

MÓDULO DOS: LIDERAZGO EN TIEMPOS DE HOME OFFICE

Capítulo I: Conociendo el Mundo VUCA

Hoy más que nunca vivimos en un mundo donde lo que ya conocemos no será lo mismo en muy poco tiempo. Existen avances tecnológicos, enfermedades, sucesos naturales, acuerdos y crisis económicas, conflictos armados, etc., que afectan nuestra realidad y que nos movilizan a reflexionar de manera distinta sobre las opciones que tenemos disponibles.

Si nos remontamos al periodo de Guerra Fría, donde Estados Unidos y la Unión Soviética se enfrentaban por temas políticos e ideológicos¹, es posible identificar una serie de cambios que la disputa trajo consigo: creación de bloques militares (OTAN) y el Pacto de Varsovia², se produjeron conflictos otros entre países, la Unión Soviética se desintegró³, se unificaron las “dos Alemanias” con la caída del muro de Berlín⁴, entre otros.



Este periodo de cambios, transformaciones e incertidumbres se extendió hasta fines de los años 90, momento en el que los soldados norteamericanos acuñan el término VUCA para referirse a un nuevo mundo emergente: más incierto, complejo y ambiguo que, por consecuencia, requería diferentes formas de enfrentarse a él.

¿Y qué significa el término?

La sigla VUCA corresponde al acrónimo de Volatilidad (volatility), Incertidumbre (uncertainty), complejidad (complexity) y ambigüedad (ambiguity), y tiene las siguientes características:

VUCA

Volatilidad:

Un entorno es volátil en la medida en que cambia mucho y rápidamente, y no sabemos en qué dirección lo hace.

¿Cómo abordar las situaciones volátiles? A través de un alto conocimiento y visión.

Incertidumbre:

Una situación es incierta cuando no existe certeza de lo que va a pasar, por lo que hay escasa previsibilidad.

¿Cómo abordar las situaciones de incertidumbre? Buscar información, preguntar a quienes manejan procesos puntuales.

Complejidad

Una situación es compleja si en ella intervienen múltiples causas que están inter-relacionadas, de modo que, si varía una, es difícil saber cómo va a terminar la situación.

¿Cómo abordar situaciones complejas? Recordando situaciones anteriores que se han dado y los resultados que han tenido, simplificar y conocer variables críticas que se pueden controlar y aquellas que, si varían, no afectan gravemente, y por último reestructurar los procesos (puede ser que lo que ahora tienes y te sirve, ya mañana no sea igual).

Ambigüedad:

Una situación es ambigua cuando es difícil reconocer las relaciones de causa y efecto.

¿Cómo abordar las situaciones ambiguas? Experimentar a bajo costo, tener muchas opciones para abordar una situación, permitir los errores.

Abordar con éxito un entorno VUCA requiere necesidades de liderazgos distintas a las de un escenario tranquilo, por eso es importante diagnosticar bien las situaciones, tener iniciativa y capacidad para transformar a los equipos.

Liderando en tiempos de crisis

Dado este escenario VUCA, nos hemos visto enfrentados a una nueva forma de vida laboral: El trabajo remoto, y si bien esta modalidad trae consigo elementos diferentes a lo que estábamos acostumbrados, hay quienes ya venían desempeñándose de esa manera. Entonces ¿Qué podemos aprender de ellos?

Pensemos en algunos desafíos que nos trae el contexto actual:

1. Falta de compromiso y sensación de desconexión de las personas. Percepción de aislamiento y soledad.
2. Las condiciones del hogar: Infraestructura, estar con los hijos en casa, tener padres mayores en los que pensar, no tener las herramientas y tecnologías adecuadas.
3. Falta de rutina y estructura claras.

¿Qué podemos hacer con ellos? Te presentamos a continuación algunas prácticas que serán de gran utilidad para liderar a tu equipo durante el periodo de trabajo remoto:

UNO.

Crea rutinas virtuales para tu equipo:

A. Haz un calendario

Y fija fechas claras.

B. Organiza una reunión de equipo

Al comienzo de la semana, para asegurarte de que todos están en la misma sintonía.

C. Tengan otra reunión al final de la semana

Así pueden hacer un recuento final y celebrar los éxitos. Estarán también en la misma sintonía sobre los resultados.

