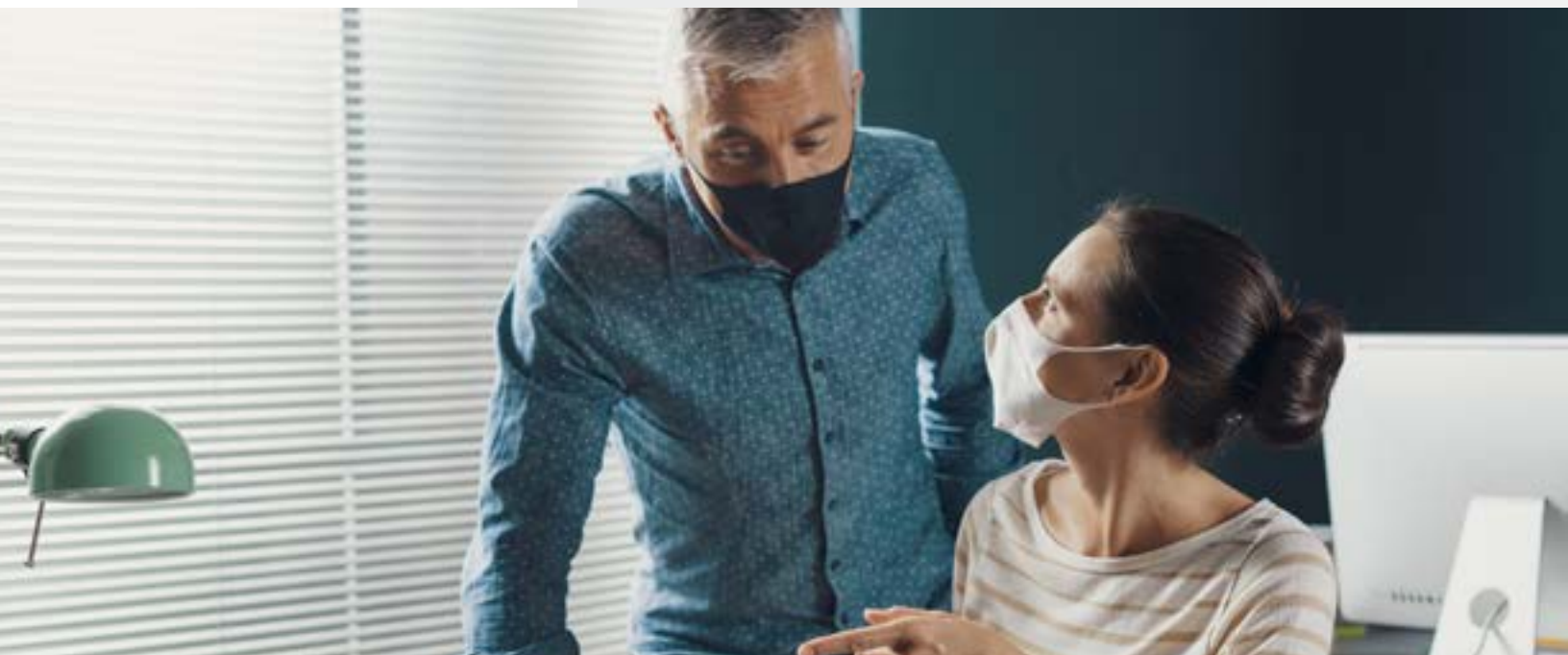




Superar los retos del
liderazgo
hoy



Desde 2013 **Human Performance** publica regularmente en su blog artículos relacionados con el talento y el desarrollo organizacional. Más de 300 artículos publicados hasta la fecha y que nos han posicionado en los rankings reconocidos del sector.

A partir de la agrupación de los artículos más destacados sobre una misma temática, nacen nuestros ebooks.

Este que tienes delante ofrece una recopilación de seis artículos que abordan los retos que el momento actual plantea a los líderes y al desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

Si hablamos de liderazgo es porque estamos convencidos de que **un modelo de liderazgo alineado a la estrategia y desplegado a lo largo de toda la organización es la columna vertebral que hace fuerte a la empresa, consolida los equipos y consigue el compromiso necesario para avanzar hacia el futuro.**

Te proponemos algunas ideas, sugerencias y, sobre todo, te invitamos a reflexionar sobre un tema de candente actualidad.

