

Cómo liderar con éxito equipos remotos en entornos de crisis



La globalización de la economía, el dinamismo de los mercados, así como la revolución tecnológica y digital, está haciendo que el modelo de las organizaciones este migrando rápidamente a un entorno mucho más líquido donde los procesos son más ágiles, las estructuras son más planas, organizándose por proyectos cambiantes y contando con multitud de talentos fluctuantes, con valores diferentes y dispersos; muchos de ellos, conectados en remoto.

La crisis del Covid-19 ha promovido un significativo incremento del teletrabajo que, hasta ahora, tenía un bajo impacto bajo en muchos países y que, posteriormente cuando la alerta por esta pandemia finalice, se arraigará mucho más en las organizaciones.

Haciendo que muchos managers tengan que enfrentarse por primera vez y de forma abrupta a este nuevo ecosistema de trabajo, con una intensa presión para que el negocio se vea dañado lo menos posible, operando con agilidad y eficacia, y con unos colaboradores que quieren sentir que están en un barco que sabe sortear la tormenta y que la organización se preocupa por ellos y entiende por lo que están sintiendo y pasando, así como, lo que pueden aportar.

En estos entornos virtuales es cuando los managers han de saber desplegar unas habilidades especiales de liderazgo para asegurar la obtención de resultados con eficiencia operativa con unos equipos alienados, coordinados y comprometidos.

Por ello, desde People First Consulting, -en base a nuestra experiencia y estudios y, también, a los resultados de estudios en organizaciones que ya vienen trabajando con éxito con equipo remotos, - como de *Know Your Team*-, aportamos nuestras reflexiones y pautas para liderar eficazmente equipos que trabajan en remoto.

El Rol del Manager en entornos de trabajo en remoto y crisis

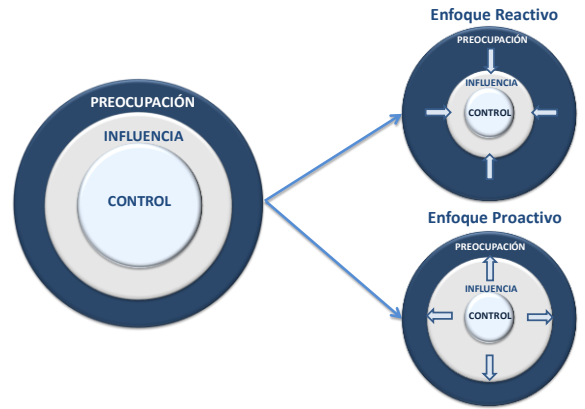
Este nuevo ecosistema de teletrabajo en remoto supone para los managers (y en especial para los que se han encontrado de sopetón con ello) un cambio en los paradigmas de gestión de los equipos obligándoles, para tener éxito, a modificar su forma de pensar y de actuar.

En estos entornos virtuales es cuando los managers han de saber desplegar unas habilidades especiales de liderazgo para asegurar la obtención de resultados con eficiencia operativa con unos equipos alienados, coordinados y comprometidos.

