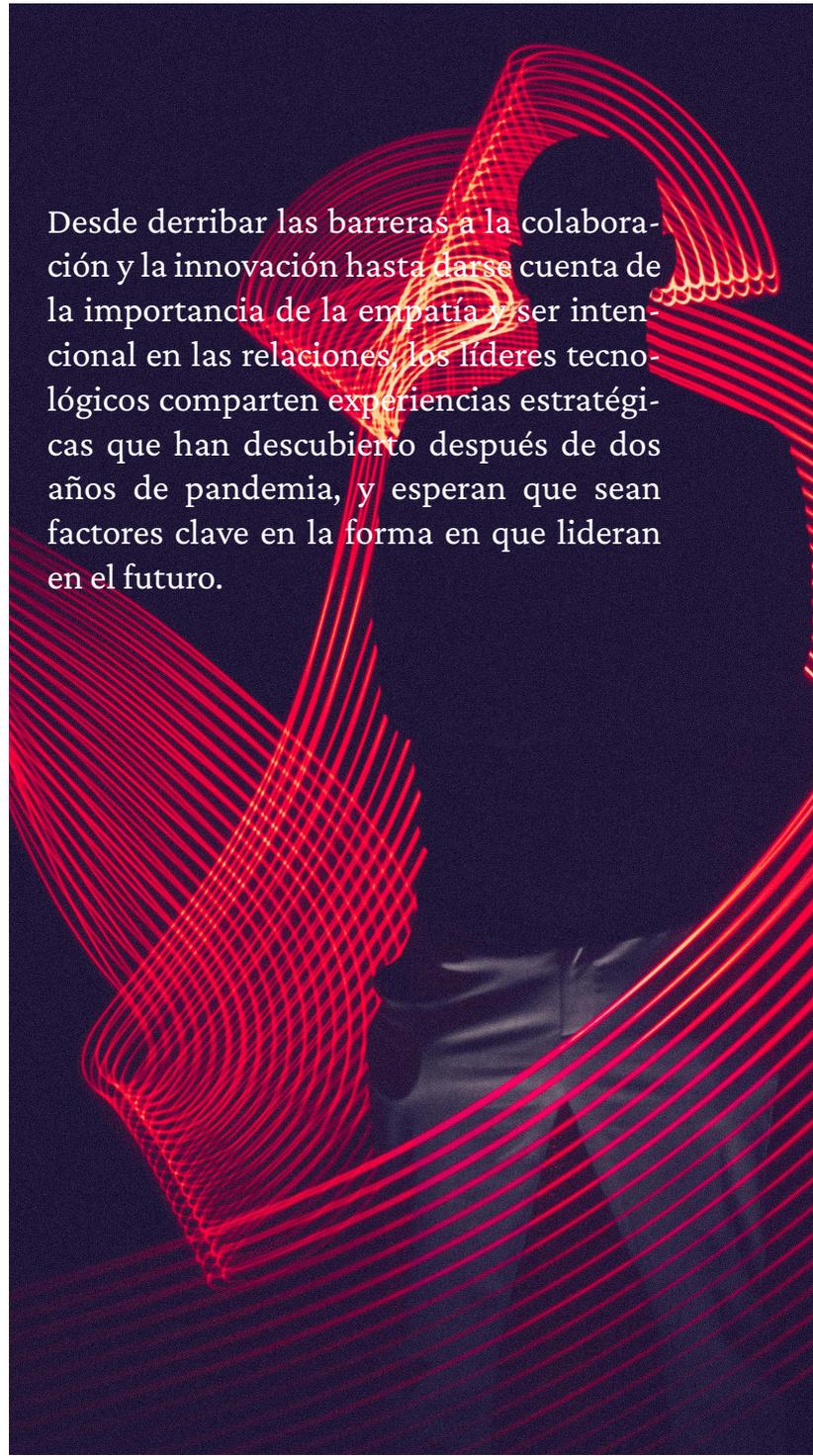


Para navegar la pandemia, los CIO han tenido que repensar las relaciones de equipo y manipular nuevas formas de hacer el trabajo. Esto es lo que creen que se mantendrá una vez que disminuya la agitación pandémica.