Esperamos que disfrutes de la lectura y te invitamos a compartir tus reflexiones en nuestro blog.

<https://www.hpsconsultores.com/blog/>



Defina qué es liderar.....4

Liderazgo en la era digital.....7

¿Por qué es necesario formar a los líderes?.....12

Liderando en tiempos de excepción.....15

Desarrollo del liderazgo durante el coronavirus...21

5 consejos para el líder virtual.....24



Defina qué
es liderar



Si hay un tema tratado hasta la saciedad en la literatura de Management es el del Liderazgo. Hoy existen decenas de respuestas a preguntas como: ¿Qué es liderar?, ¿Es lo mismo liderar que gestionar? ¿Qué claves hay a la hora de dirigir equipos? ¿Son personas diferentes los líderes o son como el resto de los mortales?, ¿Qué hacen los que consiguen que los demás les hagan caso?; quizá demasiadas preguntas y demasiadas respuestas.

El tema es vital. Quien está al frente de una Organización sabe hasta qué punto está limitado por lo que sus líderes son capaces de conseguir con la gente. Podemos afirmar sin riesgo de equivocarnos que **la calidad de una Organización corresponde a la calidad de los líderes con los que cuenta.**

El tema del liderazgo, por tanto, es un reto de primer orden que suele confiarse a RRHH. Pero cuando éstos se ponen manos a la obra lo primero que se encuentran –o deberían encontrarse- es que “líder” y “liderazgo” son palabras escurridizas y discutibles, demasiado genéricas, que necesitan definirse en el contexto específico de la propia Organización. **Lo importante no es lo que el liderazgo sea sino lo que ha de ser aquí.** La pregunta clave que hay que responder es, pues algo así como: ¿Qué líderes necesitamos nosotros en los próximos años? Alrededor de la respuesta habrá de girar la política de gestión y desarrollo de liderazgo.

En la mayoría de los casos esta respuesta se obtiene respondiendo a la pregunta de **qué liderazgo es necesario (no qué liderazgo “deseamos”) frente a los retos del Plan estratégico / de Negocio.**

Como consultores hemos trabajado en varias Organizaciones con este reto y hemos propuesto un trabajo intenso - no de larga duración - involucrando lo más posible al Comité de Dirección.

Ello suele bastar para elaborar el **Perfil de Liderazgo requerido ya sea en formato Modelo de Competencias diferenciales o de Código de Conducta (conductas verdes, rojas), de “Leadership Commitments”** o incluso –algunas Organizaciones se atreven a ello- a transformarlo en un **“Índice de Calidad de Liderazgo” (ICL)** que resume la actuación de cada directivo y mando sobre la base de resultados tangibles, medibles, logrados por él en parámetros relacionados con talento y capital humano.

Este ICL es calculado con la ayuda de un algoritmo (propio de cada nivel y ligado al perfil definido de antemano) sobre resultados. **A título de ejemplo:**

- Ratio de rotación no deseada en su Unidad.
- Porcentaje de sus colaboradores con planes de F&D definidos y en marcha.
- Número de sucesores o de puestos clave con reemplazos identificados y planes en curso.
- Indicadores de clima escogidos.
- Porcentaje de colaboradores en zonas verdes de la matriz de talento 9 Box.
- Indicadores de dimensiones de actuación percibida (medidos en reactivos 360°).
- Etc.

Sea como sea, el perfil definido y su traducción hay que **elaborarlo en los diferentes niveles (desde altos directivos hasta mandos medios), hay que apoyarlo en herramientas y sistemas de dirección adecuadas y en políticas de consecuencias corporativas coherentes. Hay también que facilitar su transformación en Cultura y hábito con programas de F&D adecuados. ¡No es poco el trabajo de RRHH!** Pero da indudablemente más fruto, mucho más que enfoques ingenuos basados en la falsa creencia de que el secreto de la política de desarrollo de liderazgo es mandar a la gente a cursos de liderazgo.





Liderazgo en la era digital



A medida que las empresas de todos los sectores y tamaños se adaptan a un entorno empresarial cada vez más digital, necesitan nuevos enfoques para el desarrollo del liderazgo y el aprendizaje de los empleados. Ese fue un hallazgo clave de la cuarta encuesta mundial anual sobre prácticas digitales, realizada por MIT Sloan Management Review y Deloitte. (<https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>).

