



liderazgo remoto en tiempos de incertidumbre.

10 consejos para liderar equipos virtuales en tiempos de crisis.

La disrupción en los negocios es una constante en nuestro mundo actual, ya sea por impacto de la tecnología o por fuerzas de mercado. La crisis sanitaria del Covid-19, sin embargo, creó disrupción de una manera que nunca antes habíamos visto en tiempos modernos. La situación desafía a muchas compañías a re-pensar la manera en la que operan y rápidamente crear opciones de teletrabajo para sus empleados.

Futuras disrupciones podrían llegar en otras formas que mantengan a trabajadores lejos de sus oficinas y de sus rutinas regulares. Este es el momento para entender lo que requiere el liderazgo en tiempos de incertidumbre, cuando uno no puede estar con su equipo en persona.

“La variedad de posibles futuros desafiando a los negocios es enorme. Compañías que cultivan flexibilidad, conciencia, y resiliencia están más preparadas para sobrevivir a la crisis, y hasta prosperar.”

— The McKinsey Quarterly

Estos son nuestros 10 consejos para líderes que están buscando mantener a su gente a salvo, liderar a sus equipos inteligentemente, construir una cultura de lealtad y confianza, y mantener la continuidad del negocio en la medida que se pueda — todo esto trabajando de manera remota.

01. Liderar con calma.

Primero y ante todo, saber que lo que un equipo mira al líder por señales. Quieren entender cómo se deben sentir o reaccionar frente a la situación que se les presenta. Esta es la oportunidad de evitar el pánico utilizando un lenguaje calmado y claro.

Ser claros sobre cuál es nuestra posición y compartir nuestro mensaje sin crear un impacto emocional. Es sumamente importante evitar etiquetar cosas o personas como “equivocadas”.

02. Poner la confianza primero.

En un escenario de liderazgo remoto, es clave confiar que nuestra gente sabe cómo manejarse y cómo manejar su carga de trabajo. Esto es especialmente cierto cuando el teletrabajo es nuevo para un equipo.

Crear que nuestra gente quiere ser exitosa y continuar alcanzando sus metas a pesar de el día a día haya cambiado.

Podemos ayudar generando sentimientos de confianza poniendo foco en resultados (al contrario de tareas), asignando responsabilidad a los miembros del equipo que corresponda, distribuyendo la toma de decisiones para ayudar a prevenir que se produzcan cuellos de botella. La meta es crear una cultura de responsabilidad compartida, donde las personas se pongan a la altura de los desafíos y estén dispuestas a ayudar a otros.

03. Aplicar la "transparencia radical".

La transparencia es vital para ser un líder exitoso. Ya sea para trabajar virtualmente o en persona, los mismos principios aplican. Comenzar articulando por qué ciertas decisiones - como la de teletrabajo - se están tomando. Anticiparse a las preguntas difíciles, comunicando una mirada aguda de la realidad que las personas y el negocio están enfrentando.

Esto significa compartir el conocimiento disponible, y también admitir que puede que no se tengan todas las respuestas. Ser honestos sobre las noticias más duras y, nuevamente, evitar echar culpas. Sobre todo ser transparentes con las noticias sobre resultados del negocio, impacto y performance del equipo.

"Transparencia radical" es crear una cultura que sea directa y honesta en comunicación, y compartir las estrategias de la compañía para que las personas confíen y sean leales a la continua evolución de la organización. Para los líderes, la transparencia radical es una forma de generar confianza con sus empleados.

— Gene Hammett

04. Sobre-comunicar estratégicamente.

Comunicar, comunicar y volver a comunicar. No hay otra manera de decirlo. La comunicación efectiva es esencial para el teletrabajo, en especial en época de disrupción y de distracciones. Se pueden crear plataformas de comunidades virtuales - en la intranet de la compañía o en alguna aplicación de terceros - y compartir mensajes que sean de fácil acceso para todos.

Implementar videochat (alentar a todos a que tengan sus cámaras encendidas) y opciones de trabajo colaborativo online que promuevan la interacción y sean atractivas para personas que aprenden visualmente. También asegurarse de incrementar las reuniones uno a uno para asegurar alineamiento y apoyo mientras los equipos están separados.