Dos años después de que una pandemia global cerrara el mundo por primera vez, y los departamentos de TI asumieran un papel de liderazgo en el mantenimiento de la supervivencia de las empresas, la función de TI cambió para siempre.

A medida que se asentó el polvo, muchos líderes tecnológicos descubrieron que los cambios que se vieron obligados a realizar en sus estrategias de trabajo, estilos de liderazgo y estructuras de equipo resultaron ser epifanías que transformaron el equipo y perdurarán en el futuro.

Desde derribar las barreras a la colaboración y la innovación hasta darse cuenta de la importancia de la empatía y ser intencional en las relaciones, los líderes tecnológicos comparten experiencias estratégicas que han descubierto después de dos años de pandemia, y esperan que sean factores clave en la forma en que lideran en el futuro.



Aflojar la cadena de mando fortalece la toma de decisiones.

Aunque surgieron nuevas barreras físicas durante la pandemia, como las máscaras y el distanciamiento físico, algunas de las viejas barreras artificiales, como el rango y la rigidez departamental, se eliminaron en las organizaciones que buscaban nuevas formas de colaborar en entornos de trabajo tensos y repentinamente completamente remotos.

“Me encontré intercambiando llamadas y mensajes de texto con colegas en todos los niveles de la organización, a todas horas de la noche, en los primeros días de la pandemia, un cambio bienvenido y que nos permitió ser proactivos frente al desafío”, afirma Angela Yochem, vicepresidenta ejecutiva y directora de transformación y digital de Novant Health. “Todos reconocieron que estábamos todos juntos en

esto, y no era el momento de estar de pie en una ceremonia cuando alguien dos o tres niveles más arriba en el organigrama tenía información que se necesitaba de inmediato”.

A medida que la organización regresa a una nueva normalidad, “hemos visto comunicaciones y conversaciones más fluidas e informales. Podemos enviar mensajes de texto o enviar mensajes a las personas para obtener información rápida o una revisión intuitiva, y todos están dispuestos a hacer lo mismo”, dice Yochem.

El resultado ha sido una mejor relación de trabajo con colegas en todos los niveles de la empresa, asevera. “Esto es algo que planeo seguir fomentando dada la importancia de la visibilidad, la conexión y la colaboración en tiempos de cambio”.



La automatización libera recursos clave para la innovación.

A medida que el trabajo remoto se convirtió en una realidad para Sequoia Capital en 2020, el director digital global, Avon Puri, y su equipo se vieron obligados a automatizar algunos de los procesos que normalmente no habrían tocado porque los empleados trabajaban en ubicaciones externas.

“Cosas tan simples como los procesos de incorporación y desvinculación, la automatización entre nuestros sistemas de personas, equipos de cumplimiento y tecnología, se nos impusieron. Ahora que estamos regresando a las oficinas, tener ese proceso ha sido muy útil porque podemos hacer todo eso bastante rápido”, señala Puri.

Los procesos financieros basados en papel han sido reemplazados por flujos de trabajo automatizados, y también se han automatizado las revisiones internas de las inversiones comerciales, que solían ser un proceso basado en copias impresas.

Todavía es demasiado pronto para cuantificar las eficiencias generadas por la automatización, dice Puri, pero es optimista. “Recién estamos comenzando a regresar a la oficina, pero en seis meses tendremos una medida mucho mejor” de las eficiencias obtenidas. “Creo que eventualmente impulsará más innovación, porque habrá más tiempo disponible para que la gente se concentre en ello”.



Las conexiones intencionales y significativas pueden salvar la brecha física.

Una lección importante que aprendió el CIO de NBME, Andy Farella, durante la pandemia es que “un CIO no puede hacer el trabajo sin mantener relación con su equipo”. NBME tiene 500 empleados en una oficina en la sección de University City de Filadelfia.

“Antes de la pandemia, mantenía relaciones basadas en encontrarme con personas en la cafetería, en el ascensor, en los pasillos y, uno de mis momentos favoritos, justo antes o después de las reuniones”, recuerda Farella. Esas oportunidades desaparecieron de la noche a la mañana en marzo de 2020 con la implementación total del trabajo remoto. Rápidamente determinó que en este entorno, tenía que ser intencional y hacer que esas interacciones sucedieran.