El entorno de los negocios de hoy es fundamentalmente diferente del entorno de negocios del pasado. Es más rápido, más distribuido y más colaborativo: las diferencias obligan a las organizaciones a repensar cómo desarrollar a sus líderes y mejorar las capacidades de todos los empleados.

Este cambio es especialmente desafiante para los líderes del mercado y también para otras compañías ya establecidas, que a menudo se ven limitadas por sus éxitos pasados mientras luchan por alejarse de estrategias, modelos de negocios, culturas y comportamientos que les sirvieron bien en el pasado. Los líderes de recursos humanos pueden desempeñar un papel importante para ayudar a sus empresas a superar estos obstáculos al centrarse en nuevas formas de aprender y liderar en la era digital.

Los empleados quieren aprender y adaptarse, pero pueden carecer de oportunidades suficientes.

En el entorno digital acelerado de hoy, mantenerse al día con el desarrollo de habilidades puede ser un desafío. Los ejecutivos de recursos humanos lo saben muy bien al tratar de mantener los programas de formación relevantes en un entorno donde la tecnología está cambiando a diario. Los empleados también entienden la necesidad de mantener sus habilidades actualizadas y desean aprender continuamente.



¿Qué tipos de aprendizaje son más efectivos? Las empresas con un perfil digital maduro tienden a ver el aprendizaje en el trabajo, en lugar de la capacitación en el aula, como la forma más valiosa de desarrollar nuevas habilidades para un entorno digital.

Las organizaciones necesitan crear entornos que fomenten el aprendizaje continuo.

No solo los empleados individuales necesitan un aprendizaje continuo en un entorno de negocios digital. En un mundo cada vez más digital, las organizaciones también deben aprender y adaptarse más rápidamente. Esto requiere un mayor enfoque en la experimentación y la innovación.

Permitir que una organización sea más experimental es difícil. Lograr que las personas asuman riesgos y **actúen de una manera más ágil** es el mayor desafío que afecta la capacidad de la empresa para

competir en un entorno digital. Lograr que las personas asuman un mayor riesgo se puede lograr creando un entorno que apoye la experimentación y el aprendizaje. Las empresas que maduran digitalmente crean ese entorno mediante:

- Alentar nuevas ideas para compartirlas y probarlas en todos los niveles de la organización;
- Promover la retroalimentación y la iteración para desarrollar nuevas formas de trabajo; y
- Compartir el *feedback* de los experimentos, tanto los éxitos como los fracasos, para aumentar el aprendizaje organizacional.

El liderazgo se está convirtiendo en el trabajo de todos.

A medida que las empresas maduran digitalmente, el liderazgo tiende a ser más distribuido y menos de arriba hacia abajo. Se debe empujar la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización para ejecutar más efectivamente. Esto crea la necesidad de que los empleados en todos los niveles tomen decisiones estratégicas en tiempo real que solo los líderes podían tomar en el pasado.

Pero ¿los empleados están a la altura del reto de asumir una responsabilidad adicional, especialmente si no están recibiendo las habilidades digitales que necesitan? Asumir mayores responsabilidades requiere comodidad con el cambio, lo cual no siempre ocurre.

Desarrollando líderes para un mundo digital.

En un entorno empresarial digital colaborativo y acelerado en el que los empleados asumen mayores responsabilidades de liderazgo, los líderes también asumen diferentes responsabilidades. Ahora se vuelven más efectivos al liderar a través de la influencia en lugar de un estilo de mando y control. Un líder en la era digital debe proporcionar más de lo siguiente:

- Dirección: proporcionar una visión y un propósito claros y convincentes;
- Innovación: creando las condiciones para que las personas experimenten; y
- Ejecución: empoderar a las personas para que piensen de manera diferente.

Si bien estas capacidades parecen ser sencillas, pocas empresas tienen los líderes que necesitan para tener éxito en un entorno digital. Y lo que resulta más preocupante, pocas compañías están abordando el problema hoy en día.



El nuevo e importante rol de los ejecutivos de recursos humanos.

La transformación digital es un desafío significativo y una oportunidad para todas las empresas. Un número creciente de compañías están aceptando la nueva realidad digital y están comenzando a subir en la curva de madurez digital. Sin embargo, el éxito probablemente requerirá cambios profundos en la organización y la cultura, comenzando con nuevos enfoques para el aprendizaje de los empleados y el desarrollo del liderazgo. Para llegar allí, los ejecutivos de recursos humanos deberán desempeñar un papel activo en la transformación digital.

