

## El líder que surge del Covid-19

**Peñalver, Antonio**

Capital Humano, Nº 354, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Junio 2020, Wolters Kluwer

El liderazgo es efímero y esta crisis ha puesto sobre aviso a aquellos que sólo lo sabían ejercer en entornos más o menos estables. El líder que surge tras la Covid-19 se yergue sobre el empoderamiento de las personas y la confianza.



Antonio Peñalver

Socio director de People First Consulting



La pandemia del Covid-19 ha llegado abruptamente y tardaremos mucho en salir de ella. Desde el punto de vista del *management* empresarial, los paradigmas de la gestión de personas han cambiado súbitamente haciendo que las organizaciones y sus managers hayan tenido que salir rápidamente de su zona de control habitual, modificar su forma de ver las cosas y cambiar comportamientos para asegurar los resultados con eficiencia operativa y unos equipos comprometidos en un entorno de inseguridad física y laboral.

El modelo de liderazgo en las organizaciones ya está cambiando profundamente y las fórmulas que anteriormente podrían valer para gestionar se han visto superadas. El líder post Covid-19 para contribuir a conseguir resultados positivos en un entorno de profunda crisis con grandes dosis de incertidumbre, con el desarrollo de nuevas formas de trabajo más ágiles y eficientes y con unos colaboradores que tienen que comprometerse en un entorno de profunda inseguridad, ha tenido que cambiar su mentalidad y desarrollar nuevas habilidades personales que contribuyan a tener comportamientos diferentes de éxito.

Como es obvio, esta crisis ha supuesto un desafío en los niveles de compromiso de los trabajadores para adaptarse de forma brusca a un nuevo ecosistema de trabajo en incertidumbre que ha cambiado sus rutinas y ha impactado, incluso, en su seguridad física y laboral. Para conseguir el compromiso de los trabajadores en este entorno de incertidumbre que durará mucho tiempo, —pues ya estamos entrando en un periodo de crisis económica sin precedentes y sin garantías absoluta de seguridad sanitaria—, ha exigido a los managers que, para actuar como líderes, sepan convertirse una «base segura» para sus colaboradores y generarles confianza.

Un meta-análisis de Gallup sobre el impacto del coronavirus, ha identificado las siguientes cuatro necesidades

claves que las personas necesitan de sus líderes para inspirarles confianza:

- **Empatía.** Entendida, como la capacidad del líder para comprender sus temores y satisfacer sus necesidades personales y profesionales.
- **Confianza.** Referida a que se sientan en la seguridad de que, fundamentalmente, están en buenas manos en lo que se refiere a su capacidad para adoptar decisiones adecuadas a lo largo del proceso.
- **Estabilidad.** Los empleados necesitan tener la sensación de que se cuenta con en todo el proceso de crisis.
- **Esperanza.** Los empleados necesitan asumir en base a hechos objetivos que su organización será capaz de sortear la crisis con éxito.

Hemos que visto que, en este entorno de gran incertidumbre, los verdaderos líderes, actuando con transparencia, han sabido responder con éxito a las necesidades de sus equipos; aún, cuando hayan tenido que adoptar decisiones difíciles, pero sin de dejar de transmitir una visión optimista a largo plazo.

En definitiva, el principal reto de los líderes hacia sus colaboradores durante esta crisis ha sido el de intentar generar un ambiente seguro para sus equipos. Y éste será un reto al que los líderes habrán de responder por mucho tiempo; pues, en muchos casos, la crisis no acaba más que comenzar.

### Comportamientos de éxito

Los verdaderos líderes en este entorno tan caótico han sabido desarrollar los siguientes cuatro comportamientos de éxito:

- **Empatizar con las dificultades humanas como primera prioridad.** En una crisis, las mentes de las personas recurren primero a su propia supervivencia y otras necesidades básicas. Por ello, en estos escenarios lo más importante de un líder es mantener su aspecto humanista. Y hacer esto requiere que los líderes reconozcan los desafíos personales que los empleados y sus seres queridos experimentan durante las turbulencias. Dado que cada crisis afectará a las personas de maneras diferentes, los líderes han tenido que prestar mucha atención a cómo las personas están sintiendo o cómo se ven afectados para, con muchas dosis de flexibilidad, apoyarles.

