



[Comprar el libro o audiolibro](#)

Liderazgo a distancia

Cómo acelerar los logros y crear una comunidad en un mundo de teletrabajo

(*Remote Leadership*)

David Pachter • Amplify © 2021 • 240 páginas

Liderazgo / Gestión de equipos / Equipos remotos

Recursos Humanos / Lugar de trabajo híbrido

Ideas fundamentales

- El COVID-19 transformó muchas empresas convencionales en empresas de teletrabajo (ETT).
- Antes de la transformación de las ETT, el privilegio de los líderes les permitía coaccionar a los trabajadores.
- El trabajo a distancia depende del liderazgo reflexivo, el aprendizaje entre pares y una mentalidad y una cultura de *coaching*.
- Los líderes reflexivos son conscientes de sí mismos.
- La mentalidad de *coaching* requiere que los líderes dejen de considerarse a sí mismos como los arregladores definitivos.
- El aprendizaje entre pares se da mejor en foros de pocas personas.
- Antes de las ETT, muchas empresas ofrecían grandes beneficios. Ahora, el principal beneficio es el contacto significativo con otras personas.
- El teletrabajo requiere que los empleados sean maduros, de buen carácter y honestos consigo mismos.
- El trabajo desde casa nunca desaparecerá.

Reseña

¿Quién no querría trabajar desde casa? Usted establece su propio horario y no tiene a nadie encima ordenándole que trabaje más rápido o que haga las cosas de forma diferente. Sin embargo, a pesar de sus ventajas, el trabajo a distancia no es la solución laboral perfecta para muchos empleados. Quienes trabajan desde casa pueden perder oportunidades para progresar, aumentar sus redes, socializar y conectar con la cultura de su empresa. David Pachter, autoridad en materia de teletrabajo, analiza los inconvenientes y los encantos de tener un trabajo a distancia.

Resumen

El COVID-19 transformó muchas empresas convencionales en empresas de teletrabajo (ETT).

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud anunció que el virus emergente COVID-19 se había convertido en una peligrosa pandemia, lo que cambió el mundo de los trabajadores. De pronto, Zoom se convirtió en una herramienta esencial, al igual que Google Meet, Slack, Skype, el wifi, los teléfonos inteligentes y las cámaras web.

En todo el mundo, los trabajadores se trasladaron rápidamente de sus oficinas a sus casas, a sabiendas de que ahí es donde trabajarían en el futuro inmediato. Pero, a pesar de ese dramático cambio, el universo no se transformó de repente en un mundo nuevo y valiente. El trabajo en casa no era un fenómeno nuevo. Un estudio de LinkedIn indicó que casi el 50 % de los profesionales ya trabajaban desde casa al menos un día a la semana, y el 57 % preferiría trabajar desde casa tres días o más a la semana.

“Las cualificaciones que pueden hacer que alguien sea una contratación perfecta para una oficina presencial son asombrosamente diferentes de las que hacen que alguien encaje perfectamente en una ETT.”

Aunque muchas personas hicieron la transición sin mucha dificultad, el trabajo a distancia en efecto resultó ser el gran instigador del cambio que la gente imaginaba. Las empresas no estaban preparadas para que la mayoría de los empleados trabajaran desde casa, y pocos modelos empresariales que apoyaran ese cambio estaban en marcha o listos para su implementación. La mayoría de las empresas y los gerentes estaban acostumbrados a un estilo de gestión de mando y control, por lo que a la mayoría se les dificultó visualizar cómo ejercer un control viable sobre los equipos remotos.

Antes de la transformación de las ETT, el privilegio de los líderes les permitía coaccionar a los trabajadores.

Antes de esa transformación de la fuerza laboral, muchos directivos disfrutaban de un amplio privilegio ejecutivo, algo parecido a un regalo que les eximía prácticamente de tener que ser respetuosos y considerados con sus equipos. Si cumplían sus objetivos corporativos y no ofendían a sus superiores, los directivos podían salirse con la suya en casi todo.

