



LIDERANDO EQUIPOS VIRTUALES

Capital Humano | Abril 2020

Superando los desafíos del Liderazgo Virtual

A medida que nos enfrentamos a nuevos y disruptivos contextos, muchos nos hemos adentrado en una nueva realidad de trabajo virtual que implica distintos desafíos para los líderes. No hace falta decir que lo virtual no es igual a lo presencial y que la conexión y la productividad del equipo no continuarán sin impactos de forma automática en este escenario. Los equipos virtuales ofrecen muchos beneficios, pero también presentan un mayor riesgo de desalineación y falta de colaboración, lo que puede afectar la confianza del equipo y el compromiso del colaborador si no se gestionan correctamente.

El trabajo virtual llegó para quedarse

El líder en esta nueva realidad debe adoptar rápidamente lo virtual como la nueva norma y ser ejemplo para su equipo. Tiene la oportunidad de llevar el liderazgo virtual al siguiente nivel y aprender cómo generar impacto de manera diferente. Estas habilidades llegan para quedarse, ya que continuarán siendo relevantes en un mundo cada vez más digital.

Asegurar las competencias para un liderazgo virtual es crucial – no solo ahora – sino también de cara al futuro.

En base a nuestra experiencia en trabajo remoto, hemos identificado ocho principios clave para guiar con éxito la transformación de equipos presenciales a equipos virtuales de alto rendimiento.



Ocho principios en el liderazgo de equipos virtuales

1

Recordar el propósito del equipo & clarificar roles

2

Establecer un nuevo ritmo

3

Medir la capacidad & el progreso

4

Aprovechar la tecnología para colaborar

5

Estar presente & realizar revisiones frecuentes

6

Comunicar frecuente y estratégicamente

7

Empoderar y promover la autogestión

8

Asegurar el bienestar de todos



Recordar el propósito del equipo & clarificar roles

Si bien a menudo es pasado por alto, recordar el propósito y los roles resulta vital en los equipos, ya que asegura la alineación e impulsa un fuerte sentido de pertenencia. En equipos virtuales esto se vuelve aún más importante para los líderes, ya que asegura un enfoque y propósito compartido y habilita la construcción conjunta y la colaboración.

Recordar el propósito y los principios

Asegurar que el equipo conoce el propósito tanto a nivel general como a nivel del proyecto. El propósito y los principios deben ser muy claros y todos los miembros del equipo deben comprenderlos y estar comprometidos con ellos.



Identificar roles necesarios y aceptar cambios frecuentes

En la modalidad virtual, algunos roles pueden volverse menos relevantes y otros estar ausentes. Es importante identificar qué roles son necesarios para impulsar el propósito y no tener miedo de realizar ajustes de modo constante.

Evitar ser el “cuello de botella”

Cuando se hayan definido el propósito y los roles claramente, es tiempo de delegar para evitar ser un obstáculo. Esto significa dejar el control y confiar en los miembros del equipo para poder continuar.

2 Establecer un nuevo ritmo

Crear nuevas tradiciones. Los primeros 30 días como equipo virtual determinarán la forma en que trabajarán por el tiempo que dure el equipo. Decidir deliberadamente qué debe convertirse en una tradición para el equipo y qué no resultará una ventaja competitiva.

Fomentar reuniones informales

Las reuniones informales son invaluable para el compromiso y la productividad, pero puede suceder que no se generen por sí mismas cuando se realiza trabajo virtual. Animar a las personas a ser creativas en la modalidad de cómo se reúnen, generando tradiciones y "ritos" de encuentro resulta clave para fortalecer lazos de colaboración y empatía.

Agendar actividades recurrentes

Los "check-ins" y las reuniones regulares de equipo son ejemplos de actividades que se deben organizar. Es importante hacer que sean recurrentes en el espacio virtual y priorizarlas, ya que son clave para asegurar la productividad y el cumplimiento del propósito del equipo.

Aceptar la incomodidad

Será extraño la primera vez que se organice un "after office" o la celebración de un hito cumplido en formato virtual. Sólo hay que reírse y aceptar la incomodidad inicial, ¡después se volverá costumbre y lo disfrutarán!