Las siguientes son solo algunas de las formas en que pueden ayudar a impulsar el cambio necesario:

- Cambie su perspectiva sobre el desarrollo de los empleados. Explore las posibles razones por las cuales sus empleados pueden resistirse al cambio. Considere las oportunidades de desarrollo de talento como una forma importante, no solo de apoyar a sus empleados, sino también de crear una cultura que promueva la experimentación y el aprendizaje.
- Ponga menos énfasis en la formación en el aula y más en el aprendizaje experiencial. Cuando se trata de determinar cómo desarrollar a sus empleados, reconozca que los programas tradicionales de capacitación en el aula pueden no ser suficientes en un mundo digital que cambia rápidamente.
- Desarrolle habilidades de liderazgo digital en toda la organización. Evalúe los programas de desarrollo de liderazgo existentes e identifique nuevas formas de ayudar a los líderes de su organización a desarrollar las capacidades específicas necesarias para tener éxito en un entorno de negocios digital.
- Establezca nuevas medidas de rendimiento. Para los líderes de recursos humanos que trabajan en compañías antiguas que pueden resistirse al cambio y estar limitados por éxitos pasados, puede ser necesario replantear fundamentalmente los sistemas de gestión del desempeño de la organización, alineando esos sistemas con la necesidad general de la organización de ser más colaborativos, tolerantes al riesgo y experimentales.

Estos pasos prácticos deben apoyar la necesidad general de que las organizaciones cambien su forma de pensar sobre el aprendizaje y el liderazgo en un entorno digital. Dada su posición dentro de la organización, los ejecutivos de recursos humanos pueden ayudar a los líderes y empleados de la empresa a adoptar esta mentalidad. Una vez que se produce ese cambio, las organizaciones pueden seguir avanzando hacia una transformación digital significativa.



A man with a beard and glasses, wearing a light blue shirt and a dark vest, stands with his arms crossed. He is looking upwards and to the left, towards a modern glass skyscraper with a complex geometric pattern of windows and structural elements. The sky is visible through the glass panels.

¿Por qué es necesario
formar a los líderes?



Es práctica habitual en nuestras empresas que nuestros líderes y directivos, las personas que dirigen a otras, estén dónde están por ser buenos técnicos. Este fenómeno: la promoción de los mejores técnicos a tareas de dirección lejos de ser una práctica reciente es un fenómeno "clásico" en cualquier Organización. Se le confía la responsabilidad de dirigir un determinado ámbito a quien ha demostrado que puede tomar buenas decisiones en su seno, quizá en una determinada parcela del mismo.

Quien tiene la responsabilidad de promocionar actúa en muchos casos tratando de asegurar el tiro, de minimizar el riesgo y parece pensar de la siguiente manera: ¿qué mejor mecanismo de selección que el desempeño profesional? ¿Qué mejor jefe que el que ha demostrado ser un técnico más hábil o saber más?

La realidad parece contradecir este razonamiento. Si solo tomamos en cuenta como predictor de éxito directivo el que tuvo como técnico sin tener en cuenta la "capacidad de liderazgo" del candidato (sus conocimientos y habilidades específicas, precisamente en eso consiste dirigir) habremos limitado de entrada la efectividad de la predicción.

Un buen técnico promocionado a jefe de otros técnicos y a un puesto que introduce responsabilidades directivas (por muy elementales que estén sean) necesita de competencias que no tenía en posiciones anteriores sin estas responsabilidades. Son competencias que necesitan formación y desarrollo específico, al margen de la predisposición natural que cada uno y de la experiencia vital que haya tenido a lo largo de su vida profesional o extraprofesional.



La formación de los líderes o, si queremos, el desarrollo de las habilidades directivas es el ámbito de la oferta formativa para la empresa que más ha crecido en volumen y amplitud en las últimas décadas. No en vano el siglo XX pasó por ser, entre otras cosas, el siglo del Management, el siglo de la ciencia de la dirección de empresas.

Efectivamente, hoy día cualquiera puede encontrar sin mucho esfuerzo decenas de enfoques y posibilidades en este terreno desde la formación más elitista para altos directivos a la formación más básica para personas recién nombradas como jefes.