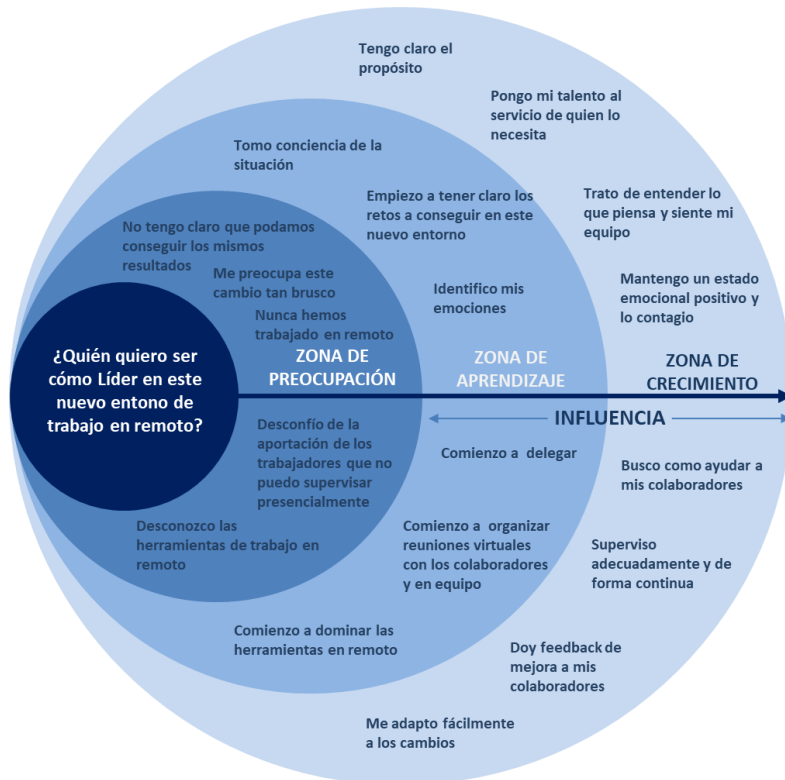
Los modelos clásicos de liderazgo se han quedado obsoletos. Ahora los managers requieren una nueva forma de ver las cosas y de actuar con unos equipos que son cada vez más complejos

El Círculo de influencia del nuevo Líder remoto en entono de crisis

Ante la llegada abrupta de un nuevo entorno de trabajo, como es el remoto, y de crisis, los managers han de adoptar una actitud proactiva, saliendo de su zona habitual de control, para ampliar su zona de influencia, minimizar la lógica preocupación que surge y obtener lo antes posible eficacia operativa y la aportación de valor que la organización necesita.



Este nuevo cambio de mentalidad y actitud ira generando una serie de comportamientos con resultados que le permitirán vencer la lógica preocupación, aprender con éxito y crecer hasta obtener los necesarios resultados en este nuevo ecosistema de trabajo en remoto con el equipo en un entorno de crisis.



¿Qué es lo que hacen los managers remotos eficaces de forma diferente?

Las cuatro cosas más importantes que los líderes remotos hacen de manera diferente son las siguientes:

- **Saber Comunicar de forma diferente: de "Hablar primero" a "Escribir primero"**

El mayor cambio que han percibido los managers a la hora de trabajar con equipos remotos es la forma de comunicarse.

En entornos de trabajo remotos, la escritura toma gran relevancia; pero, la clave es que este tipo de comunicación sea lo más síncrona posible.

No obstante, los managers, también, han de buscar el contacto visual de forma continua y periódica con los miembros de su equipo; utilizando, las diferentes herramientas a su alcance.

- **Generar mayores niveles de Confianza y Colaboración en los colaboradores**

Como líder, debe confiar en sus colaboradores y, a su vez, inspirar confianza, independientemente de si la relación es personal o en remoto. El elemento clave para inspirar y comprometer a los colaboradores es la capacidad del líder para generar confianza (George Kohlrieser, IMD).

Generar confianza y una buena relación en un entorno remoto se vuelve aún más importante. Para un líder remoto, esa confianza se vuelve aún más importante. Del estudio de Know Your Team con managers y empleados remotos, generar confianza y una buena relación entre el equipo es lo primero en los que los gerentes deben priorizar.