3 Medir la capacidad & el progreso

Ser consciente de la capacidad individual y colectiva de su equipo y tener una constante visión general del progreso de la tarea es clave para el compromiso y la productividad. Sin embargo, hacerlo bien requiere extrema disciplina y el uso consistente de la tecnología.

Ayudar al equipo a priorizar las tareas

Hay que volverse extremadamente estructurados al priorizar las tareas del equipo. Al pasar a una modalidad virtual, hay que reevaluar las tareas que ya no son relevantes, cuáles se vuelven críticas o incluso cuáles no están contempladas.



Capacidad de actualización proactiva y continua

Saber quién puede brindar apoyo en los diferentes momentos y en las diferentes temáticas, ayudará a tener flexibilidad en el equipo como recurso para mantener la productividad al máximo. No es una nueva habilidad, pero es una de las que más dificultades puede presentar al pasar a la modalidad virtual.

Mantener una visión general compartida de las tareas

Luego de la (re) priorización inicial, mantener una visión general e integrada de todas las tareas en las que el equipo está trabajando y utilizarla para guiar la continua priorización.

4 Aprovechar la tecnología para colaborar

El 70% de los colaboradores esperan que el uso de las plataformas de colaboración en línea aumente en el futuro.¹ Los equipos virtuales necesitan explorar e incorporar la tecnología en sus formas de trabajo para tener éxito.

Fomentar la co-creación y el pensamiento divergente

Numerosas tecnologías, por ejemplo: Microsoft Teams y Zoom, permiten trabajar conjuntamente. Habilitando la colaboración, co-creación, creatividad y generación de ideas a pesar de no estar ubicados en el mismo espacio físico.



Establecer una estructura que impulse la colaboración

Internet brinda muchas oportunidades para la colaboración, se debe decidir qué plataformas son adecuadas para el propósito y la composición de su equipo y lograr que su equipo las utilice lo antes posible.

Entender a la tecnología como nexos

La nueva realidad es virtual y, por lo tanto, la tecnología será el gran facilitador. Deben superarse las frustraciones iniciales y focalizarse en el diseño de formas de trabajo fluidas a través de la tecnología. Dominar este punto puede incluso acelerar los procesos de negocios existentes.

¹ Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte (2018)

5. **Estar presente & realizar revisiones frecuentes**

La distancia virtual puede disminuir la confianza de los miembros del equipo en un 83%, la capacidad de innovar en un 93%, y el compromiso en un 80%.² Para contrarrestar esta distancia, el líder debe estar presente y disponible.

Aceptar que las personas tienen diferentes necesidades

Mantener la mente abierta acerca de las necesidades de cada miembro del equipo y, aún más importante, la diferencia entre ellas, escuchar y hacer lo posible para adaptarse.



Reconocer el riesgo de un cambio en el rendimiento

Los colaboradores de alto rendimiento pueden tener dificultades para adaptarse a formas virtuales de trabajo, mientras que otros se desempeñan mejor que nunca. Investigar las barreras que pueden existir y hacer todo lo posible para eliminarlas es primordial. Ayudar a los que tienen dificultades, pero también identificar e impulsar a aquellos que están siendo exitosos.

Tener contacto personal, aprovechando la tecnología

El líder no debe olvidar demostrar a su equipo que está disponible para ellos, estar presente en línea y “mostrar su cara”. Trabajar de manera virtual puede ser una manera de mostrar más acerca de sí mismo, invitar a los miembros del equipo a su casa, vestirse de manera más relajada... no solo preguntar sobre el progreso de las tareas.

² Getting Virtual Teams Right, Harvard Business Review (2014)

Comunicar frecuente y estratégicamente

Los líderes invierten mucho tiempo en preguntarse cómo deberían comunicarse virtualmente con sus equipos, lo que típicamente termina resultando “en silencio”. Sin embargo, cuando se trata de liderazgo virtual no existe “comunicarse demasiado”.