“Cuando el liderazgo no está predefinido por la proximidad y la vigilancia constante, los mejores comunicadores consiguen los puestos porque son los más proactivos. La gente realmente comprometida está encontrando la manera de sobrecomunicar sin importar la distancia. (Adolfo Velásquez, vice presidente sénior, JumpCrew)”

No es sorprendente que la mayoría de los líderes prefieran esta forma, especialmente quienes dirigen por coacción, lo que por décadas ha sido la norma, no la excepción. La dependencia de una gestión de mando y control inflexible y descendente estaba tan extendida en el mundo empresarial que se podría clasificar con precisión a la mayoría de las empresas como organizaciones coercitivas. Las empresas atentas y consideradas, como Patagonia, eran la excepción.

Los jefes autoritarios y sus subordinados compartían el mismo espacio, lo que permitía la coerción. En la oficina tradicional, los jefes autocráticos a menudo practicaban la gestión haciendo caminatas de supervisión entre los escritorios de los empleados para intimidarlos, amedrentarlos o darles órdenes. Coaccionar a las personas es más difícil cuando viven y trabajan a kilómetros de distancia. Con el teletrabajo, la coacción está pasada de moda, además de ser errónea e ineficiente.

El *coaching* y la inspiración resultan ser, por mucho, las mejores estrategias de liderazgo en un entorno de ETT. Quienes dirigen equipos a distancia deben fomentar la confianza, el compañerismo y la comunicación.

El trabajo a distancia depende del liderazgo reflexivo, el aprendizaje entre pares y una mentalidad y una cultura de *coaching*.

Quizá los líderes de mando y control no se sientan cómodos con los tres conceptos básicos del liderazgo a distancia: el liderazgo reflexivo, el aprendizaje entre pares y una mentalidad y cultura de *coaching*.

“El resultado depende del liderazgo. Hará cosas difíciles que no harán felices a todos. Acéptelo y siga adelante.”

La autoridad descendente se remonta a la tradición de la autoridad absoluta en el ejército, basada en el “liderazgo de la amígdala”, gobernado por la parte del cerebro que procesa los estímulos de la ira y el miedo. Este antiguo estilo de liderazgo pretendía jugar con los miedos de la gente para hacerla siempre manejable.

En lugar de destacar por asustar a la gente, las tres facetas del liderazgo a distancia se basan en habilidades blandas: manejar sus emociones, refrenar sus reacciones negativas a los demás o las circunstancias, desarrollar y demostrar la conciencia de sí mismo y aprender a hablarse a sí mismo de una manera positiva y de apoyo, nunca hostil ni autodestructiva.

Los líderes reflexivos son conscientes de sí mismos.

Los líderes reflexivos deben ser capaces de verse a sí mismos tal y como los ven sus seguidores, y deben permanecer constantemente atentos para asegurarse de que lo que hacen coincide con lo que dicen.

Para operar con éxito en el entorno de las ETT, los líderes necesitan ser conscientes de sí mismos. Deben entenderse a sí mismos, sus fortalezas y debilidades, sus motivaciones, sus detonantes y cómo encajan en el

nuevo mundo en el que ahora deben prosperar. También deben reconocer, explorar y conocer la psicología y la sociología del trabajo desde casa.

“Nuestra capacidad de ver a los demás es una parte fundamental del liderazgo, pero se basa en nuestra capacidad de vernos a nosotros mismos.”

La autorreflexión y el autocuestionamiento honestos pueden ser difíciles y dolorosos. El propósito de ese necesario viaje es la autocomprensión, no la superación. Debe conocer sus valores, lo que defiende y lo que prioriza. Para ganarse el respeto, debe ser humilde, responsable y estar dispuesto a aceptar su falibilidad.

