

MAYO, 2020

La Cultura de su Empresa, ¿es suficientemente Resiliente para sobrevivir al Coronavirus?

Autor **JIM HARTER**



DESTACADOS DEL ARTÍCULO

- El meta-análisis de Gallup con 62,965 equipos fue publicado en la Revista Científica Human Performance.
- El Compromiso tiene una alta correlación con el desempeño durante crisis económicas.
- Los cinco (5) elementos del Compromiso del Empleado que mejor diferencian las culturas resilientes.

Un rasgo decisivo para las organizaciones durante los tiempos difíciles es la resiliencia o capacidad de recuperación.

Esto es especialmente cierto durante la pandemia de coronavirus. Agravando las preocupaciones de las personas sobre su salud, su futuro financiero y sus vidas interrumpidas hacen que este sea el momento más difícil que la mayoría de nosotros haya experimentado. La analítica de Gallup está encontrando picos sin precedentes en la ansiedad y el estrés diarios, mientras que los porcentajes generales de *personas que "prosperan" han caído a los mínimos de la Gran Recesión*. Se necesita un nivel excepcional de resiliencia para que las organizaciones y los empleados prosperen en un clima tan incierto y radicalmente disruptivo.

Un nuevo meta-análisis global de Gallup, con 62,965 unidades de trabajo y equipos, publicado en la Revista Científica Organizacional *Human Performance*, reporta que las actitudes favorables frente al trabajo tienen una alta correlación con los indicadores organizacionales durante tiempos económicos malos más que durante los tiempos normales o buenos.

El estudio analizó cómo los atributos culturales clave predecían la rentabilidad, la productividad, las percepciones de los clientes sobre el servicio y la rotación de empleados desde mediados de los años 90 hasta 2015, lo que incluyó dos importantes recesiones económicas (2001-2002 y 2008-2009).

Desempeño Organizacional y Compromiso del Empleado

Las culturas prósperas y resilientes perduran en los buenos y malos momentos. Estas culturas demuestran su resistencia durante los tiempos difíciles al experimentar una mínima interrupción de los resultados clave, como la

productividad, el servicio al cliente y las ganancias. Las culturas resilientes sobreviven. Incluso durante los buenos tiempos económicos, las nuevas amenazas para las organizaciones son constantes y cambian constantemente. *Culturas prósperas y resilientes ven un rendimiento acelerado en comparación con sus pares.*

Las actitudes laborales favorables tienen una relación más fuerte con los resultados de la organización en los malos tiempos económicos que en los tiempos normales o buenos.

Los analistas de Gallup profundizaron en nuestras bases de datos para comprender qué conduce a este tipo de resultados a lo largo del tiempo. Descubrimos que el porcentaje de empleados comprometidos no ha cambiado significativamente a través de varias pandemias (por ejemplo, Virus del Nilo Occidental, SARS, Virus del Zika, Gripe Aviar), así como, las dos mayores recesiones y el 11 de Septiembre. El Compromiso de los empleados ha cambiado casi por completo en respuesta a las prácticas de la organización, como la participación de la Alta Gerencia, el entrenamiento de Jefes Inmediatos, la comunicación y el empoderamiento (accountability) -- antes de COVID-19, el Compromiso de los empleados había alcanzado niveles récord.

Pero el meta-análisis recientemente publicado revela que la relación entre el compromiso de los empleados y el desempeño *cambia durante tiempos de crisis*. De hecho, durante las mayores recesiones en el pasado, el compromiso de los empleados ha demostrado ser aún más importante.

Las unidades de negocios que tienen un compromiso de sus colaboradores fuerte, tienen una mayor ventaja y son más resilientes que sus pares. Y están en mayor desventaja y son menos resilientes si el compromiso de los empleados es débil durante una recesión.

De hecho, la oportunidad -- y la vulnerabilidad -- se magnifican durante una recesión..

Cinco elementos de Compromiso que Hacen la Diferencia

¿Qué elementos de compromiso de los Colaboradores definen mejor una mayor oportunidad o vulnerabilidad durante los tiempos difíciles? Estos cinco elementos diferencian mejor las culturas resilientes de unidades de negocio con respecto a otras:

1. Expectativas claras. Durante los tiempos difíciles, los empleados necesitan Jefes Inmediatos que restablezcan las prioridades, los involucren en el restablecimiento de sus objetivos y aclaren constantemente su rol, en relación con sus compañeros de trabajo.

2. Los materiales y equipos adecuados. A medida que el trabajo cambia durante una crisis, las conversaciones continuas sobre los recursos que los empleados necesitan para realizar el trabajo son importantes para minimizar el estrés y mejorar el desempeño.

3. Oportunidades para que los empleados hagan lo que mejor saben hacer.

La capacidad de apalancarse en las fortalezas de uno en una crisis, es la diferencia entre avanzar hacia la oportunidad o ser víctima de las circunstancias.

4. Conexión con la misión o el propósito de la organización. Durante una crisis, las personas necesitan ver cómo ellos y su trabajo encajan en el panorama general -- cómo pueden impactar algo significativo y saber que su trabajo importa.

5. Compañeros de equipo comprometidos con el trabajo de calidad. No hay lugar para la holgura en una crisis. Todos los miembros del equipo deben estar dedicados a un trabajo eficiente y de alta calidad. Es igualmente esencial que los equipos dentro de una organización confíen y respeten el trabajo de los demás integrantes.



Las culturas prósperas y resilientes, perduran tanto en los buenos como en los malos tiempos.

Se necesitan Jefes Inmediatos altamente comprometidos y talentosos para conectar a su equipo con otros equipos de la organización y de esa manera maximizar la resiliencia durante los tiempos difíciles, para que la organización prospere en todo momento. Las organizaciones resilientes y prósperas se comprometen a identificar y desarrollar a los mejores Líderes en todos los niveles -- aquellos que funcionan más como Coaches que como Jefes. Estos Líderes están continuamente conectados a sus equipos.

La capacidad de recuperación en tiempos difíciles comienza con los Jefes Inmediatos que se centran en lo básico: aclarar los roles, garantizar que los empleados tengan lo que necesitan para hacer su trabajo, colocarlos en un rol en el que realicen su mejor trabajo, ayudar a las personas a ver cómo su trabajo se conecta con un propósito más grande y contar con estándares extremadamente altos de calidad en todos los equipos. Centrarse en estos elementos es lo más importante para ver a un equipo a través de la pandemia de coronavirus -- y cualquier crisis que enfrentarán en el futuro.

Crear una Cultura más resiliente:

- Lea el Meta-Análisis completo – “Increased Business Value for Positive Job Attitudes During Economic Recessions” – En la revista científica *Human Performance*.
- Utilice la “Encuesta Pulso COVID 19” para calibrar si sus Colaboradores tienen lo que necesitan para mantenerse productivos.
- Utilice los “Recursos para Gestionar el Compromiso” de Gallup, para mejorar el desempeño de sus equipos.

Autor: Jim Harter, Ph.D., es Científico Jefe de Workplace, para la práctica de Gallup de Gestión del Lugar del Trabajo. Reciente coautor del bestseller No. 1 en Wall Street Journal “It’s the Manager”, un libro de referencia para CEOs y CHROs que les permite conducir los más urgentes temas que las organizaciones enfrentan hoy en día. El Dr. Harter es también coautor de los bestsellers de New York Times “12 Elements of Great Managing” y “Wellbeing, the Five Essential Elements”.