

Consejos para el liderazgo durante el teletrabajo

Considerando la realidad de que en el CUC, hasta la emergencia declarada por COVID-19, el tema de teletrabajo había sido lejano, actualmente es la realidad institucional y la mayoría de funcionarios hemos tenido que acostumbrarnos y adaptarnos a esta nueva modalidad de ejercer nuestras funciones. Si bien en la Institución el teletrabajo era una quimera para las generaciones recientes de la Institución y un imposible para los menos tecnólogos, actualmente todos nos hemos expuesto a dicha forma de trabajo, que tiene sentidos beneficios, pero a la vez implica desafíos para el liderazgo de equipos sobre todo para los "de la vieja escuela" que eventualmente se pueden sentir perdidos sin poder ejercer un control directo y testimonial del funcionamiento de la oficina.

Con base en ello, a manera de colaboración, sin querer decir que se trata de la "receta mágica", la Unidad de Seguridad e Higiene Ocupacional ha resumido la literatura vinculada con el tema y brinda las siguientes recomendaciones:

1. **La base del liderazgo en el teletrabajo es la confianza:** El control constante y presencial que muchos líderes parecen necesitar es debido básicamente a que no confían en sus equipos.

Por eso, la labor de un buen líder comienza con el desarrollo de las habilidades y la potenciación de las fortalezas de cada individuo para la formación de un equipo proactivo y responsable en el que poder depositar su confianza.



Tener la seguridad de que todos harán lo que deban, cuándo deban y de la forma correcta es esencial para liderar equipos en teletrabajo, sin aumentar los niveles de estrés o convertirse en un líder intrusivo para los trabajadores.

2. **Elevar la bandera de la transparencia y evitar malos entendidos:** La comunicación del líder, siempre debe ser completamente clara y sencilla, aún más en esta modalidad de trabajo. Inicialmente se debe comunicar a cada integrante del equipo de trabajo todos los puntos clave de la nueva modalidad, tales como el periodo de ejecución, las metodologías, los canales de comunicación, las horas y formas de coordinación, las fechas y horas de ejecución de reuniones de coordinación y la modalidad de éstas o aspectos personales que se deban tener en cuenta.

Unido a ello, para definir y programar las tareas o proyectos que vaya a desarrollar cada funcionario, puede ser útil la metodología SMART, a través de la cual se busca concretar objetivos que cumplan con ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo. También es necesario que el líder inspire confianza para poder realizar consultas al respecto de las tareas o temas que surjan y además para explicar los requerimientos laborales, expectativas y tareas a través de palabras completamente comprensibles y sencillas, posterior a lo cual es útil que los funcionarios repitan lo que entendieron para tener claridad ambos de la visión del tema. Solo cuando a todos los miembros del equipo les haya quedado claro lo que



deberán hacer en el transcurso de los próximos días, podrán asignarse nuevas tareas y emergerán rápida y eficientemente los primeros resultados.

Ejercer de líder de manera remota exige una mentalidad radicalmente distinta que implica concentrarse no tanto en el tiempo que los miembros de los equipos invierten en las tareas que se les han encomendado, como en los resultados. Bajo esta premisa hay que planificar no perdiendo jamás de vista que es esencial establecer objetivos claros al inicio de la semana y definir cuándo deberían ponerse los primeros resultados sobre la mesa.

3. **Dar seguimiento y velar por el cumplimiento de los objetivos:** Para ello, el líder deberá informar claramente a los funcionarios la metodología de medición y seguimiento al trabajo, esto deberá realizarse como parte de la planificación, no es lo ideal que se incluyan indicadores de desempeño sobre la marcha, sin previo aviso, ya que generarán confusión y estrés en el equipo de trabajo.



En este punto es importante que todos los involucrados conozcan la metodología (correo, videoconferencia, presentación, entre otras) mediante la cual deberán rendir cuentas del trabajo realizado, la periodicidad del mismo y los entregables que deberán presentar. El líder es el responsable tanto del seguimiento como de la medición, y la clave es llevarlo a cabo sin ser intrusivo o controlador, para ello, se sugiere realizar preguntas directas y explícitas sobre el avance en los proyectos o tareas a los miembros de los equipos, con el fin de cortar el paso a malos entendidos.

La productividad debe ser el principal medidor de calidad de cada miembro del equipo, independientemente del tiempo que efectivamente dedique a sus labores. Para los líderes, el controlar que los trabajadores están conectados al trabajo debe pasar a un segundo plano, exigiendo únicamente el cumplimiento de los resultados y plazos prescritos.