- **Promover la Conexión Social con el equipo**

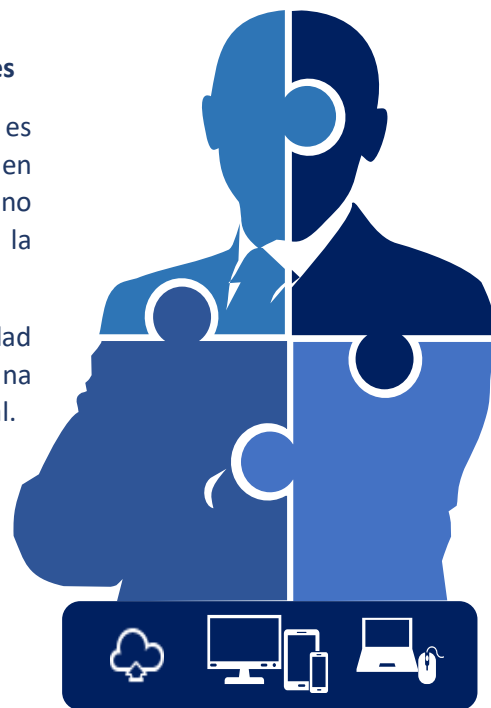
Naturalmente, cuando el manager no se relaciona en persona con su equipo puede perder conexión con el mismo. Sin embargo, en este entorno el líder tiene que saber fomentar una sensación de conexión; Y ello, es su reto más difícil.

El estudio de Know Your Team muestra que las personas que tuvieron 15 minutos para socializar con sus colegas incrementaron el 20% su rendimiento en relación con aquellos empleados no lo hicieron.

- **Saber alentar el desempeño y mantener conversaciones difíciles**

Decirle a un miembro del equipo algo que no quiere escuchar es bastante difícil; y, todavía más, cuando no se hace en persona en donde no se puede apreciar la comunicación paraverbal y no verbal de los interlocutores. Si no se hace adecuadamente, la comunicación puede resultar brusca y desmotivadora.

Pero en los entornos virtuales, donde los plazos y la productividad son relevantes, seguir, orientar y, en su caso, encontrar una manera de tener conversaciones difíciles rápidamente es crucial.



Analicemos en detalle los comportamientos de éxito de los líderes remotos:

1. Cómo Comunicarse eficazmente como líder remoto

La comunicación es la pieza clave de cualquier equipo.

Pero, esta adquiere mayor relevancia en los equipos remotos. El mayor cambio que han percibido los managers a la hora de trabajar con equipos remotos es la forma de comunicarse.

Es, por tanto, imprescindible saber descubrir como comunicarse adecuadamente como líder remoto.



Algunos de los comportamientos que desarrollan para comunicarse adecuadamente con manager remoto son los siguientes:

- *Escribir, escribir y escribir.* Un líder remoto pasa casi un 90% de su día escribiendo; pero, mucho, lo hace para su equipo. Los grandes líderes remotos entienden y utilizan la escritura como herramienta. Transmitir la estrategia, como se va financieramente, que estándares de trabajo hay que seguir... podría transmitirse de forma más sencilla si el equipo trabajase en un entorno presencial, pero en remoto solo puede hacerse por escrito.
- *Priorizar.* El diluvio de comunicación en un equipo remoto, especialmente por escrito, puede parecer un incendio. Si no lo sabes gestionar, muchos de los emails que recibas pueden figurar como "mensaje no leído" y ello, puede resultar desalentador para tus interlocutores. La respuesta está en el proceso. El líder remoto sabe encontrar una estructura o sistema compartida sobre cómo se han de manejar todas las comunicaciones.
- *Evitar la sobre-comunicación.* La correcta comunicación de un líder remoto no solo ha de basarse en escribir o de un proceso sino, también, de su calidad y frecuencia de su comunicación. Je Robbins, fundador de Lullabot, comenta que "si no se comunica bien en una empresa distribuida, esta no existe". Si no dices o comunicas explícitamente algo como Líder remoto, tu equipo no tendrá idea de lo que realmente estás pensando. Los managers remotos deben ser mucho más intencionales para comunicarse.
- *Buscar la empatía.* Una de las cosas más complicadas para un manager remoto es comunicarse con colaborador si relacionarse en persona (por ejemplo, sin escuchar su tono de voz o ver su expresión facial). Por ello, es imprescindible solicitar su opinión si ser invasivo al colaborador. El líder remoto sabe hacer preguntas poderosas a los miembros de su equipo.

Sin embargo, no es suficiente con saber comunicarse por escrito.