Los líderes reactivos rara vez son reflexivos, lo que socava su eficiencia y puede provocar conflictos. Los líderes conscientes y reflexivos evitan los conflictos. Los líderes remotos de alta calidad necesitan concentración, disciplina, paciencia y dominio. Para sobresalir como líder de un equipo a distancia, debe mantenerse ecuánime. Escuche a la gente con atención y no muestre un exceso de confianza impropio. Involúcrese en situaciones y momentos difíciles para asegurarse de que lidera en lugar de seguir cuando las cosas se ponen difíciles.

La mentalidad de *coaching* requiere que los líderes dejen de considerarse a sí mismos como los arregladores definitivos.

Cuando la cultura corporativa de los líderes promueve el *coaching* y la tutoría, no necesitan funcionar como fuentes de sabios consejos o como solucionadores de problemas y arregladores por excelencia.

No cree una situación en la que solo los directivos puedan resolver los numerosos problemas que surgen en el transcurso de los negocios. Es como si los Toros de Chicago de la NBA dependieran solo del grandioso Michael Jordan para anotar los puntos que exige la victoria. Los empleados se sentirán excluidos, en lugar de potenciados, cuando solo los líderes analizan los problemas. Los Toros ya eran buenos cuando Jordan confiaba solo en sí mismo para tomar las decisiones cruciales del juego. Cuando aprendió a compartir la responsabilidad, ganaron campeonatos.

Entrene a sus empleados para que resuelvan los problemas en sintonía con sus líderes. Así, estos pueden entonces pasar el control y el dominio de los detalles a quienes dirigen, capacitan y asesoran.

En las organizaciones que se dedican al *coaching* y a la tutoría, el director ejecutivo y otros altos directores nunca se comportan como si fueran semidioses o celebridades. Por el contrario, actúan como todo el mundo. No le dicen a la gente: “Hazlo así”. En su lugar, preguntan: “¿Cuál crees que sería una buena solución?”.

“Cuando capacita [está diciendo] ‘Confío en que lo resolverás y lo harás a tu manera’.”

Las organizaciones que dependen de teletrabajadores deben hacer hincapié en el *coaching*. Deben dotar a los empleados más cercanos a un problema de las herramientas y los recursos necesarios para resolverlo. Al igual que los entrenadores que dirigen equipos deportivos de secundaria, universitarios y profesionales, los líderes de las ETT dan forma al aprendizaje para sus equipos e invierten en el éxito y el desarrollo de su equipo a través del entrenamiento y la tutoría.

Para ser un buen *coach*, debe comprender que usted no es el solucionador y debe estar dispuesto a cerrar la boca y escuchar, procesar lo que aprende de la persona que hace el trabajo y luego entrenarla lo mejor que pueda. Permita que sus empleados hablen, mientras observa cómo –a través de sus propias epifanías– descubren las respuestas correctas a los problemas en cuestión. Cuando los entrena con sensibilidad, les permite funcionar a un nivel superior y expandir sus habilidades, su valentía y sus percepciones.

El aprendizaje entre pares se da mejor en foros de pocas personas.

Cuando diferentes grupos dentro de una organización –a distancia o no– confían los unos en los otros, también aprenden los unos de los otros. Este aprendizaje suele tener lugar en el contexto de pequeños grupos conectados por tecnologías de comunicación. Esos foros pueden funcionar como espacios seguros en los que los empleados pueden demostrar su vulnerabilidad, admitir sus miedos y hacer preguntas sin preocuparse por la impresión que están causando.

“En 2019, el gigante de las nóminas ADP citó el aprendizaje entre pares como una de las formas en que las organizaciones con presupuestos operativos y mano de obra limitados (pueden) construir una cultura de innovación que les ayude a sacar el máximo partido a su plantilla y retener a sus mejores talentos.”

La empresa de David Pachter, JumpCrew, utiliza la plataforma de video Circles para esos foros porque su diseño promueve el aprendizaje entre pares. El espacio de video del programa organiza a los participantes de las reuniones en círculos para facilitar el diálogo.