Además, el seguimiento al cumplimiento de objetivos debe mantenerse en el punto que ayude a brindar información que haga eficientes los procesos sin suponer una carga adicional para los trabajadores, ya que si además de realizar sus funciones los miembros del equipo deberán estar mandando continuos e irrelevantes reportes de su actividad, el resultado de su trabajo se verá afectado por tener que dedicar energía a mantener al tanto al jefe.

4. **Mantener el contacto con el equipo de trabajo:** Es importante que los líderes saquen el tiempo para que mantengan una comunicación individualizada con los miembros de sus equipos de trabajo, para que todos tengan seguridad de que sus superiores están disponibles para ellos, aún a la distancia.

Es esencial crear espacios de comunicación con el equipo para que trasladen sus inquietudes y necesidades. En este punto la escucha activa no sólo implica recibir la información, sino el desarrollo de la inteligencia emocional para generar respuestas de ánimo y apoyo al equipo, ahora que el contacto



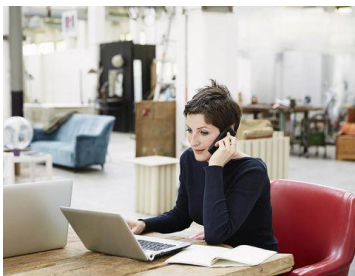
directo se elimina. Esta acción que podría considerarse básica o sencilla puede tener impactos muy positivos en la pertenencia de los individuos a los equipos y en la eficiencia en la productividad, pues hace a los funcionarios conscientes de que si necesitan ayuda o soporte no van a enfrentarse en solitario a la resolución de problemas. Incluso, la solución de eventualidades que surjan pueden darse entre todos los miembros del equipo y eso además de ayudar al contacto entre ellos, genera un ambiente colaborativo y brinda un sentimiento de logro al equipo. Para esta comunicación, la sugerencia es que se prefiera el uso de las videoconferencias para eliminar los sesgos derivados de la ausencia de la comunicación no verbal.

Por tanto, a continuación se brindan consejos para la realización de estas reuniones virtuales:

- a. Definir el objetivo, horario y participantes de la reunión para poder seleccionar la herramienta que mejor se adecúe a las necesidades (Whatsapp, zoom, teams, entre otras). Para ello, es imprescindible consultar a los participantes el horario disponible, previo a la convocatoria, además, es necesario que se promuevan reuniones ágiles, productivas, en las que se alcancen metas y se puntualicen conclusiones.
- b. Enviar con antelación a todos a los usuarios los requisitos técnicos y procedimientos necesarios para dicha conexión.
- c. Pedir a los participantes que revisen su correcta configuración de cámara y micrófono, o bien fijar un día antes una sesión de pruebas.
- d. Citar a la reunión unos diez minutos antes para asegurar que todo el mundo se conecta de forma correcta. En ocasiones suele pasar que alguno de los participantes tiene algún problema que demore su conexión a la reunión, hay que contar con ello.
- e. El líder debe moderar la reunión para asegurar que no se solapan las intervenciones, se dispersan los temas e incluso para apagar los micrófonos de los participantes que no estén interviniendo.



5. **Destinar determinadas horas a las labores de coordinación:** Los líderes, deben establecer horarios específicos para que cada día los miembros del equipo puedan comunicarse para coordinar los proyectos o tareas.



Para ello es útil que cada líder haga diariamente una lista de las personas con las que desea hablar cada día y los temas a tratar, aunque sea solamente para verificar que los proyectos o tareas asignadas marchan según lo planificado. Unido a ello estos espacios también pueden ser utilizados para brindar una realimentación a los funcionarios ya que si la gestión emocional es muy importante en la oficina, todavía lo es más en remoto, por lo tanto, se requieren nuevas dosis de empatía para ponerse en el lugar de otra persona que no está con nosotros físicamente.

Fuentes consultadas:

- <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/5-salvavidas-deben-arrojar-jefes-empleados-para-no-ahogarse-teletrabajo>
- <https://www.barna-consulting.com/guia-para-el-liderazgo-efectivo-en-el-teletrabajo/>
- <https://www.revistagg.com/noticias/articulo/trabajar-desde-casa-liderazgo>
- <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/140893/Saber-teleliderar-la-nueva-cualidad-del-lider-en-la-era-del-teletrabajo-cinco-consejos-para-hacerlo-con-exito>
- https://destinonegocio.com/cr/gestion-es_cr/como-liderar-virtualmente-equipos-de-trabajo/
- <https://lafabricadeltiempo.es/pautas-para-aprovechar-al-maximo-provecho-a-la-videoconferencia-online/>
- <https://www.portafolio.co/innovacion/consejos-para-que-sus-videoconferencias-sean-efectivas-y-productivas-533389>
- <https://www.entrepreneur.com/article/265489>