El líder remoto, -que no el manager remoto-, con el fin de superar este desafío tiene que buscar cualquier oportunidad lógica para comunicarse directamente con su equipo y colaboradores, por un lado, organizando reuniones periódicas o tácticas con sus colaboradores por video-conferencia (para ello se dispone de numerosas herramientas como, por ejemplo, Skype, Google Hangouts o Microsoft Teams) y, por otro lado, realizando llamadas telefónicas o videollamadas, en vez de relacionarse por correo electrónico.

2. Cómo Colaborar de manera efectiva con tu equipo remoto

El Profesor de IMD, George Kohlrieser, que la capacidad del líder para generar “vínculos” en el equipo es la base fundamental para que quiera desplegar su máximo potencial y conseguir altos niveles de rendimiento

En un entorno nuevo de trabajo en un entorno de crisis, el líder debe saber inspirar, motivar, comprometer... a su equipo para que deseen desplegar su máximo potencial y obtener altos niveles de rendimiento.

El líder en este nuevo ecosistema, que conlleva una nueva forma de trabajar y de incertidumbre, ha generar Confianza en su equipo para conseguir con éxito el necesario cambio, convirtiéndose en una “base segura” para el mismo.

Algunas de las mejores prácticas a tener en cuenta para colaborar eficazmente cuando su equipo remoto son las siguientes:

- *Establecer reglas claras.* El líder remoto sabe clarificar a los miembros de su equipo cuales han de ser las reglas a seguir en torno a los procesos de comunicación, tales como horas de trabajo, cuando comunicarse, tiempo lógico de respuestas a solicitudes, como deber ser intercambio de ideas y comentarios, etc.
- *Hacer coincidir el mensaje con el canal.* El líder remoto sabe correlacionar y especificar los diferentes canales de comunicación (correo electrónico, chat, videollamada, llamada telefónica...) con los temas a tratar en cada caso.
- *Promover los silencios.* El tiempo de los miembros de tu equipo y su atención son tan valiosos que, como líder remoto, no puedes permitir que se les bombardee con mensajes sin cesar. Debes darles espacio para que realicen su trabajo. Respetas su tranquilidad y proteges su tiempo de trabajo ininterrumpido de tu equipo. Como dice Paul Farnell, cofundador de Litmus, "es más importante darles a los empleados un tiempo de silencio que meterlos en una oficina abierta".
- *Tener claro las herramientas que los equipos remotos encuentran necesarios y eficientes para colaborar.* Aunque hemos insinuado que las herramientas realmente no importan en un equipo remoto, si útil tener una buena orientación sobre qué herramientas en general los equipos remotos encuentran necesarios en la actualidad para colaborar mejor. Y es que existen muchas herramientas que son muy eficaces para colaborar en equipo (por ejemplo, Confluence, Google Suite, GoToMeeting, Help Scout, Paper by Dropbox, Smartsheets, Zoom, etc.).



3. Cómo construir una Conexión social en tu equipo remoto

La conexión social es una condición nueva e incluyente esencial para nuestra supervivencia humana. Numerosas investigaciones que equiparan la necesidad de conexión social con necesidades básicas como comida y vivienda.

Los seres humanos nos encontramos cada vez más conectados al mundo social, volviéndonos más dependientes unos de otros; pero, a su vez, más fuertes.

Nuestra disposición a socializar se expande, como equipo, a interactuar por medio de las herramientas sociales.



El trabajo en equipo virtual es difícil y favorecer la conexión social es la parte más difícil de gestionar por parte de los managers.

Stephanie Shirley, famoso pionero de la tecnología británica, en la Conferencia Business of Software organizada en Cambridge, dijo que "el trabajo remoto tiene menos que ver con las herramientas y más con las prácticas efectivas de gestión". En la práctica, no son necesariamente las herramientas mismas las que hacen que los equipos remotos sean efectivos: es cómo el equipo usa esas herramientas. La clave del éxito está en los procesos inculcados sobre cómo ha de colaborar el equipo en remoto.