Aprovechemos esta realidad si queremos contar además de con buenos técnicos con buenos líderes y directivos.



Liderando en tiempos
de excepción



Tras la pandemia COVID-19, y gracias a las medidas adoptadas por gobiernos y empresas, surgen nuevos escenarios. **No hay duda alguna de que esta no es una era de cambios sino un cambio de era.** Las tan anheladas culturas digital y de colaboración ya son una realidad. El teletrabajo, así como el teleconfinamiento, nos llevan a nuevas formas de trabajar, de dirigir, de gestionar, de tomar decisiones... creando nuevas demandas a los líderes que, lejos de ser coyunturales y pasajeras, entrarán a formar parte de su rol en los próximos años.

Las medidas adoptadas por gobiernos y empresas con motivo de la pandemia del COVID-19 nos han obligado a todos a entrar de manera súbita en un nuevo escenario. Estamos aún en pleno proceso de adaptación a las nuevas exigencias. Lo primero que hicimos fue resolver el dilema de la coincidencia permanente entre casa y lugar de trabajo. Para muchos algo nuevo, para algunos solo algo deseado... aunque no para todos. Lo privado de súbito invadió lo profesional y viceversa. Al cabo del tiempo hemos ido desarrollando nuevos hábitos, abandonando viejas rutinas y descubriendo virtudes y defectos desconocidos. Hemos aclarado nuestras preferencias y definido nuestras líneas rojas.

Somos seres vivos y por lo tanto nos adaptamos al entorno a cada momento de la manera en que sabemos, podemos y queremos. Con el tiempo nos estaremos transformando. El alcance de lo que nos está ocurriendo lo podremos medir cuando tengamos suficiente perspectiva, aunque necesitaremos quizá algunos meses más, tal vez años. De momento seguimos. Las medidas decretadas son provisionales y seguro que se requerirán nuevas.

Lo que hemos vivido estos meses me ha suscitado un buen número de reflexiones sobre el tema del líder y el liderazgo. Un asunto que me preocupa y en el que vengo trabajando desde hace algunos años. Creo que son tiempos difíciles para todos, pero que afectan de manera especial a los que asumen tareas directivas. Para ello me gustaría compartir alguna reflexión con el propósito de que podamos llegar a alguna conclusión útil, aunque debo advertir que provisional, como es todo en estos momentos de excepcionalidad que nos ha tocado vivir.



La primera reflexión vino suscitada por una pregunta referida a mí: ¿Qué exige esta situación de mí que dirijo un equipo y lidero una organización? O también puedo formularla de otra manera: ¿De qué manera esta situación está modificando mi rol? Mi "rol", tal como lo entiendo, más que un libreto que debo representar son unas expectativas que tengo que satisfacer con respecto a mi gente. Pues bien, ¿Qué me exigen mis colaboradores como líder en estos momentos? Ya les pregunté... y las siguientes reflexiones son un intento de generalizar algo que voy interiorizando.

En primer lugar, confesar mi incertidumbre. Cuento con respuestas provisionales que se suman a estar en un entorno dudoso, sin límites claros, problemático. Antes el cambio era lo único permanente. Ahora, también la incertidumbre... El mundo es VUCA y la Organización como parte de él también lo es. Es un subsistema de características homólogas. Desde hace unos meses estamos ante una situación nueva y difícil que acentúa si quieren ese mundo VUCA al que nos referíamos: un mundo VUCA al cuadrado. Y para afrontarlo con un mínimo de garantía de éxito mi conclusión es que necesitamos un liderazgo al cuadrado.

Regreso a la pregunta que me hacía. ¿Qué se espera de mí como líder en estos momentos? Mi primera conclusión es que las expectativas son las tradicionales ante una situación extrema, pero más acentuadas. Es decir, se espera que aúne voluntades, que decida correctamente, que conserve el temple cuando las cosas se pongan peor y que señale rumbo.

Sin embargo, hay exigencias sobreañadidas. Estamos en una situación excepcional, el mundo VUCA-COVID-19. Enumero, derivado del mismo, varios descubrimientos realizados en los últimos meses:

- Tengo que seguir obteniendo resultados. La presión no ha disminuido, al revés.
- He de dirigir un equipo disperso y mantener su rendimiento y compromiso.
- Debo replantear el enfoque de proyectos, la manera de decidir, etc.
- Me siento impulsado a innovar en procedimientos de trabajo. El formato de las reuniones, por ejemplo.
- He de atinar y ser más cuidadoso a la hora de comunicar. Aunque cuento con tecnología que me ayuda -es cierto- también es fuente de barreras de todo tipo.