En este entorno, los verdaderos líderes han incrementado la empatía; pero, también, con ellos mismos, invirtiendo tiempo en su propio bienestar. A medida que el estrés y la incertidumbre se acumulan, los líderes pueden descubrir que sus habilidades para procesar información, mantenerse equilibrados y ejercer buen juicio disminuyen.



- **Resolver los problemas y ejecutar las alternativas de solución en condiciones caóticas.** Durante esta crisis, los líderes han tenido que reconocer que su organización se enfrenta a una grave disrupción. Y una vez reconocida la crisis como tal, han tenido que definir e implantar una respuesta eficiente de forma urgente. Y es que las soluciones en momentos de incertidumbre no son los estándares.

Para ello, los verdaderos líderes han renunciado a la creencia de que una respuesta estándar en tiempos de incertidumbre generará estabilidad. En la crisis del Covid-19, los líderes han tenido que huir de la intuición, analizando los problemas, buscando alternativas innovadoras y eficientes y, a su vez, implicando a sus equipos; reasignándoles responsabilidades, haciéndoles participar y confiando en ellos (es decir, empoderándoles).

Los líderes eficaces en tiempos de incertidumbre saben crear un equipo efectivo multidisciplinar que sepa

identificar las prioridades, establezca las operaciones, asegure el valor añadido al cliente y sepa salvar el estrés económico-financiero.

• **Promover el compromiso y la colaboración de sus equipos.** Alineado con la capacidad de respuesta a los retos que surgen en una etapa de incertidumbre, vemos que los líderes, más que nunca, han sabido promover el compromiso de sus equipos de trabajo. Para ello, los líderes eficaces lo primero que han tenido que hacer respecto de sus colaboradores es insuflarles seguridad en dos aspectos: en que están protegidos físicamente y en que están en buenas manos profesionalmente.

Los líderes en tiempos de incertidumbre, como supone el Covid-19, tienen que promover, —aún más y, en muchos casos, en un entorno virtual—, la colaboración de sus equipos, alineándoles en torno a un solo propósito, asignando nuevas responsabilidades y generando el ambiente emocional propicio para que se pueda discutir abiertamente ideas, preguntar y mostrar sus temores sin temor a repercusiones.

• **Comunicar eficazmente.** Los managers en momentos de crisis, a veces, no saben comunicar con eficacia. En una primera etapa, adoptan un tono optimista, y cuando la crisis se alarga, el tono va disminuyendo y se va actuando de forma reactiva... y el estrés aflora; aumentando las sospechas en su equipo de si están manejando bien la crisis.

El manager es el primer responsable en traducir a su equipo la respuesta inmediata y venidera de la organización al Covid-19. Solo el manager directo, actuando como líder, puede conocer la situación de sus colaboradores, mantenerlos informados y ajustar las expectativas, las necesidades de adecuación y las responsabilidades para inspirar un alto rendimiento.

Un estudio reciente, nos muestra que menos de la mitad de los empleados (48%) está totalmente de acuerdo en que su supervisor inmediato los mantiene informados sobre lo que está sucediendo en la organización en relación con el impacto de Covid-19. Sin embargo, los verdaderos líderes del Covid-19 destacan por actuar con transparencia. Son claros sobre lo que saben, sobre lo que no saben y sobre lo que están haciendo para aprender más. Los líderes en momentos de incertidumbre adoptan una comunicación cuidadosa y frecuente hablando de primera mano de cómo están siguiendo la situación, lo que están haciendo y ajustando sus respuestas a medida que aprenden más. Esto les ayuda a tranquilizar a sus equipos. Los líderes deben tener especial cuidado en asegurarse de que se aborden las inquietudes, preguntas e intereses de las partes interesadas; en especial, de sus colaboradores.