A continuación, proponemos algunas de las mejores practicas para que un líder remoto para promover la conexión y las relaciones sociales:

- *Eliminar los rompehielos aburridos.* ¿Cuántas veces te han preguntado, "¿cómo estuvo tu fin de semana?" y la respuesta ha sido encoger los hombros. Seguro, que demasiadas veces. Sin embargo, si tus preguntas como líder remoto para romper el hielo son intrigantes, descaradas, humorísticas... las respuestas que obtendrás. Seamos cercanos e inteligentes para romper el hielo.
- *Acentuar las incorporaciones al equipo remoto, aun cuando sean temporales..* Dado que la confianza efectiva es tan importante para fomentar al comienzo de una relación, dale relevancia a una persona nueva se incorpore al equipo.
- *Construir un sistema de relación informal.* Muchos equipos que ya vienen trabajando en remoto ha establecido programa de mentores para los más noveles o un sistema de amigos.
- *Establecer chats de video.* Si no puedes hablar con tus colaboradores cara a cara, lo más parecido a lo que puedes llegar es chatear por video con ellos. Al principio puede parecer poco natural, pero como comentó uno de los encuestados en el estudio de *Know Your Team*: "póngase cómodo con la incomodidad de las videollamadas y hágalas". Por ejemplo, otro líder remoto organiza descansos de café de 15 a 30 minutos en video entre miembros de su equipo.

4. Cómo alentar un desempeño positivo en tu equipo remoto

Es obvio que un líder, -remoto o no-, ha de querer que su equipo este alienado con los objetivos y tenga un desempeño que consiga altos niveles de rendimiento. Por ello, es tarea del líder eficaz concretar a sus colaboradores los objetivos a perseguir, alentarles, seguirles y apoyarles para que tengan un buen desempeño y consigan resultados excelentes.

A continuación, comentamos tres comportamientos críticos que un líder remoto ha de desarrollar un para alentar a su equipo para que obtengan un desempeño excelente:

- *Olvidar tus paranoias limitantes.* Uno de los desafíos del nuevo manager remoto es cambiar su creencia de que si no supervisas en persona a tus colaboradores estos no rendirán adecuadamente. Sin embargo, esta demostrado que cuando confías en tus colaboradores y les das nuevos retos estos suelen responder satisfactoriamente. Por ello, como líder remoto, omite la vigilancia, céntrate en los resultados y confía verdaderamente en tus empleados.
- *Mantener reuniones individuales consistentes y rigurosas.* La mayoría de los gerentes remotos se apoyan en la celebración de reuniones individuales regulares y significativas para apoyar a su equipo y alentarle en su desempeño. Esto es cierto, por supuesto, en entornos donde la relación es en persona. Pero cuando estás alejado se este, estas reuniones individuales se vuelven aún más cruciales.
- *Revisar el rendimiento de forma continua.* Todo líder remoto de éxito realiza algún tipo de revisión continuada del rendimiento de sus colaboradores, como equipo y a nivel individual; aun cuando el periodo temporal de trabajo no sea muy largo. Las revisiones periódicas han de basarse en el análisis de registros ligeros sobre varios puntos a lo largo del desarrollo del proyecto o del periodo de trabajo temporal del mismo, huyendo de una evaluación gigante y formal final. La revisión periódica de los diversos hitos del trabajo del equipo o de los colaboradores requiere que el líder remoto sepa dar feedback personalizado por videollamada o por teléfono con un afán constructivo y de mejora. Ello no es fácil, pero es imprescindible.

**Guía realizada por Antonio Peñalver, Socio director de People First Consulting*



www.peoplefirstconsulting.es

avan
CONSULTORES

ocrisco

Roadmap to Agile®
by People First Consulting. PF

PF
PEOPLE FIRST
EXECUTIVE SEARCH

CENTRHO
Asociación Centro de Aedipe