D. Establece un horario de oficina

Para que puedas estar disponible para el equipo a una hora designada. En esa instancia repasen juntos y ellos podrán hacerte cualquier pregunta que necesiten. Lo más importante es tener una sesión "uno contra uno" regular o cada dos días, sólo para crear compromiso y punto de contacto.

DOS.

Aprovecha la inteligencia colectiva:

Es un buen momento para desarrollar un espíritu de comunidad, porque todos estamos juntos experimentando la misma realidad. En ese sentido, asegúrenos de beneficiarnos de la sabiduría de los demás, todos tenemos algo que aportar, da el espacio para que la creatividad sea inclusiva.

TRES.

Sé una “Caja de resonancia” y empatiza:

La gente tiene miedo: ¿Tendré trabajo dentro de unos meses?, ¿Podré pagar mi hipoteca?, ¿Qué va a pasar con mi hijo, que debería entrar a la Universidad, siendo que no hay Universidad y todo es en línea?

Intenta comprender la preocupación específica en lugar de una preocupación general y, al hablar de ello, encontrarás que las personas se sienten mucho mejor acerca de la situación.

CUATRO.

Sé positivo y optimista:

Como líder, sé quién anima al equipo en momentos difíciles para darles esperanza y energía.

CINCO.

Sé claro y específico:

Es importante que el equipo conozca las siguientes preguntas:

A.

¿Qué se espera de mí?

B.

¿Cuáles son mis entregables?

C.

¿Cuáles son las cosas que necesito entregar para el final de esta semana? ¿Y para la siguiente?

Toda crisis pasa por tres fases:

- 1. Detección y preparación**
Existen señales tempranas que dicen que algo puede suceder. Desafortunadamente solemos ignorar esas señales de advertencia temprana y no logramos estar preparados cuando ese “algo” sucede.
- 2. Ojo del huracán**
Sucede cuando la tormenta está en su peor momento y, por supuesto, este es el momento en que las personas entran en pánico y todos están enormemente preocupados por el futuro.
- 3. Recuperación**
Hace referencia a la finalización del huracán. Es tiempo de recuperación y consolidación.

Actualmente nos encontramos en el “Ojo del huracán”, en ese sentido:

1. Piensa en una planificación de escenarios: No pienses sólo en el mejor de los casos, sino que también en el peor, y arma planes de contingencia para tu equipo.

2. Es una gran oportunidad para explorar y experimentar: Anima a los miembros de tu equipo a pensar en cosas nuevas hacer y ver cómo funcionan.

3. Tómate un día a la vez: “No intentes adivinar el final del juego”. Poner la concentración en lo que controlamos hoy, es una lección muy importante que se puede aprender de quienes han vivido situaciones de incertidumbre. Si bien debemos tener una visión a largo plazo en mente, ejecutar en pasos pequeños todos los días será muy efectivo.

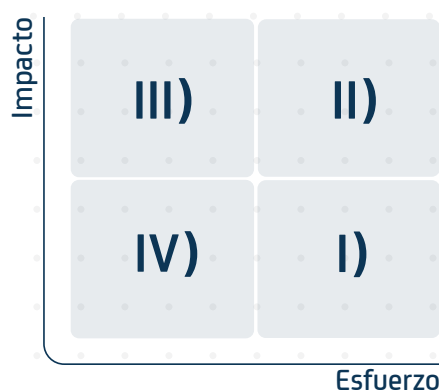
4. Por último, no intentes ser perfeccionista.

MÓDULO DOS: LIDERAZGO EN TIEMPOS DE HOME OFFICE

Capítulo II: Herramientas

1) Matriz de prioridades

En este periodo se vuelve muy relevante priorizar las actividades que debemos realizar para poder optimizar el tiempo y enfocar nuestra atención. Por lo anterior, te mostramos a continuación una herramienta que te permitirá clasificarlas en base a dos ejes: Impacto vs. Esfuerzo.



La matriz Impacto vs. Esfuerzo,

Es una herramienta de priorización de acciones que permite situar en diferentes cuadrantes aquellas actividades para lograr un determinado objetivo, con el objetivo de ordenarlas de acuerdo a su nivel de impacto.

