

Summa Solutions

# Liderazgo y trabajo remoto


Una guía para impulsar, acompañar y orientar a tu equipo.



# Introducción y contexto. Consideraciones generales.

El COVID-19 ha afectado a cada industria de diferentes maneras y las cosas están cambiando rápido. Para muchos sectores esto tuvo impacto directo en la forma en la que operaban y tuvieron que reaccionar de manera muy ágil para trasladar todas sus operaciones a un formato virtual o remoto, formato al que tal vez no estaban acostumbrados.

En tiempos de crisis tenemos la oportunidad de hacer surgir la creatividad, la colaboración y la optimización de los recursos existentes. Este momento plantea un desafío especial para las organizaciones y sus modelos de liderazgo.



Hemos creado esta guía para ayudarte a **impulsar, acompañar y organizar** el trabajo remoto en tus equipos. Como líder, en este momento está en tus manos la responsabilidad y el desafío de lograr los objetivos, metas y tareas encomendadas, más allá de la condición física de nuestros lugares de trabajo.

El trabajo remoto puede ser algo completamente nuevo para parte de tu equipo, y como cualquier rutina que se inicia, necesita de pautas claras y de práctica. Por ello, es fundamental nuestro compromiso y participación para que cada miembro del equipo esté alineado con las metas de la organización.

Cuando no compartimos el mismo espacio físico, hay muchas variables con las que no contamos, pero hay otras que se fortalecen y potencian. La dinámica del trabajo remoto funciona en la medida en que exista la confianza del líder en cada miembro del equipo, y del equipo en el líder. El otro componente clave para que esto funcione y se incremente, es la comunicación abierta y fluida.

Liderazgo y trabajo remoto

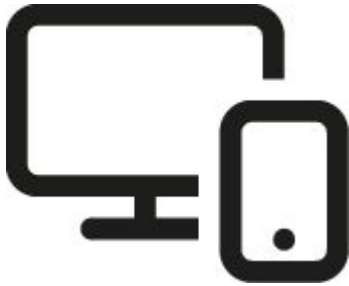
# Planificación y gerenciamiento: Herramientas

# Antes de Comenzar

Estructurar la dinámica del trabajo remoto es una de las maneras más efectivas para que el equipo pueda cumplir. Nosotros, como líderes, debemos dar las herramientas y setear las expectativas, y cuanto antes podamos hacerlo, más simple y eficiente va a resultar su implementación.

Por eso, es clave brindar con claridad los lineamientos correspondientes a la implementación del trabajo remoto. Los elementos más frecuentes a definir son:

# Antes de Comenzar



## El espacio de trabajo

(para trabajador remoto nuevo)

- La primera definición es quién es responsable por el armado del espacio de trabajo y si hay algún lineamiento para el acondicionamiento.
- ¿Hay sugerencias y especificaciones sobre cómo armarlo? Comunicar en la inducción los requerimientos mínimos para poder llevar a cabo su tarea y minimizar las frustraciones iniciales.

## Requerimientos técnicos

- Conexión a Internet
- De hardware y software. Las condiciones mínimas compatibles para poder sostener el trabajo diario.
- Computadora, headset, micrófono.
- Plataforma(s) a conectarse.

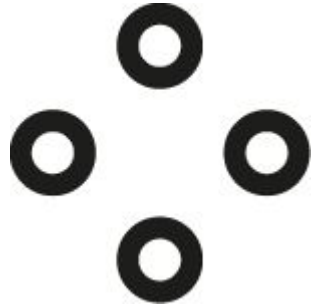
# Antes de Comenzar



## Comunicación

- Canales de comunicación definidos para cada uso: mail, slack (canales de equipo, de proyecto, de team building), asamblea, etc.
- Interacciones esperadas. Uno de los problemas frecuentes es que haya tensión entre lo que cada uno de los miembros espera y hace. Es importante acordar cuáles son las interacciones (de líderes y miembros del equipo) de seguimiento y relacionamiento que permiten mantener la cotidianeidad: por ejemplo saludos, aviso de cualquier interferencia, si hay problemas técnicos, etc. Volveremos sobre este tema con algunas ideas.
- Planear algún canal alternativo de comunicación ante urgencias (whatsapp, redes sociales, etc.).