“Empecé a programar muchas reuniones. Reservé alrededor de 30 reuniones recurrentes (a través de Microsoft Teams) de diferentes duraciones (media hora u hora) y diferentes cadencias: semanalmente para informes directos, mensual, bimensual o trimestral para otros, según la naturaleza de la relación”, señala. Las reuniones cubrieron las relaciones clave con informes directos, compañeros y líderes clave en toda la organización. Luego programó reuniones de 15 minutos para “ponerse al día y conectarse” con unas 125 personas que representaban a cada

unidad de NBME, incluido el personal de TI, los gerentes y las partes interesadas clave del negocio, repartidas en seis meses.

“Paso los primeros cinco minutos en el lado personal: ‘¿Cómo está lidiando su familia con la pandemia? ¿Como son los niños?’ Entonces me muevo a los negocios. ‘¿En qué estás trabajando y cómo puede ayudar TI? ¿Obtiene todo lo que necesita de TI?’ Esto realmente me permite controlar lo que está sucediendo”, afirma Farella. Con estas interacciones regulares, Farella se entera de dónde sobresale TI para resolver problemas comerciales, dónde el personal necesita más ayuda con sus desafíos y dónde TI no cumple con las expectativas, una práctica que continúa hoy.

Incluso cuando la pandemia disminuye y los empleados regresan a la oficina, Farella mantiene estas conexiones intencionales a través de chat de video, aunque planea realizar algunas reuniones en persona pronto. “En este entorno, si usted no tiene la intención de conectarse con su personal y sus clientes, perderá el contacto rápidamente”, agrega.

Los equipos requieren alguna interacción cara a cara.

Para muchas organizaciones, el trabajo remoto parecía tener pocos inconvenientes y, de hecho, puede haber mejorado la productividad durante la pandemia, pero no ayudó a mejorar la moral de los equipos de TI, dice Puri de Sequoia. “Tuvimos que lidiar con la dinámica del equipo, especialmente en nuestro equipo de tecnología porque teníamos una preocupación real de que la gente se agotara”, dice. El atractivo del trabajo desde casa ahora se había convertido en el estrés de “quedarse en la oficina” porque ya no había una separación física de los dos.

Para empeorar el problema, la mayoría de los empleados del equipo de Puri en India fueron contratados durante la pandemia (el propio Puri fue contratado por la pandemia en junio de 2020). Las llamadas de Zoom se convirtieron en la norma, pero luchó por conectarse realmente con los empleados a nivel mundial e inculcar los objetivos y propósitos comerciales correctos.

En marzo de 2022, Puri viajó a la India para reunirse por primera vez con los empleados que había contratado durante los últimos nueve meses. El viaje mejoró la moral y las conexiones mucho más de lo que se podría lograr con un año de llamadas de Zoom.

“Me di cuenta de que las personas son bastante tímidas, por lo que no hacen preguntas” en las llamadas de Zoom, explica

Puri. “Cuando estás allí y juntos todo el día y luego sales en un ambiente informal, muchas personas hacen preguntas que de otro modo no harían”.

La visita también hace que el grupo remoto se sienta parte del equipo, agrega. “Nuestro equipo de India juega un papel importante en el apoyo a nuestra infraestructura global. Pensé que era importante para mí salir y entablar conversaciones cara a cara”.

Los empleados prosperan cuando los líderes muestran empatía.

Los últimos dos años realmente han redefinido cómo los empleados y el liderazgo en La-Z-Boy piensan, actúan y trabajan juntos, asevera James McFarlane, director senior de servicios comerciales de TI.

“Una de las cosas que COVID me ha enseñado es tener empatía con los miembros del equipo y las personas, especialmente en términos de cómo trabajamos juntos”, dice McFarlane. “Todos tienen algo en su vida personal: ver a sus hijos, tener familiares fallecer. En los últimos dos años, debido a todo lo que sucede en el mundo, debemos actuar con empatía, compasión y realmente necesitamos esos atributos cuando trabajamos con personas”.

Autor: José Luis Becerra Pozas