El impacto puede estar relacionado con:

Rentabilidad, Productividad, Ahorro o Velocidad.

El esfuerzo se puede traducir en:

Tiempo, Dinero, Riesgo o Headcount.

I) Pérdida de recursos: + Esfuerzo - Impacto

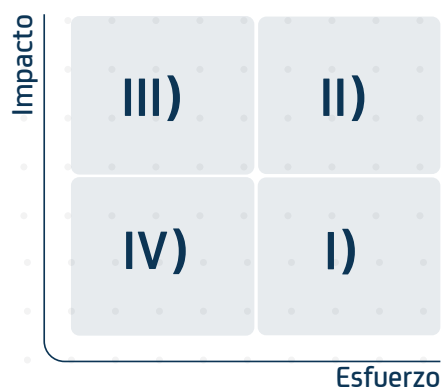
Corresponde a aquellas tareas que demandan un alto esfuerzo, pero su impacto es menor. Ejemplo: En un día de alto tráfico atender sólo 1 reunión con cliente debido a la localización y al tiempo utilizado en el traslado.

II) Inversión: + Esfuerzo + Impacto

Hace referencia a aquellas actividades que requieren un alto esfuerzo traducido en tiempo, dinero, etc., pero que asimismo su impacto es mayor y sostenible en el tiempo. Ejemplo: Desarrollo de personas o implementación de un nuevo software.

III) Quick Win: -Esfuerzo +Impacto

Tal como lo dice su nombre, corresponde a aquellas tareas para las que no se requiere gran esfuerzo, sin embargo, la ganancia es alta. Se sugiere priorizar este tipo de actividades. Ejemplo: Preparación para una reunión con un cliente o registro de una actividad comercial en el CRM. Con esta última actividad, es posible dar mejor visibilidad a las jefaturas para una retroalimentación más precisa. A largo plazo, permite conocer mejor a los clientes y gestionar oportunamente.



IV) Actividades no priorizadas: - Esfuerzo – Impacto

Este tipo de actividades no requieren un gran esfuerzo, y generan un menor impacto dentro del objetivo a alcanzar.

La matriz se arma de la siguiente manera:

1. Se deben listar las actividades pendientes relacionadas a un objetivo particular.
2. Define los ejes de Esfuerzo e Impacto dentro de un plano.
3. Sitúa las actividades que identificaste en el cuadrante que corresponda de acuerdo al esfuerzo e impacto implicados.
4. Establece planes de implementación que identificaste en el cuadrante que corresponda de acuerdo al esfuerzo e impacto implicados.

2) Mindfulness

Junto a las herramientas presentadas, se vuelve importante enfocarnos en el presente y prestar atención a las experiencias enriquecedoras que nos acontecen día a día pues fortalece nuestro rol como agentes impulsores de cambios y actitudes positivas.

El mindfulness es una práctica de entrenamiento mental que nos ayuda a educar la atención, llevando la mente al presente, de forma que seamos capaces de utilizarla de manera más eficiente, centrada y menos impulsiva. Puedes utilizarlo en todas las actividades de tu vida cotidiana, sólo tienes que tener la intención de estar atento a la actividad que realizas mientras la realizas.

MÓDULO DOS: LIDERAZGO EN TIEMPOS DE HOME OFFICE

Pasos a una meditación guiada



1. Siéntate cómodamente en una silla: busca tener la espalda recta, los pies tocando el suelo, el cuerpo relajado, manos encima de tus piernas, la cabeza recta y cierra tus ojos.



2. Al cerrar los ojos vas a llevar tu atención a tu respiración, siente como entra y sale el aire por tu nariz. El foco de la atención en este ejercicio será sentir tu respiración.



3. Vendrán pensamientos, emociones, sonidos externos, etc. Tu tarea consistirá en identificar cuándo entra en tu mente y soltarlo. Sólo observas, sueltas y re diriges tu atención al foco de atención, que es sentir tu respiración, notando como entra y sale el aire por la nariz.