- He de trabajar teniendo en cuenta que el máximo de concentración en un medio como la videoconferencia está limitado y sigue reglas que aún no acabo de dominar.
- Debo adoptar estilos de liderazgo más basados en la confianza que en el control.
- Tengo que acrecentar o al menos mantener mi red de contacto con clientes internos y externos así como con la red de apoyo.
- Etc.

Creo que ninguna de ellas me atañe exclusivamente como líder. Muy al contrario, las considero comunes y compartidas con mis colaboradores. ¿Qué añaden estas exigencias recientes a esas expectativas de las que venimos hablando? A mi juicio y siendo breve son cuatro grandes énfasis que en estos momentos son vitales.

En la situación actual es clave:

1. Optimizar las condiciones de trabajo.
2. Mantener o incrementar la Conexión, la Cohesión y la Colaboración.
3. Reenfocar, Reevaluar y Recomprometer.
4. Crear capacidad para enfrentar la nueva normalidad.

1. Optimizar mi trabajo y el de mi gente.

Mi objetivo es asegurar mi propia efectividad (salud, actitud positiva y medios de trabajo) y ayudar a mi equipo a lograr lo mismo. Me corresponde contribuir a minimizar el efecto negativo de unas circunstancias marcadas por la desaparición del entorno tradicional y por la presencia masiva de una tecnología que suplanta la relación humana física cercana y directa.

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

- No abandonar el ejercicio, estar atento a los efectos psicológicos de la situación (desánimo, irritación).
- Estar al día en la tecnología de comunicación que manejamos.
- Crear rutinas y agendas de trabajo que nos ayuden a mantener espacios y conciliar dedicaciones al trabajo y a la familia.
- Trabajar con objetivos diarios/semanales que compartimos en briefings periódicos.

2. Mantener o incrementar la Conexión, la Cohesión y la Colaboración.

Mi objetivo es no perder la orientación a mis colaboradores (a cada uno de ellos y al equipo) y fomentar la comunicación entre ellos y con el resto de la organización. También reforzar el equipo.

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

- Incrementar las ocasiones de conexión entre nosotros. Tener frecuentes touchpoints a lo largo de la semana.
- Fomentar interconexión con objetivos formales. Proyectos de equipo y subequipos.
- Mantenernos informados y cerca del resto de la organización. Circular noticias formales e informales de la vida de nuestra empresa. Mantener el network interno y nuestra visibilidad.

3. **Reenfocar, Reevaluar y Recomprometer.**

Mi objetivo es mantener la agilidad suficiente. Evaluar continuamente la efectividad de los planes que emprendemos y corregir ante situaciones imprevistas. Priorizar lo que añade valor. Innovar.

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

- Trabajar por una meta común clara de contribución a nuestra organización. Una meta que ha sido preciso redefinir entre todos para adecuarnos a las exigencias de este momento.
- Revisar las implicaciones de esta nueva definición en prioridades y tareas. Seguir de cerca logros individuales y dar retroalimentación frecuente.
- No dejar de delegar y empoderar. El compromiso de cada uno no solo con la empresa sino con el trabajo es clave en estos momentos.
- Tomar decisiones. Animar a innovar. Avanzar. No permitir que las dificultades nos paralicen.

4. **Crear capacidad para enfrentar la nueva normalidad.**

Mi objetivo es liderar con realismo y con actitud positiva. Planear la recuperación y configurar “la nueva normalidad”.



Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

- Vender nuestra aportación de valor y las habilidades adquiridas en este tiempo a la organización, a nuestros clientes internos, su valor para el inmediato futuro.
- Re imaginar nuestro futuro como grupo dentro de la realidad de la organización y el acomodo de planes y objetivos.
- Trabajar simultaneando una vía de corto plazo y respuesta a las demandas de la crisis (luces bajas) y en otra de preparación de la vuelta (luces altas).

Mi balance actual es positivo en término comparativo más que superlativo. Soy consciente de que, si la tasa de cambio externo es superior a la mía, es cuestión de tiempo quedar en fuera de juego. Hay mucha incertidumbre, pero cuanto más preparados estemos, y cuanto más nos esforcemos, mejor podremos enfrentarla.



