



# LIDERANDO EQUIPOS VIRTUALES

# Superar los desafíos del liderazgo virtual durante COVID-19

---

Como todos estamos enfrentando el COVID-19, muchos de nosotros hemos entrado en una nueva realidad de trabajo virtual, que presenta nuevos desafíos para los líderes. No hace falta decirlo, lo virtual no es físico y la conexión del equipo y la productividad automáticamente no continuarán en un mundo virtual. Trabajar en equipos virtuales ofrece muchos beneficios, pero presenta un riesgo más alto de desalineación y carencia de colaboración, lo cual puede afectar la confianza del equipo y el compromiso del empleado si no se hace bien.

## **Lo virtual está aquí para quedarse**

Como líder en esta nueva realidad, usted necesita acoger rápidamente lo virtual como su nuevo normal, y usted necesita ser el modelo del rol virtual para su equipo. Ahora usted tiene la oportunidad para llevar el liderazgo virtual al siguiente nivel y aprender cómo entregar impacto de manera diferente. Esas habilidades permanecerán relevantes incluso en nuestro mundo más digital (piense en más equipos trabajando remotamente; más trabajadores independientes; más horarios divergentes). Asegurar las competencias del liderazgo virtual es crucial – no solo ahora – sino probablemente en el tiempo que viene.

**Con base en nuestra sólida experiencia, hemos formado ocho principios para llevar exitosamente a su equipo desde un equipo físico hacia un equipo de alto desempeño virtual.**



# Ocho principios para dominar el liderazgo virtual de equipos

**1**

Vuelva a encender el propósito del equipo & aclare los roles

**2**

Establezca un nuevo ritmo

**3**

Haga seguimiento a la capacidad & al progreso

**4**

Aproveche la tecnología para colaborar

**5**

Esté visible & registre frecuentemente

**6**

Sobre-comuníquese estratégicamente

**7**

Empodere & promueva el auto-liderazgo

**8**

Asegure el bienestar



# Vuelva a encender el propósito del equipo & aclare los roles

Si bien a menudo ignorado, revisar su propósito y los roles del equipo es vital para los equipos virtuales y orientará la dirección y proporcionará un sentido de pertenencia. Esas tareas se vuelven incluso más importantes para los líderes cuando se mueven hacia lo virtual con la necesidad de un enfoque más intencional, claro y estructurado.

## Vuelva a encender el propósito y los principios

Asegure que su equipo conoce su propósito tanto a nivel general del equipo como a nivel del proyecto. El propósito y los principios por los cuales usted y su equipo de trabajo necesitan ser claros como el cristal, así como también entendidos por todos los miembros del equipo y que éstos estén comprometidos con ellos.



## Identifique los roles necesarios – y acepte cambios frecuentes

En su configuración virtual, algunos roles pueden volverse irrelevantes y algunos pueden faltar. Identifique qué roles se necesitan para entregar su propósito y no se preocupe por hacer ajustes continuos.

## Evite ser el cuello de botella

Cuando usted ha definido el propósito y los roles claramente, es tiempo para delegar a fin de evitar ser el cuello de botella. Esto significa dejar el control cuando usted puede y confiar en los miembros del equipo para entregar.

# Establezca un nuevo ritmo

---

Haga nuevas tradiciones. Los primeros 30 días como equipo virtual determinarán cómo ustedes trabajarán juntos mientras dure el equipo. Asegure de manera deliberada decidir qué se debe y qué no se debe volver una tradición para su equipo.

---

## Sea intencional acerca de las reuniones informales

Las reuniones informales son invaluable para el compromiso y la productividad, pero no ocurren por sí mismas cuando usted trabaja virtualmente. Fomente que las personas sean creativas acerca de cómo se encuentran.

## Programe las actividades recurrentes

Stand-ups, verificaciones, y reuniones regulares del equipo son ejemplos de las actividades que usted necesita acoger. Hágalas recurrentes en el espacio virtual y priorícelas dado que son clave para hacer que su equipo entregue el propósito.

## Acoja la incomodidad

Será extraño la primera vez que usted organice un bar virtual de viernes. Ríase acerca de ello y traiga el elefante a la sala. ¡Usted se acostumbrará a ello!



# Haga seguimiento a la capacidad & al progreso

Tener conciencia de la capacidad individual y colectiva de su equipo y revisar continuamente el progreso de la tarea es clave para el compromiso y la productividad. Sin embargo, hacerlo bien requiere disciplina extrema y uso consistente de la tecnología.

## Ayude a que el equipo priorice las tareas existentes y nuevas

Usted tiene que ser extremadamente estructurado en la priorización de las tareas de su equipo. Especialmente cuando usted va de lo físico a lo virtual, usted necesita re-valorar qué tareas ya no son relevantes y qué tareas repentinamente se han vuelto críticas o incluso faltan.



