



Tras la pandemia COVID-19, y gracias a las medidas adoptadas por gobiernos y empresas, surgen nuevos escenarios. No hay duda alguna de que esta no es una era de cambios sino un cambio de era. Las tan anheladas culturas digital y de colaboración ya son una realidad. El teletrabajo, así como el teleconfinamiento, nos llevan a nuevas formas de trabajar, de dirigir, de gestionar, de tomar decisiones... creando nuevas demandas a los líderes que, lejos de ser coyunturales y pasajeras, entrarán a formar parte de su rol en los próximos años.

Las medidas adoptadas por gobiernos y empresas con motivo de la pandemia del COVID-19 nos han obligado a todos a entrar de manera súbita en un nuevo escenario. Estamos aún en pleno proceso de adaptación a las nuevas exigencias. Lo primero que hicimos fue resolver el dilema de la coincidencia permanente entre casa y lugar de trabajo. Para muchos algo nuevo, para algunos solo algo deseado... aunque no para todos. Lo privado de súbito invadió lo profesional y viceversa. Al cabo del tiempo hemos ido desarrollando nuevos hábitos, abandonando viejas rutinas y descubriendo virtudes y defectos desconocidos. Hemos aclarado nuestras preferencias y definido nuestras líneas rojas.

Somos seres vivos y por lo tanto nos adaptamos al entorno a cada momento de la manera en que sabemos, podemos y queremos. Con el tiempo nos estaremos transformando. El alcance de lo que nos está ocurriendo lo podremos medir cuando tengamos suficiente perspectiva, aunque necesitaremos quizá algunos meses más, tal vez años. De momento seguimos. Las medidas decretadas son provisionales y seguro que se requerirán nuevas.

Lo que hemos vivido estos meses me ha suscitado un buen número de reflexiones sobre el tema del líder y el liderazgo. Un asunto que me preocupa y en el que vengo trabajando desde hace algunos años. Creo que son tiempos difíciles para todos, pero que afectan de manera especial a los que asumen tareas directivas. Para ello me gustaría compartir alguna reflexión con el propósito de

que podamos llegar a alguna conclusión útil, aunque debo advertir que provisional, como es todo en estos momentos de excepcionalidad que nos ha tocado vivir.

La primera reflexión vino suscitada por una pregunta referida a mí: **¿Qué exige esta situación de mí que dirijo un equipo y lidero una organización?** O también puedo formularla de otra manera: **¿De qué manera esta situación está modificando mi rol?** Mi "rol", tal como lo entiendo, más que un libreto que debo representar son unas expectativas que tengo que satisfacer con respecto a mi gente. Pues bien, **¿Qué me exigen mis colaboradores como líder en estos momentos?** Ya les pregunté... y las siguientes reflexiones son un intento de generalizar algo que voy interiorizando.

En primer lugar, confesar mi incertidumbre. Cuento con respuestas provisionales que se suman a estar en un entorno dudoso, sin límites claros, problemático. **Antes el cambio era lo único permanente. Ahora, también la incertidumbre...** El mundo es VUCA y la Organización como parte de él también lo es. Es un subsistema de características homólogas. Desde hace unos meses estamos ante una situación nueva y difícil que acentúa si quieren ese mundo VUCA al que nos referíamos: un mundo VUCA al cuadrado. Y para afrontarlo con un mínimo de garantía de éxito mi conclusión es que **necesitamos un liderazgo al cuadrado.**

Regreso a la pregunta que me hacía. ¿Qué se espera de mí como líder en estos momentos? Mi primera conclusión es que las expectativas son las tradicionales ante una situación extrema, pero más acentuadas. Es decir, **se espera que aúne voluntades, que decida correctamente, que conserve el temple cuando las cosas se pongan peor y que señale rumbo.**

Sin embargo, **hay exigencias sobreañadidas.** Estamos en una situación excepcional, el mundo VUCA-COVID-19. Enumero, derivado del mismo, varios descubrimientos realizados en los últimos meses:

- Tengo que seguir obteniendo resultados. La presión no ha disminuido, al revés.
- He de dirigir un equipo disperso y mantener su rendimiento y compromiso.
- Debo replantear el enfoque de proyectos, la manera de decidir, etc.
- Me siento impulsado a innovar en procedimientos de trabajo. El formato de las reuniones, por ejemplo.
- He de atinar y ser más cuidadoso a la hora de comunicar. Aunque cuento con tecnología que me ayuda -es cierto- también es fuente de barreras de todo tipo.
- He de trabajar teniendo en cuenta que el máximo de concentración en un medio como la videoconferencia está limitado y sigue reglas que aún no acabo de dominar.
- Debo adoptar estilos de liderazgo más basados en la confianza que en el control.
- Tengo que acrecentar o al menos mantener mi red de contacto con clientes internos y externos así como con la red de apoyo.
- Etc.