A close-up portrait of a woman with dark, curly hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a blue and white striped shirt. The background is softly blurred, showing what appears to be a wooden bookshelf. A dark blue rectangular banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

Desarrollo del liderazgo durante el coronavirus



A medida que las empresas luchan por garantizar la continuidad del negocio ante la crisis del coronavirus, el **desarrollo del liderazgo** puede parecer lo último en lo que se piensa. Pero se necesita un buen liderazgo ahora más que nunca para que las empresas sigan avanzando y emerjan con fuerza del desafío actual. Para el desarrollo del liderazgo, es hora de pivotar, no de hacer una pausa.

La imposibilidad de reunirse en grupos ha afectado la formación y el desarrollo cara a cara. Las empresas están considerando cuidadosamente el impacto general y están haciendo todo lo posible para mantener la continuidad en la medida de lo posible. Muchos confían en su ingenio para adaptar sus programas de formación.

A medida que los gobiernos de todo el mundo han implantado duras medidas de contención, hay algunas cosas a considerar al pensar en cómo modificar los programas de desarrollo para apoyar y hacer crecer a los líderes en este momento de mayor necesidad:

1. Cambia a las opciones virtuales que continúan involucrando a las personas entre sí. Las aulas virtuales permiten a sus líderes continuar con el desarrollo profesional mientras se involucran y aprenden unos de otros sin viajar.
2. Facilita experiencias que se centren en desarrollar habilidades sociales clave. Las emociones se disparan en tiempos de crisis, lo que hace que las habilidades sociales sean más importantes que nunca. Para abordar el miedo y la ansiedad en sus equipos, los líderes deben escuchar activamente, mostrar empatía y satisfacer las necesidades personales y prácticas de cada persona. Procura seleccionar experiencias que enseñen estas habilidades, ya sea por primera vez o como un recordatorio para aquellos que han recibido formación en el pasado. Puedes utilizar una combinación de micro cursos, simulaciones, formación basada en la web o sesiones virtuales para ayudar a los líderes a desarrollar estas habilidades.
3. Ayuda a los líderes a desarrollar habilidades para liderar mejor virtualmente. A medida que algunas empresas tienen más personas trabajando desde casa, sus líderes

pueden necesitar cambiar su enfoque sobre cómo liderar virtualmente. Si bien trabajar de forma remota ha sido un factor en el mundo de los negocios hace ya algún tiempo, los líderes todavía tienen dificultades para celebrar reuniones virtuales y otras prácticas laborales. Para que todo funcione sin problemas, los líderes deben ser capaces de garantizar que sus habilidades de liderazgo virtual estén a la altura para evitar la pérdida de tiempo y productividad.

4. Aprovecha las oportunidades de desarrollo para las que tal vez no hayas tenido tiempo en el pasado. Durante una crisis, algunas partes de un negocio pueden estar más ocupadas que nunca, mientras que otras pueden detenerse. En los casos en que se interrumpen los flujos de trabajo, los líderes y sus equipos pueden ayudar a otras partes del negocio y aprovechar las oportunidades de desarrollo que de otro modo podrían haber quedado en el camino.

Si bien el futuro puede ser un poco confuso, continuar desarrollando líderes puede ser una de las mejores maneras de ayudar a tu empresa a mantener la normalidad y mantener una trayectoria positiva. No solo eso, los líderes saldrán más fuertes y mejor preparados para enfrentar desafíos futuros.





5 Consejos para el líder virtual



Nadie podría haber predicho el cambio drástico que COVID-19 traería a nuestras empresas. Casi de la noche a la mañana, muchas personas tuvieron que realizar la transición al teletrabajo, y la mayoría lo realizaron mucho mejor de lo que hubiéramos podido imaginar unas semanas antes.

Con tantas personas trabajando de manera remota, la necesidad de habilidades de liderazgo virtual es mayor que nunca.

El liderazgo es liderazgo, independientemente de la logística. Claro que, trabajar de forma remota significa que no hay conversaciones informales en la sala de descanso o en el ascensor hasta la oficina, pero es completamente posible traducir las habilidades de liderazgo cara a cara en tácticas virtuales para continuar esa conexión humana.