## Proactiva y continuamente actualice la capacidad

Conocer siempre quién puede apoyar en qué y cuándo le ayudará a usted a mantener a los miembros de su equipo flexibles como un recurso para mantener alta la productividad. No hay tarea nueva, sino una que es hecha difícil por la distancia física.

## Mantenga una vista de conjunto actualizada de las tareas

Luego de la (re)priorización inicial, usted necesita mantener una vista de conjunto integrada de todas las tareas en las cuales el equipo esté trabajando. Use la vista de conjunto para guiar su priorización continuada. Piense en Kanban con esteroides.

# 4 Aproveche la tecnología para colaborar

---

El 70% de los profesionales de negocios espera que el uso de plataformas de colaboración en línea se incremente en el futuro.<sup>1</sup> Para tener éxito los equipos virtuales verdaderamente necesitarán explorar e incorporar tecnología en sus maneras de trabajo.

---

## Fomente la co-creación y el pensamiento divergente

Numerosas tecnologías permiten trabajar juntos en un lienzo compartido. Esto le permitirá a usted colaborar, co-crear y hacer brotar creatividad e ideas incluso si usted no está co-localizado.



## Establezca una configuración para orientar la colaboración

La red mundial le da a usted muchas oportunidades para colaboración, y usted necesita decidir qué plataformas se acondicionan para el propósito y la composición de su equipo y conseguir que su equipo se incorpore a ellas ahora.

## Vea a la tecnología como un pegamento

La nueva realidad es virtual y la tecnología por lo tanto será su facilitador eterno. Sobrepóngase a las frustraciones iniciales, y céntrese en diseñar maneras de trabajo sin problemas a través de la tecnología. dominar esto puede incluso acelerar sus procesos de negocio existentes.

# Esté visible & registre frecuentemente

La distancia virtual puede reducir en un 83% la confianza del miembro de su equipo, en un 93% la capacidad para innovar, y en un 80% el compromiso.<sup>2</sup> Para contrarrestar esta distancia, usted necesita hacerse a usted mismo disponible.

## Acepte que las personas tienen necesidades diferentes

Mantenga mente abierta al cambio en las necesidades de cada miembro del equipo y, aún más importante, sus necesidades diferentes – escuche y haga lo que usted pueda para acomodarlas.



## Reconozca el riesgo por el cambio en el desempeño

Quienes en el pasado tenían desempeño alto pueden luchar para adaptarse a las maneras virtuales de trabajar, mientras que otros se desempeñen mejor que antes. Dese cuenta qué barreras puede haber y haga lo que esté a su alcance para removerlas. Ayude a quienes se esfuerzan, pero no olvide detectar y acelerar a quienes estén prosperando.

## Sea personal y use la tecnología para verificar

No olvide mostrarle a su equipo que usted está disponible y para ellos. Esté presente en línea y muestre su cara. Trabajar virtualmente es una oportunidad para que usted como líder muestre más de usted mismo; invite al equipo a su casa, vístase ... no solo pregunte por el progreso de la tarea.



# Sobre-comuníquese estratégicamente

Los líderes a menudo se preguntan cómo deben comunicarse virtualmente con sus equipos, lo cual típicamente resulta en silencio de radio. Sin embargo, no hay tal cosa como comunicar demasiado cuando se trata del liderazgo virtual.

## Incremente la comunicación en tiempos disruptivos

En tiempos de incertidumbre, necesitamos comunicar más, no menos. Sin embargo, si no tenemos un *qué* comunicar, entonces comunique el *cómo*, e.g., "actualmente estamos trabajando en..." o "estamos planeando...". Esto mostrará poder de decisión y capacidad para actuar.

## Delegue sus mensajes

Es importante coordinar y estructurar su comunicación. Delegue quién en su equipo de liderazgo entrega qué mensajes, cuándo.

## Sea creativo en cómo usted comunica

Enviar correos electrónicos a su equipo no es su única opción. Descifre cómo usted puede usar diferentes formatos y plataformas para comunicar a fin de mantenerse relevante y dinámico.



