

© MTR. EFRAÍN
ZAPATA SANTIAGO

• Consultor con más de doce años de experiencia y cofundador de la firma Saphi Solutions, especializada en capital humano y desarrollo organizacional.

• Maestro en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey y licenciado en Psicología Organizacional por el Tecnológico de Monterrey.

• Certificado internacionalmente como coach ejecutivo y de equipos de alto desempeño por el Tecnológico de Monterrey.

• Titular del podcast: *Ideas sobre liderazgo.*

LIDERAR DESPUÉS DE LA PANDEMIA

Hasta marzo de 2020 las empresas consideraban las oficinas como fundamentales para llevar a cabo el trabajo. La idea de trabajo a distancia no era desconocida, sino que se consideraba una excepción. Una posibilidad sólo para nichos muy específicos o personas con un estilo tan particular que llegaban a ser denominados nómadas digitales. Esta realidad cambió en la segunda mitad de 2020. De pronto la excepción se volvió la regla para la mayoría de los puestos, rompiendo paradigmas sobre productividad, responsabilidad, compromiso y, sobre todo, voluntad.

En estos momentos estamos entrando en una nueva etapa de adaptación. En cada vez más países las medidas de aislamiento se están suavizando, incluida la posibilidad de regresar a oficinas y otros espacios. Esto representa una nueva coyuntura para las organizaciones: la tentación de volver al trabajo como era antes, la posibilidad de mantener un estilo de trabajo virtual o el experimentar un amplio espectro de posibilidades híbridas intermedias. Como en tantas otras cuestiones, el riesgo está en los extremos. Mantener un esquema completamente virtual o buscar el regreso total a las formas de trabajo anteriores genera nuevas resistencias, estrés y ansiedad en las personas que preferirían la opción contraria.

¿En qué esquema las personas son más productivas? La respuesta nos la daba Lindsay McGregor desde 2015: en aquél que el colaborador decida. Cuando una persona está empoderada para tomar decisiones sobre su forma de trabajo es que puede dar mejores resultados, siendo hoy más cierto que nunca. Esta es una respuesta tan contundente como — tristemente— idealista. Existen aún organizaciones que no han desarrollado el nivel de confianza y madurez necesarios para brindar esta opción. El paradigma de que las personas no son lo suficientemente responsables trabajando a distancia se ha roto, pero hay quienes siguen sin creerlo.

En cualquier escenario, lo cierto es que la realidad no podrá volver a ser exactamente igual que antes ya que estarán conviviendo diferentes formas de trabajo. En este sentido, el



rol del líder seguirá jugando un papel central no sólo para dirigir los esfuerzos sino también para atender con empatía las necesidades de las personas ante esta nueva etapa de adaptación. De acuerdo con la experiencia al trabajar con diferentes empresas y equipos durante esta crisis, puedo observar cuatro retos principales para el liderazgo a todos los niveles:

● **Conformar un liderazgo más humano.** Esto es un liderazgo más cercano y basado en el entendimiento personal y sensibilización a las necesidades y expectativas de los demás. Entender que después de este año atípico, las personas vivimos un momento emocional de contrastes en el que la necesidad de convivir cara a cara se mide constantemente contra el riesgo que representa.

● **Ser flexible y ágil.** No se trata sólo de una moda pasajera, sino de una competencia indispensable para todo líder actual y futuro. Además, implica tener la capacidad de adaptarse rápidamente sin descuidar los resultados. Fortalecer la flexibilidad considera

al menos en tres ejes: el entorno, manteniéndonos preparados para afrontar situaciones inesperadas; el equipo, siendo empáticos y entendiendo cómo es que cada quién puede dar mejores resultados, y uno mismo, retándonos constantemente a salir de nuestra zona de confort y hacer cosas diferentes.

● **Brindar y generar confianza.** La confianza en el liderazgo es más importante que nunca y es la base sobre la que podemos construir una comunicación fluida y transparente, desarrollar las habilidades de los demás y empoderarlos para tomar sus propias decisiones. Asimismo, la otra cara de la confianza es la responsabilidad y el apego a resultados a los que el líder debe dar seguimiento y medición constante.

● **Fortalecer la cultura organizacional.** Encontrar maneras para mantener presente el propósito de la organización y su particular forma de trabajo teniendo al equipo disgregado no es tarea sencilla. Cuando las personas trabajan desde casa, el contacto y arraigo hacia la organización puede verse afectado, sobre todo si los líderes no toman conciencia de que es su responsabilidad transmitir y fortalecer la cultura con congruencia e integridad.

La reapertura de actividades plantea un nuevo momento de cambio, de decisiones y adaptación tanto para las organizaciones como para todos nosotros. Estamos viviendo el inicio de una transición hacia nuevos esquemas de trabajo, seguramente híbridos, más dinámicos y que plantean un amplio campo de posibilidades para mejorar nuestro desempeño y nuestro balance de vida. Para poder aprovechar mejor este momento tenemos como tarea fortalecer un liderazgo más humano, flexible y empático que nos permita apoyar a los demás para lograr su mejor resultado.

Si quieres saber más sobre este y otros temas, te invito a que escuches el *podcast Ideas sobre liderazgo*, donde semanalmente conversamos contigo sobre tendencias de liderazgo. **C**

REFERENCIAS

● Doshi, N. y McGregor, L. (2015). *Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation*. Estados Unidos: Harper Business.