Aumentar la comunicación en tiempos disruptivos

En tiempos de incertidumbre, necesitamos comunicarnos más, no menos. Sin embargo, si no tenemos *qué* comunicar, entonces comuniquemos el *cómo*, por ejemplo: “actualmente estamos trabajando en la definición de...” o “estamos comenzando a planear...”. Esto mostrará la importancia de ciertas temáticas y el foco en la acción.

Delegar sus mensajes

Es importante coordinar y estructurar la comunicación. Delegar en el equipo de liderazgo quién comunica qué mensaje y cuándo resulta vital.

Ser creativo en cómo se comunica

Enviar mails al equipo no es la única opción. Investigar cómo usar diferentes formatos y plataformas para comunicar y mantener la relevancia y dinamismo.



Empoderar y promover la autogestión

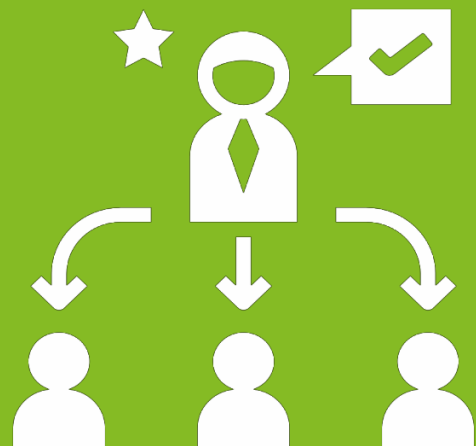
Liderar de forma remota presenta una paradoja ya que se necesita mantener una visión general completa, pero no se puede liderar todo al mismo tiempo. En cambio, hay que generar confianza a través del empoderamiento del equipo, permitiéndoles tomar la iniciativa y realizar acciones para mantener el buen funcionamiento.

Aceptar el fracaso y aprender de él

Los errores que ocurrirán cuando se pase a ser un equipo virtual no se pueden evitar, entonces ¿cómo se puede aprender de ellos? Los errores causados por el ritmo, la desalineación o por la alegría de seguir una idea sin que nadie te detenga, son algunas de las cosas que pueden pasar en el trabajo virtual. Hay que aceptarlo y ver la nueva modalidad como una forma de adopción de principios ágiles al extremo: fracasar rápido y aprender aún más rápido de ello.

Generar confianza para impulsar la innovación

Confiar en el equipo habilita a que se actúe rápido y se prueben cosas nuevas. Como resultado, la innovación puede surgir en lugares y personas, quizás inesperados.



Asegurar el bienestar de todos

El bienestar del equipo es crítico para su compromiso. Sin embargo, el bienestar es desafiado por la modalidad virtual de trabajo y el líder debe estar más alerta que nunca para crear las condiciones adecuadas.

Establecer límites

Muchos de los aspectos de la vida se mezclan rápidamente en una nebulosa cuando se trabaja virtualmente. No hay que permitir que esto suceda – impulsar a los miembros del equipo a establecer límites y condiciones de trabajo.



Fomentar rutinas saludables

Tener rutinas saludables no es un nuevo discurso del liderazgo. Sin embargo, asegurar la salud mental y física del equipo es crucial en estos tiempos. En todos los niveles existe el riesgo de “saturarse” porque los límites entre la vida personal y el trabajo pueden ser casi imperceptibles.

Predicar con el ejemplo

Acordar un conjunto de reglas básicas como equipo y crear rutinas que mantengan a las personas sanas a largo plazo. A su vez, si el líder no defiende las reglas del equipo, nadie más lo hará. Debe ser un ejemplo y preparar el camino para el bienestar de su equipo.

Contactos



Lucía Muñoz

Socia Consultoría | Capital Humano

luciamunoz@deloitte.com



Florencia Gorlero

Gerente Consultoría | Capital Humano

fgorlero@deloitte.com



Virginia Portugal

Top Senior Consultoría | Capital Humano

vportugal@deloitte.com



Renata Blaya

Top Senior Consultoría | Capital Humano

rblaya@deloitte.com

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 312.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.