# Antes de Comenzar



## Metodología de las reuniones

- El **timing** es todo. Horario, frecuencia, y duración. Si se puede definir la agenda previamente esto ayuda a que todos los miembros del equipo se puedan mantener organizados y aprovechen al máximo cada espacio de encuentro.
- El **objetivo**. Definir la agenda de temas a tratar y cuál es el resultado mínimo esperado de ese encuentro. Es ideal incluir también los breaks, si vamos a necesitar una reunión larga (Más de 1 hora?) Incluir en la agenda un pequeño break de pantalla para mantener la atención y evitar la fatiga visual.
- El **Owner**. Asignar una persona para que sea quien conduzca el encuentro, facilita las interacciones y disminuye posibles desvíos o fricciones.
- ¿**Open face**? ¿Cámara encendida o apagada? Es importante definirlo previamente, y en qué ocasiones es necesaria cada una. Por ejemplo, nuevos ingresos, reuniones con clientes, es mejor realizarlo a cámara abierta. Para reuniones diarias de equipos ya integrados, no es estrictamente necesario.



Liderazgo y trabajo remoto

# Problemas frecuentes

# Problemas Frecuentes



## Visión y planificación

- La trilogía: Para generar un efecto positivo en la dinámica y poder mantener a todo el equipo alienado respecto a la visión y cultura de la organización es importante que cada nivel realice acciones activas y concretas con el equipo. Lo llamamos “la trilogía” porque identificamos tres “Espacios simbólicos”:
  - La dirección: en efecto cascada hacia las células de cada equipo de líderes
  - Los líderes de equipo.
  - Entre pares.

# Problemas Frecuentes



## Visión y planificación

- Otras actividades claves de “cultura viva”.
  - Canales de comunicación: canales blandos vs. canales duros.
  - Espacios de recreación (por ej. Un espacio de “patio” para interacciones informales, un after office una vez al mes).
  - Capacitaciones y grupos de estudio.
  - Actividades con y para la comunidad. Si es parte de la cultura de nuestra organización, seguí buscando formas de ejercer ese rol (por ej. mentorías).

# Problemas Frecuentes



## Equipos (des)alineados

En el trabajo virtual se vuelve crítico el concepto de **visibilidad**. Hay muchas razones por las cuales los equipos se desalinean, algunas de índole práctico y otras directamente relacionadas con nuestro trabajo como líderes. En todo caso, la comunicación a la vez que es puesta a prueba, se convierte en nuestra mejor herramienta.

En el trabajo virtual literalmente no podemos ver en qué está cada uno. No veo su cara, si está triste, si está ocupado. Todo esto necesitamos que se reemplace con **capacidades verbales**. Es clave entonces poder anunciar a nuestro equipo y colegas en qué situación estoy y, sobre todo, si necesito ayuda o puedo brindarla a alguien que la necesita. Esto requiere también un esfuerzo extra de autoconocimiento.

# Problemas Frecuentes



## Mi equipo no se puede conectar

- Transparentar entre todos los miembros del equipo cuáles van a ser los horarios y rutinas de trabajo.
- Ante problemas tecnológicos:
  - Avisar que se está atravesando esta dificultad.
  - Definir un plan B: plantear opciones para transitar el momento de desconexión es un acuerdo entre partes que depende del tipo de tarea, la coyuntura y el tipo de rol (café con internet, espacio de co-working, pendrive wireless).

# Problemas Frecuentes



## Feedback, seguimiento y reportes

Es positivo distinguir de manera clara los espacios de encuentro para evaluación de proyectos, respecto de los que son feedback específico hacia el equipo.

- Seguimiento y reportes: construir momentos periódicos para la evaluación de las tareas y los proyectos, con fechas concretas de entrega y revisión entre el líder y el equipo. Plantear espacios de feedback sobre tareas, grupo de tareas o proyectos, permitiendo que todo el equipo diagnostique o evalúe los pasos necesarios para seguir creciendo o corrigiendo la dirección del proyecto.
- Feedback: tener momentos de intercambio pautados, touchpoints en donde podamos señalar tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora por fuera del espacio formal de las evaluaciones de desempeño. Sugerimos realizar evaluaciones multi-direccionales que fortalecen todos los roles y disminuyen algunos sesgos en este proceso.

# Problemas Frecuentes



## No alcanzamos los objetivos

- Establecer los objetivos claves y cómo se van a medir.
- Brindar guía general para que todos alcancen sus objetivos. Poner a disposición las herramientas y elementos necesarios para que el equipo sepa cómo cada tarea colabora al alcance de un objetivo y priorizar las necesidades de acuerdo a cada objetivo.
- Brindar espacio para que cada uno pueda enfocarse en lograrlo. Pactar espacios de seguimiento que habiliten el desarrollo de las tareas de manera autónoma y empodere a cada uno de los miembros del equipo y fortalezca al equipo como espacio de construcción y apoyo.