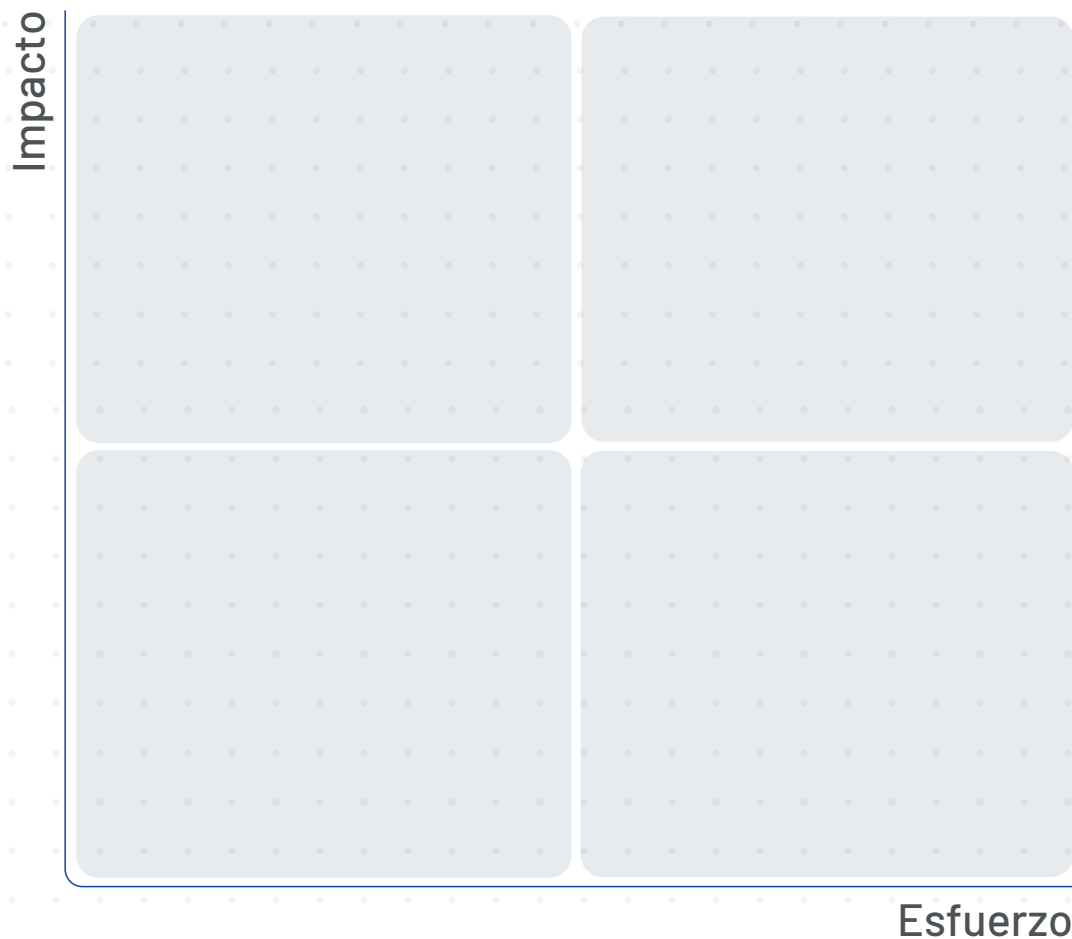
4. Es natural distraerse, en eso consiste el ejercicio de reenfocar todo lo que aparece en tu mente. Aprenderás a identificar tus contenidos internos, a soltarlos y reenfocar tu atención.

Capítulo III: Ejercicio

Piensa en todos los desafíos que has tenido que enfrentar en el último tiempo y responde las siguientes preguntas.

- 1.** De acuerdo al entorno VUCA, ¿Qué oportunidades has identificado de lo que has enfrentado como líder?
- 2.** ¿Qué técnicas has usado para mantener a tu equipo enfocado?
- 3.** ¿Qué síntomas o respuestas a la contingencia actual has identificado en tu equipo? ¿Cómo las has manejado?
- 4.** ¿Qué iniciativas han surgido en tu equipo para mantenerse productivos? Comparte las mejores prácticas.

5. Pensando en el PAD que armaste en el módulo anterior, practica el uso de la matriz de prioridades situando en ella las acciones que identificaste para lograr el objetivo planteado.



**Excelente, has terminado el
Segundo Módulo.**

Ahora posees más conocimientos y herramientas que podrás usar para hacer del liderazgo un hábito del que toda la Compañía se beneficia.

Felicitaciones.