# Empodere & promueva el auto-liderazgo

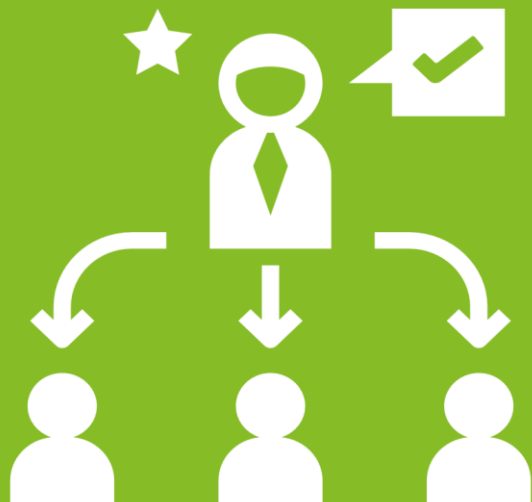
Liderar remotamente presenta una paradoja, dado que usted necesita mantener toda la vista de conjunto, pero usted no puede liderar todas las cosas al tiempo. En lugar de ello, usted tendrá que construir confianza y empoderar a su equipo para que actúe y tome la iniciativa para hacer que las ruedas giren.

## Acoja el fracaso y aprenda de él

Cuando usted se mueva para ser un equipo virtual ocurrirán errores que no habrían ocurrido si usted todavía fuera un equipo físico. Usted no puede impedirlos, así que ¿cómo aprenderá usted de ello? Los fracasos causados por ritmo, desalineación o la pura alegría de seguir una repentina nueva idea con nadie que lo detenga a usted, son algunas de las cosas a las cuales puede llevar el trabajar virtualmente. Acójalas. Vea las maneras virtuales de trabajar como el llevar al extremo los principios ágiles: fallar, avanzar y aprender.

## Construya confianza para orientar la innovación

Mediante confiar en su equipo, usted da luz verde para actuar rápido e intentar cosas nuevas. Como resultado, usted verá que la innovación surge de lugares y quizás inesperados lugares y personas en su equipo.



# Asegure el bienestar

El bienestar de los miembros de su equipo es crítico para su compromiso. Aun así, el bienestar es considerablemente desafiado por la naturaleza virtual de su equipo, y usted necesita estar más alerta que nunca para crear las condiciones correctas.

## Haga la fluidez fija

La mayoría de los aspectos de su vida rápidamente se mezclan en una neblina borrosa cuando se trabaja virtualmente. No deje que ello ocurra – fomente que los miembros de su equipo establezcan fronteras y condiciones para su trabajo.



## Fomente rutinas saludables

Tener rutinas saludables no es un discurso nuevo en el liderazgo. Sin embargo, asegurar que la salud mental y física de su equipo avancen es crítico. Todos los niveles están en riesgo de eliminarse por completo porque las fronteras ahora no-existen.

## Lidere con el ejemplo

Acuerde un conjunto de reglas de juego como equipo y construya las rutinas que mantendrán a sus personas sanas en el largo plazo. También, si usted no es el campeón de las reglas para el bienestar de su equipo, nadie lo será. Sea un modelo de rol y allane el camino para el bienestar en su equipo.

# Contactos

---



## Christina Burgwald

Partner & Human Capital  
Portfolio Lead Denmark  
cburgwald@deloitte.dk

---



## Camilla Alm

Director  
calm@deloitte.dk

---



## Stine Degnegaard

Director  
sdegnegaard@deloitte.dk

---



## Ylva Brand

Senior Manager  
ybrand@deloitte.dk

---



## Jannick Pedersen

Consultant  
janpedersen@deloitte.dk

#### Descargo de responsabilidad:

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL", su red global de firmas miembros o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ningunas representaciones, garantías o compromisos (expresos o implicados) son dados respecto de la exactitud o completitud de la información contenida en esta comunicación, y nadie de DTTL, sus firmas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes estará obligado o será responsable por cualquier pérdida o daño que de cualquier manera surja directa o indirectamente en conexión con cualquier persona que se base en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembros, y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes. Los productos/servicios son mencionados como ejemplos de lo que está disponible en el mercado y esta guía no recomienda ningún producto/servicio a costa de otro. Por favor esté consciente de que productos/servicios pueden estar sujetos a términos y condiciones individuales.

#### Acerca de Deloitte:

Deloitte es un proveedor global líder de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgo, impuestos y relacionados. Nuestra red global de firmas miembros y entidades relacionadas en más de 150 países y territorios (colectivamente, la "organización de Deloitte") sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500®. Conozca en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) cómo las aproximadamente 312,000 personas de Deloitte hacen un impacto significativo

#### Deloitte Touche Tohmatsu Limited:

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembros, y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización de Deloitte"). DTTL (también referida como "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembros y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, lo cual no puede obligar o vincular unas a otras con relación a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidad relacionada es responsable solo por sus propios actos y omisiones, y no por los de cada una de las otras. DTTL no presta servicios a clientes. Para conocer más, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Documento original: Leading virtual teams. Eight principles for mastering virtual leadership of teams. Deloitte Denmark, March 2020.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/leading-virtual-teams.html?lrs=31998269-3bc3-4de6-9063-6d2458daa20c&id=wl:2sm:3li:4elevate:5awa:6oth:100771>.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda.,

Colombia.