Liderazgo y trabajo remoto

# Tips prácticos



## Tips Prácticos



### Compromisos y acuerdos básicos

Es importante recordar los compromisos que asumimos, respetarlos y también volver a ellos y revisarlos si no están funcionando. Nos saludamos cuando estamos iniciando el día, cuando cortamos para almorzar o cuando damos por cerrado el día.

Asegurarse que la reunión virtual de equipo tiene un día y horario claro para todos los participantes, si tenemos un equipo en el que varios integrantes están distribuidos en zonas horarias distintas tenemos que cuidar este detalle, para que todos estén disponibles y sepan que son considerados. Puede parecer menor, pero errores repetidos en este sentido, pueden hacer que el equipo se sienta excluido.

Señalamos también la importancia de plantear el objetivo de cada reunión previamente para que todas las conversaciones se mantengan alineadas en ese sentido y el encuentro termine con un resultado claro (ej: reunión de kick off, sincro de tareas, planificación, etc).



### Flexibilidad y disponibilidad

Mantener el horario laboral. Trabajar desde casa no quiere decir tener disponibilidad 24/7. En casa tenemos también otras responsabilidades que cumplir. Es importante ser claros con los horarios y no abusar de la disponibilidad ante hechos no urgentes.

# Tips Prácticos



## Bloquear las distracciones

(Ver contexto covid vs contexto normal)

La aparición de distracciones dependerá del contexto. En este período en el que muchos países se encuentran con medidas de cuarentena obligatoria o flexible, pero con actividades como las escolares suspendidas, aparecen fenómenos que no son de parte de la rutina y con los que lidiamos todos por igual. Dependiendo de la realidad de cada miembro del equipo aparecerán cosas distintas, a las que proponemos reaccionar con flexibilidad tratando de sostener los acuerdos básicos. Ahora hay distracciones que se nos imponen y todos estamos tratando de hacer lo mejor para navegar en esta nueva realidad.

Fuera del contexto COVID-19 cuando hablamos de bloquear distracciones hacemos foco en evitar o planificar situaciones que podrían considerarse una interrupción del flujo normal.

- Foco en el momento: Si bien valoramos la capacidad de atender varios proyectos y necesidades en simultáneo, es necesario priorizar tareas y canales de comunicación. A modo de ejemplo, si estamos en una call (interna o con cliente) trataremos de no comprometer nuestra atención y centrarnos 100% en lo que está sucediendo. Si aparecen dentro de la reunión temas relevantes pero que no son estrictamente relacionados con el objetivo del encuentro, agendar para trabajar en un nuevo espacio.

# Tips Prácticos



## Bloquear las distracciones

(Ver contexto covid vs contexto normal)

- El entorno: Trataremos de acordar con el equipo las condiciones del entorno que son controlables y aceptables. A veces tenemos una rutina de trabajo en solitario que no es apropiada para una reunión (por ej. La radio encendida, una película de fondo, un cuarto en particular en el que hay circulación familiar o es ruidoso). Estas son situaciones únicas, pero crear un marco de referencia ayuda a evitar conflictos o situaciones incómodas.

# Tips Prácticos



## Humanizar el vínculo remoto

Dedicar tiempo a lo personal cuando trabajamos de forma remota es un puente para construir el equipo. Esto cuenta para los espacios de cada reunión y también para destinar, como organización, espacios concretos para la construcción de estos vínculos.

- En las reuniones dedicar unos minutos previos a conversar sobre cómo estamos o si algo nos preocupa.
- Conocer al otro y a su entorno. Considerar aspectos básicos de lo personal, respetando los límites de la intimidad. Mostrar interés por el entorno familiar/privado. (¿Con quién vive, tiene hijos? De qué edades? ¿A quiénes escuchamos de fondo? Rutinas y horarios bloqueados para asistir a algún miembro de la familia, etc).
- Espacios de encuentro no laborales: Un desayuno, un after.

# Tips Prácticos



## Humanizar el vínculo remoto

Uno de los aspectos más importantes en estas condiciones de trabajo es la circulación de la información y que todo el equipo esté alineado y en conocimiento de los objetivos de la organización, motivado para seguir esos objetivos y consciente del aporte individual que realiza para su alcance. Ese es nuestro mayor desafío como líderes. Por eso, debemos invitar a participar a todos los miembros de nuestro equipo en un círculo virtuoso en el que compartir la información sea un ritual en el que sabemos que un nuevo aprendizaje, un desarrollo, una herramienta o un cambio realizado para un proyecto específico, puede aportar valor a otros proyectos o a la organización en su totalidad, mejorando los procesos y alcanzando la excelencia que estamos buscando.

¡Muchas gracias!