Algunas preguntas que debería hacerse un líder virtual:

- ¿Me estoy comunicando con mi equipo lo suficiente?
- ¿Están usando sus habilidades de la mejor manera posible?
- ¿Cuál es la mejor manera de mantener a mi gente comprometida?
- ¿Cuál es la forma más organizada de realizar proyectos?
- ¿Qué herramientas tengo para que todos se sientan más conectados?

Es posible que un líder no vea a su equipo en persona todos los días, pero aún necesitan saber que está allí para ayudarlos.

En este momento, y seguramente después en la pospandemia, algunas personas trabajarán permanentemente desde casa, otros estarán siempre en la oficina y otros repartirán su tiempo entre su casa y la oficina. En cualquier caso, el objetivo es que esto no afecte a sus procesos de comunicación e interacciones, en definitiva, a la calidad del liderazgo.

Los 5 consejos que todos los líderes virtuales deberían seguir

1. Revisar objetivos y roles



Vivir con su equipo la nueva realidad, trabajando conjuntamente en la identificación de las oportunidades de mejora, los retos de aporte a la Organización, el alineamiento de las contribuciones individuales y la cohesión del equipo.

Trabajar por un objetivo compartido impulsará al equipo en una misma dirección y creará un sentido de pertenencia.

2. Comunicar de manera clara y concisa

Los inconvenientes en la comunicación todavía son frecuentes en el trabajo remoto. Dado que no podemos captar las señales sociales o el lenguaje corporal cuando trabajamos desde casa en zapatillas, podemos sentir como si hubiéramos transmitido claramente cuando en realidad nuestros interlocutores están en la oscuridad.

Crear una cultura virtual de comunicación nítida requiere:

- Establecer expectativas.
- Tener siempre un plan: objetivo de la reunión, agenda, temas ...
- Asegurar la comprensión. Que lo haya dicho no significa que lo hayan entendido.
- Escuchar antes de tratar de resolver un problema.
- Ser transparente, mostrarse abierto acerca de cómo han cambiado las cosas en la empresa. La ausencia de una historia es una historia.

3. Fomentar las relaciones

Entablar relaciones y fomentar la vinculación cuando ni siquiera estamos en el mismo edificio.

Independientemente de lo que se haga en la empresa normalmente para fomentar la socialización, un líder debe ajustarlo a un entorno virtual para brindar a las personas las mismas oportunidades de establecer conexiones.

Por ejemplo, nuestro café de primera hora se puede llevar a cabo mediante videollamadas, sin otro objetivo que el de socializar. Eso significa que no hay agendas ni charlas sobre el trabajo.

4. Hacer que el equipo se sienta apoyado

Cuando todos trabajan desde casa, algunas personas pueden tener dificultades para sentirse apoyadas. Si ahora no pueden pasar por nuestra mesa para ver si estamos disponibles para una charla rápida, debemos demostrarles que estamos allí para ellos de otras maneras.

Hay algunas alternativas para hacerlo:

- Mantener horas de oficina virtuales. Puede ser un tiempo establecido cada semana en el que prestar el 100% de atención a las personas del equipo.
- Ser abierto sobre nuestra disponibilidad, compartiendo nuestra agenda y mostrando los espacios en los que estamos menos ocupados.
- Programar reuniones individuales de seguimiento.
- Fomentar el *feedback*, en ambas direcciones.
- Reconocer a las personas.

5. Cuidarse y cuidar de su equipo

Una de las claves en estos momentos es cuidar y proteger a las personas, no solo en lo que se refiere a su salud física, sino también en cuanto a su salud mental y bienestar emocional.

Sin embargo, todas las habilidades de liderazgo virtual que hemos mencionado no servirán de nada si el líder no se ocupa de su propia salud física y mental.

Los líderes pueden quedar tan atrapados en el bienestar de los demás que se olvidan de comunicarse con ellos mismos. Esto plantea el riesgo de agotamiento y el equipo se dará cuenta.

Sin duda estamos evolucionando hacia una nueva realidad. De qué manera y en qué forma, no lo sabemos, pero necesitaremos líderes que nos guíen. Los líderes que están creciendo y desarrollándose en estos tiempos inciertos y desafiantes serán los que marquen el rumbo de nuestro nuevo mañana.





Barcelona • CDMX • Madrid • Monterrey

**www.HPSconsultores.com
info@hpsconsultores.com**