05. Atenerse a los hechos.

En tiempos de incertidumbre, los hechos están por sobre todo lo demás. Es importante que las decisiones estén basadas en hechos, no percepciones. Utilizar fuentes creíbles para mantener al equipo informado y educado a medida que aparecen preocupaciones. Considerando todo lo que sigue siendo desconocido, el cerebro humano naturalmente intenta rellenar esos espacios vacíos con supuestos. La ansiedad puede ser sofocada con evidencia y datos. Por eso los líderes deben informarse y comprometerse con tomar decisiones basadas en hechos. Si comienza a sobrevenir el pánico, tomarse un momento y preguntarse a uno mismo (o al equipo), "¿Qué sabemos con seguridad? ¿Cómo lo sabemos?"

06. Poner a prueba la agilidad de liderazgo.

Diferentes estilos de liderazgo entran en juego en diferentes momentos cada día en situaciones normales. Cuando se lidera de manera remota, estos mismos estilos pueden jugar un rol importante en construir confianza entre equipos.

Los estilos de liderazgo incluyen:

- **democrático:** hace que todos se sientan escuchados y mejora los sentimientos de pertenencia en tiempos de incertidumbre,
- **ordenado:** asegura que haya estructura y progreso hacia metas compartidas,
- **directivo:** lidera en la incertidumbre con claridad sobre lo que se sabe,
- **coaching:** ayuda a que las personas tengan metas significativas que las mantienen motivadas trabajando de manera remota, y
- **visionario:** promueve el compromiso y desarrollo del equipo, haciendo que el equipo tenga una dirección compartida hacia un objetivo en común.

07. Crear "espacios seguros".

Los espacios seguros se construyen en base a la confianza y al entendimiento. Brindar a sus equipos la seguridad psicológica de expresar sus sentimientos, ya sea durante reuniones o en conversaciones uno a uno. Practicar la escucha activa y ser curiosos acerca de lo que la gente dice. Aceptar la variedad de emociones que pueden surgir sin la necesidad de juzgar o querer modificar los sentimientos de nadie.

También evitar el tono de "lo de siempre" cuando reina la incertidumbre. Si el líder tiene miedos ocultos, puede generar distracciones o ser improductivo para el equipo. Al contrario, buscar oportunidades de compartir a través de cafés virtuales o almuerzos de trabajo.

08. Aprovechar la tecnología.

Hoy por hoy tenemos más herramientas de comunicación y colaboración virtual que nunca antes. Las probabilidades son que probablemente ya estemos utilizando varias en nuestro trabajo. Incrementar el uso de calendarios compartidos, documentos en la nube y herramientas de gestión de proyectos para ayudar a equipos colaborar en tiempo real. Crear comunidades virtuales para comunicación informal, junto a repositorios centralizados para compartir información y mantener la visibilidad de los objetivos del equipo. También alentar a todos a encender sus cámaras web para mantener interacciones cara a cara a pesar de la distancia. Es una práctica que ayuda a que el equipo se sienta más conectado, presente y responsable.

09. Diseñar reuniones que sean efectivas en un entorno virtual.

Las reuniones virtuales pueden ser igual de efectivas que aquellas que se hacen en persona. Comenzar siempre con una agenda y asegurando que todos quienes participen tengan un rol en la reunión. Preguntar preguntas que ayuden al desarrollo del equipo, para asegurar interacciones sociales y invitar a otros departamentos para evitar potenciales silos.

Proveer actualizaciones frecuentes de las tendencias generales del negocio y de la estrategia corporativa, igual que como lo harían normalmente. También asegurar que se celebren los éxitos y el trabajo bien hecho. Buscar formas de crear "rituales" con el equipo virtual, como reconocimiento de ocasiones especiales o siempre terminar una reunión con una buena noticia. Finalmente, cuando la reunión termine, enviar un documento con los puntos clave que se discutieron, compromisos y acciones a seguir.

10. Definir expectativas y orden claros.

Liderar de manera remota va a requerir mayor documentación y estructura para asegurar el éxito. Vuelve al punto de sobre-comunicar y asegurar que todos tengan un entendimiento compartido de sus metas y roles. Poner fechas de entrega concretas y registrarlas en un lugar al cual todos tengan acceso. Definir las responsabilidades de cada miembro del equipo y las necesidades de reporte de alcance de metas, con acciones delegadas por escrito. Crear un calendario con reuniones individuales y de equipo regulares. Y por encima de todo, ser claros cuando demos feedback, ya que es más difícil de reforzar en el día a día como lo haríamos normalmente en persona.

Prepararse para lo que se viene.

Esperamos que encuentren valiosos estos 10 consejos para liderar equipos remotos en tiempos de incertidumbre, a medida que vamos descubriendo nuevas formas de trabajar en el ecosistema de negocios actual. Pueden ser útiles para hacer frente a los desafíos más inmediatos, y a prepararse para lo que se viene.