### Habilidades clave de liderazgo que destacan de la crisis del Covid-19

Los verdaderos líderes han renunciado a la creencia de que una respuesta estándar en tiempos de incertidumbre generará estabilidad

De los comportamientos de éxito que los líderes han sabido desarrollar para afrontar esta crisis del Covid-19, subyacen las siguientes cinco habilidades que han de caracterizar al líder post Covid-19:

• **Decisión «al cuadrado».** Sin duda alguna, en este entorno del Covid-19 que tan abruptamente ha llegado ha hecho que los verdaderos líderes hayan entendido que las experiencias pasadas en muchos casos no han servido para surfear los inéditos escenarios que han surgido. Por ello, los líderes han tenido que actuar con coraje, romper moldes y ser audaces en la toma de decisiones.

Fruto de esta crisis, los líderes han tenido que potenciar su habilidad de análisis y toma de decisiones para moverse rápidamente en medio de la incertidumbre. Para potenciar esta habilidad, —que tendrán que desplegar mientras dure la crisis—, los líderes han tenido que implicar más activamente a sus equipos en el análisis objetivo de los problemas y en la búsqueda de soluciones, así como empoderarles en su ejecución, no dudando en asumir riesgos y corregir rápidamente aquellas decisiones que no hayan sido acertadas.

Romper, en muchos casos, las barreras culturales de la organización e imprimir velocidad de ejecución en el proceso de toma de decisiones son dos claves del liderazgo de éxito que surgen de la crisis del Covid-19.

• **Agilidad.** Con la crisis, muchas organizaciones han tenido que cerrar de forma repentina sus líneas de producción y centros de trabajo, pasando, en bastantes casos, a trabajar en remoto y replantearse como ser operativamente eficientes y seguir aportando valor de forma diferente a sus clientes.

Las organizaciones que han actuado con agilidad son las que mejor han tomado el pulso al proceso de adaptación y transformación para responder a los retos del Covid-19. Y lógicamente, los líderes han tenido que adoptar una mentalidad ágil que ayude a proporcionar ritmo y nuevos patrones de trabajo, hacer ajustes

rápidos a las prioridades, los enfoques o el contenido del trabajo, así como brindar una visión compartida a los miembros del equipo con el fin de implicarles en la necesaria velocidad de respuesta a las necesidades del negocio.

En estos momentos, los mejores y más ágiles líderes están marcando el tono de la organización tomando decisiones basadas en lo que saben hoy... pero que pueden cambiar mañana, puesto que las cosas están cambiando muy rápido; eso sí, anteponiendo a los empleados y dentro del marco de los valores de su organización (que, por cierto, también podrán verse afectados).

Los líderes que actúan con agilidad en este nuevo entorno de incertidumbre, minimizan el número de niveles en la jerarquía, rompen silos organizativos, crean equipos más versátiles, mueven al talento allí donde se le necesitan, fijan nuevos retos y se aseguran de que los equipos tengan claras las prioridades, crean un entorno interno inclusivo, promueven el libre flujo de ideas, experiencias y conocimientos y, también, promueven la continua conexión con los *stakeholders*.

● **Colaboración.** La crisis del Covid-19 ha demostrado que la respuesta de un verdadero líder va más allá de dar discursos. El líder ha tenido que saber generar confianza y colaboración en sus *stakeholders* y, en primer lugar, en sus colaboradores. Para ello, ha tenido que involucrar la inteligencia colectiva para responder con eficacia a los retos de adaptación y cambio dentro de los límites de la organización.

El rol de líder colaborativo es una ventaja competitiva en entornos de incertidumbre. Sin embargo, pocos líderes han sido entrenados para liderar en colaboración.

Para desarrollar la habilidad de la colaboración, los líderes muestran la confianza y humildad para reconocer que no tienen todas las respuestas y están abiertos a la sabiduría y experiencia de los demás, comparten el conocimiento, el poder y el reconocimiento, desarrollan inteligencia relacional basada en el respeto mutuo genuino, invierten en relaciones personales sólidas mientras, saben orquestar las diferencias y complejidades de sus equipos y promueven la conexión social de su equipo y practican el *networking* con sus colegas, clientes, accionistas y proveedores.