Creo que ninguna de ellas me atañe exclusivamente como líder. Muy al contrario, las considero comunes y compartidas con mis colaboradores. **¿Qué añaden estas exigencias recientes a esas expectativas de las que venimos hablando?** A mi juicio y siendo breve son cuatro grandes énfasis que en estos momentos son vitales.

En la situación actual es clave:

1. Optimizar las condiciones de trabajo.
2. Mantener o incrementar la Conexión, la Cohesión y la Colaboración.
3. Reenfocar, Reevaluar y Re comprometer.
4. Crear capacidad para enfrentar la nueva normalidad.

1. **Optimizar mi trabajo y el de mi gente.**

Mi objetivo es asegurar mi propia efectividad (salud, actitud positiva y medios de trabajo) y ayudar a mi equipo a lograr lo mismo. **Me corresponde contribuir a minimizar el efecto negativo de unas circunstancias marcadas por la desaparición del entorno tradicional y por la presencia masiva de una tecnología que suplanta la relación humana física cercana y directa.**

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

No abandonar el ejercicio, estar atento a los efectos psicológicos de la situación (desánimo, irritación).

- Estar al día en la tecnología de comunicación que manejamos.
- Crear rutinas y agendas de trabajo que nos ayuden a mantener espacios y conciliar dedicaciones al trabajo y a la familia.
- Trabajar con objetivos diarios/semanales que compartimos en *briefings* periódicos.

2. **Mantener o incrementar la Conexión, la Cohesión y la Colaboración.**

Mi objetivo es **no perder la orientación a mis colaboradores (a cada uno de ellos y al equipo) y fomentar la comunicación entre ellos y con el resto de la organización.** También reforzar el equipo.

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

Incrementar las ocasiones de conexión entre nosotros. Tener frecuentes *touchpoints* a lo largo de la semana.

- Fomentar interconexión con objetivos formales. Proyectos de equipo y subequipos.
- Mantenernos informados y cerca del resto de la organización. Circular noticias formales e

informales de la vida de nuestra empresa. Mantener el *network* interno y nuestra visibilidad.

3. **Reenfocar, Reevaluar y Recomprometer.**

Mi objetivo es **mantener la agilidad suficiente. Evaluar continuamente la efectividad de los planes que emprendemos y corregir ante situaciones imprevistas.** Priorizar lo que añade valor. Innovar.

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

Trabajar por una meta común clara de contribución a nuestra organización. Una meta que ha sido preciso redefinir entre todos para adecuarnos a las exigencias de este momento.

- Revisar las implicaciones de esta nueva definición en prioridades y tareas. Seguir de cerca logros individuales y dar retroalimentación frecuente.
- No dejar de delegar y empoderar. El compromiso de cada uno no solo con la empresa sino con el trabajo es clave en estos momentos.
- Tomar decisiones. Animar a innovar. Avanzar. No permitir que las dificultades nos paralicen.

4. **Crear capacidad para enfrentar la nueva normalidad.**

Mi objetivo es liderar con realismo y con actitud positiva. **Planear la recuperación y configurar “la nueva normalidad”.**

Me exijo y aconsejo o influyo en mi equipo para:

Vender nuestra aportación de valor y las habilidades adquiridas en este tiempo a la organización, a nuestros clientes internos, su valor para el inmediato futuro.

- Re imaginar nuestro futuro como grupo dentro de la realidad de la organización y el acomodo de planes y objetivos.
- Trabajar simultaneando una vía de corto plazo y respuesta a las demandas de la crisis (luces bajas) y en otra de preparación de la vuelta (luces altas).

Mi balance actual es positivo en término comparativo más que superlativo. Soy consciente de que, si la tasa de cambio externo es superior a la mía, es cuestión de tiempo quedar en fuera de juego. Hay mucha incertidumbre, pero cuanto más preparados estemos, y cuanto más nos esforcemos, mejor podremos enfrentarla.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro

equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Juan Pablo Ventosa](#)

CEO de Human Performance

Consultor en Talento y Eficiencia Organizacional

Te invito a visitar mi [perfil completo](#)