En Circles, los oyentes a distancia pueden mostrar su aprobación de un orador sin interrumpir su presentación, los facilitadores pueden organizar debates en pequeños grupos y cualquiera puede iniciar un abrazo grupal. Las reuniones son privadas y el programa no las graba, por lo que los participantes tienen la libertad de participar con franqueza.

El mejor aprendizaje entre pares ocurre sin la mediación de un jefe. Hay tres reglas de participación que aplican tanto si el aprendizaje entre pares se realiza a distancia como en un entorno presencial: comprometerse, contribuir y confiar. En estas sesiones las personas no deben dar consejos, sino compartir experiencias y contar historias. En ese entorno, los empleados se comunican y aprenden unos de otros porque el acto de compartir sus experiencias nunca es amenazante y no se sienten juzgados.

Antes de las ETT, muchas empresas ofrecían grandes beneficios. Ahora, el principal beneficio es el contacto significativo con otras personas.

Antes del COVID-19, muchas empresas ofrecían numerosos y atractivos beneficios, como salas de descanso con juegos, clases de yoga y salas de siesta. Ninguno de esos beneficios tiene sentido para los empleados a distancia. Para ellos, el nuevo beneficio es el contacto con otras personas.

Demuestre a sus empleados remotos que los valora y aprecia. Aunque no puedan compartir la habitual camaradería de la oficina anterior a la pandemia, siguen queriendo formar parte de los intercambios amistosos. Necesitan interacción y empatía. Otros beneficios pueden ser prácticos, como dar a los empleados remotos un bono para mejorar su oficina en casa.

El teletrabajo requiere que los empleados sean maduros, de buen carácter y honestos consigo mismos.

Tener una plantilla a distancia funciona bien solo si sus empleados son responsables. Debe formar su personal adecuadamente. Busque candidatos con el nivel de madurez necesario para trabajar solos desde casa. Querrá contratar a personas con iniciativa que no necesiten muchas indicaciones ni empujones para hacer su trabajo.

“Profesionalismo. Experiencia. Pulido. Es posible que tengamos que destruir el libro de reglas de contratación para el nuevo mundo de las ETT. Porque las personas que prosperen y se conviertan en estrellas tipo A en este entorno no se parecerán en nada a las estrellas que hemos intentado contratar en el pasado.”

Busque personas que puedan conciliar el estar cómodos en casa con la incomodidad de una curva de aprendizaje pronunciada o un problema que resolver. Estos individuos especiales están preparados para aprender, crecer y convertirse en futuros líderes de su organización.

El trabajo desde casa nunca desaparecerá.

Para muchos trabajadores, las ETT son un fenómeno dinámico y emocionante con numerosos beneficios, como la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y la privada. Esto conlleva para las empresas el beneficio de una mayor facilidad de contratación y retención, así como del acceso a una reserva de talento más amplia sin límites geográficos.

“Al hacer la inevitable transición futura hacia alguna forma de ETT, su éxito o fracaso dependerá de la capacidad de su equipo de liderazgo para adaptarse a las cambiantes demandas, políticas y sistemas que ponga en marcha y el tipo de cultura que apoye.”

El trabajo desde casa reestructura radicalmente el funcionamiento de las empresas. Pero a pesar de sus impresionantes atributos, las ETT no son una cura universal. Visto de forma realista, hace que la creación de redes, el avance y la construcción de relaciones sean más difíciles. Sin embargo, tal y como informa el estudio del *Estado del Teletrabajo 2020*, el 98 % de los encuestados quiere pasar el resto de su carrera bajo algún arreglo de trabajo desde casa. De una forma u otra, el entorno de las ETT seguirá formando parte del futuro de su organización.

Sobre el autor

Además de ser cofundador y presidente ejecutivo de JumpCrew, **David Pachter** cofundó LocalVox y es presidente ejecutivo de YouNow.



¿Le gustó este resumen?
[Comprar el libro o audiolibro](#)
<http://getab.li/45429>

Este resumen está restringido a uso personal.

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).