El rol de líder colaborativo es una ventaja competitiva en entornos de incertidumbre. Sin embargo, pocos líderes han sido entrenados para liderar en colaboración

● **Innovación.** Aunque, a priori, pueda parecer un contrasentido, el enfrentarse a un entorno desconocido como ha supuesto el Covid-19, ha permitido que se produzcan grandes innovaciones aplicadas a todo el proceso de valor de las organizaciones que faciliten una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia de cliente. Y en ello, el líder ha tenido mucho que ver.

Una de las habilidades clave de los líderes que surgen del Covid-19 es la de ampliar la actividad innovadora de sus organizaciones; ya que estas ahora son una plataforma en la que experimentar para la transformación y el

cambio.

El líder innovador que surge de la crisis del Covid-19 promueve una nueva cultura organizativa de pensamiento lateral y de replanteamiento de los aspectos tradicionales de su organización, impulsa la participación de los empleados, apoya nuevas formas de trabajo e impulsa la colaboración entre equipos más allá de las fronteras físicas, funcionales o profesionales.

● **Empatía.** Estudios recientes en torno a los efectos del Covid-19 en el mundo laboral, destaca que los trabajadores han apreciado un incremento en casi un 70% el nivel de empatía de sus managers.

El Covid-19 es, en primer lugar, una crisis humana que afecta, en general, a la sociedad y, en particular, a los empleados. Además de garantizar la seguridad física de su fuerza laboral, se ha demostrado que los líderes en este escenario necesitan la suficiente inteligencia social para abordar las ansiedades de sus colaboradores con empatía y proporcionarles una sensación de seguridad psicológica.

La inteligencia emocional es una habilidad que destaca en el líder que surge del Covid-19 para entender y atender las necesidades emocionales de sus colaboradores, ayudarles a surfear por los peores escenarios y mantenerlos comprometidos.

El líder con gran dosis de empatía reconoce que las personas en un entorno de gran incertidumbre necesitan ser escuchadas sin ser enjuiciadas sus emociones y necesidades, que de forma flexible les gestionen su estrés y tengan una sensación de control y seguridad a largo plazo.

## ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que destacarán en la era del covid-19?

Considerando los retos a los que han tenido que enfrentarse los managers en esta crisis del Covid-19, así como los comportamientos de éxito y habilidades claves que han tenido que desarrollar para liderar con éxito, podemos inferir que los estilos de liderazgo predominantes en esta nueva era son el **Liderazgo Humanista** y el **Liderazgo Transformador**.

Comentémoslos brevemente:

- **Liderazgo Humanista.** No hay duda de que el enfoque de gestión de los líderes en este nuevo entorno ha tenido que ser, en primer lugar, el de poner al empleado en el centro. Sin él, no se puede explicar cómo se puede gestionar la crisis con éxito.

Los líderes de éxito que surgen de la crisis del Covid-19 reconocen la importancia del ser humano en todo el proceso de crisis y de cambio, desplegando habilidades como la empatía, la humildad, la colaboración y la comunicación transparente.

- **Liderazgo Transformador.** Como consecuencia de esta crisis las organizaciones para sobrevivir han de saber transformarse y para ello, el líder eficaz ha tenido que salir de su zona de control y trabajar por la readaptación competitiva de su organización, transmitiendo confianza a sus colaboradores.

El liderazgo es efímero y esta crisis seguro que se llevará por delante a muchos de ellos, que lo eran de entornos más o menos estables. El líder transformador en los tiempos del Covid-19 es aquel que sabe anticiparse, —viendo las necesidades de cambio y las alternativas disruptivas que pueden existir—, transmitir su visión, buscar las alternativas de adaptación al cambio, —rompiendo creencias limitantes y silos organizativos y promoviendo el aprendizaje, el intercambio de información y la colaboración de forma continua—, y actuar de forma ágil, —reestructurando los equipos, minimizando las jerarquías y empoderando a las personas en la toma de decisiones y en su ejecución—.