



SOFT SKILLS PARA LIDERAR EQUIPOS A DISTANCIA

Guía para organizar tu plan

personal de mejora

Escrito por Francisco Grillo
© The Skills Dude 2020

ÍNDICE

SECCIÓN PRIMERA

GUÍA DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Páginas 3 -10

SECCIÓN SEGUNDA

GUÍA DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS SOFT SKILLS QUE NECESITAS PARA LIDERAR EQUIPOS EN REMOTO

Páginas 12 - 24

SECCIÓN TERCERA

GUÍA DE ACCIÓN PARA APROVECHAR MEJOR LA INFORMACIÓN SOBRE ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN

Páginas 26 - 29

PRESENTACIÓN

En el presente curso hemos aprendido cuáles son las demandas que la Nueva Normalidad establece para aquellas personas que tienen a su cargo el liderazgo de personas.

Uno de los cambios más importantes que la nueva normalidad nos señala respecto al modo como trabajamos, es que hoy, debido a las normas de distanciamiento social, la forma prevalente de trabajo es la del trabajo remoto. Es decir, ya las personas no acuden masivamente a sus centros de labores sino que desempeñan sus actividades a distancia, generalmente desde sus hogares y conectados con sus centros laborales a través de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información.

Como consecuencia de ello, la mayor parte de herramientas de liderazgo que venían funcionando muy bien en la situación anterior a la crisis, hoy tienen que adecuarse a las nuevas circunstancias pues de otro modo, se corre un gran riesgo de que devenguen en inefectivas u obsoletas.

A lo largo del presente curso hemos analizado varios temas:

- Los desafíos de la Nueva Normalidad, sobre todo para los colaboradores y los equipos de trabajo.
- Las características del liderazgo que de ahora en adelante se va a requerir para gestionar adecuadamente a las personas.
- Las pautas que debemos seguir para organizar adecuadamente el trabajo en remoto.
- El impacto del trabajo a distancia sobre factores críticos de éxito como el bienestar emocional y la motivación de tu equipo.
- Lo crucial que es desarrollar la autoeficacia en los integrantes de tu equipo, ya que existe evidencia científica que señala que esta soft skill es una de las que asegura que el colaborador se familiarice con más rapidez con el trabajo remoto y mantenga altos niveles de productividad y satisfacción con el trabajo.
- La importancia de optimizar nuestras soft skills de comunicación interpersonal para ser más eficaces en el alcance de nuestros objetivos con nuestros equipos en remoto (Soft skills de escucha, hacer preguntas, ser empáticos en la comunicación y usar adecuadamente los diferentes modos de resolución de conflictos).
- La necesidad de ser muy precisos en el uso de otras soft skills asociadas al liderazgo, tales como la influencia para el cambio, dar feedback y ayudar a nuestro equipo a adaptarse a las nuevas circunstancias.

Como te mencioné en la sección introductoria del curso, el desarrollo de habilidades blandas o soft skills es un proceso un poco más complejo que otros aprendizajes, pues requiere de la formación de nuevos hábitos y la modificación de conductas en muchos casos. Eso no solamente toma tiempo, sino que requiere de un proceso de puesta en práctica de conocimientos y de repetición.

Para facilitar dicho proceso es que hemos creado este documento, que es una guía detallada que puedes utilizar para ir avanzando paso a paso en el desarrollo de las ocho soft skills que hemos analizado en detalle¹; así como para que seas capaz de elaborar un plan de mejora para los tres factores críticos de éxito del liderazgo en remoto que también hemos tratado *in extenso*².

La presente guía tiene tres secciones:

- 1. Sección Primera:** En la que encontrarás consejos y herramientas para desarrollar tu plan personal de desarrollo de los tres factores críticos de éxito que la gestión de equipos a distancia requiere: Organización del trabajo remoto, gestión de la motivación y cuidado del bienestar emocional del equipo.
- 2. Sección Segunda:** Referida a pautas de acción específica para que puedas desarrollar 7 de las soft skills o habilidades blandas que debes reforzar para ser más exitoso en la gestión de equipos a distancia: Autoeficacia, escucha activa, hacer preguntas, comunicación empática, influencia, dar feedback y adaptabilidad.
- 3. Sección Tercera:** Que contiene información que te va a permitir gestionar adecuadamente, contigo y con los integrantes de tu equipo, los resultados de la aplicación de la herramienta de estilos de resolución de conflictos "Thomas-Kilmann", contenida en la sección 6 de este curso.

Para armar tu plan puedes empezar con los consejos de cualquiera de las tres secciones mencionadas. No necesariamente tienes que hacerlo en el orden en que se ha planteado, sino de acuerdo a tus propios intereses y necesidades. Si me permito aconsejarte que una vez escogida la sección con la que vas a trabajar primero, la sigas hasta terminar antes de saltar hacia otra sección. De esta manera, será mucho más sencillo que aproveches las sinergias que existen entre los elementos contenidos en cada una de ellas.

¡Que tengas un muy buen trabajo y éxitos!

¹ Autoeficacia, escucha activa, hacer preguntas, comunicación empática, uso de los modos de resolución de conflictos, influencia, dar feedback y adaptabilidad.

² Organización del trabajo en remoto, motivación del personal y cautela del bienestar emocional de los colaboradores

MATERIAL GRATUITO. CORTESÍA DE THE SKILLS DUDE

SECCIÓN PRIMERA

GUÍA DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

MATERIAL GRATUITO. CORTESÍA DE THE SKILLS DUDE

SECCIÓN PRIMERA

Guía de Acción para el desarrollo de los factores críticos del éxito

1. Gestión del equipo remoto³

Los líderes de equipos remotos hacen las mismas cosas que hacen los líderes en la oficina: contratación, incorporación, revisiones de desempeño, registros semanales y más. Solo que todo esto se hace... De forma un poco diferente. Sí, usamos muchas (muchas) llamadas de Zoom para mantenernos al día con nuestros equipos, pero administrar a los empleados que trabajan desde casa el 100% del tiempo requiere más pensamiento estratégico y planificación intencional que simplemente recrear escenarios en la oficina en un mundo digital.

Ya sea que estés tratando de adaptarte rápidamente a una situación de administración remota o de establecerte en el puesto a largo plazo, se deben implementar los mismos fundamentos para generar una comunicación sólida, un desempeño y un crecimiento de los empleados. Puede parecer difícil, incluso poco intuitivo, al principio, pero es nuestro trabajo como gerentes crear un excelente lugar para trabajar. Y es muy gratificante tener un equipo productivo que es flexible, independiente y aporta diversas perspectivas a la mesa.

Pero, ¿quién tiene tiempo para lograr la utopía del trabajo en equipo a distancia? Tu equipo ya está trabajando desde casa y necesita todo tu apoyo, como ayer. Afortunadamente, transferir tus habilidades gerenciales a un entorno remoto no requiere meses de capacitación: puede configurar los conceptos básicos con bastante rapidez dividiéndolo todo en estos cinco pasos:

Paso 1: Dominar el arte de la comunicación en equipo remoto

Al igual que al diseñar un espacio físico de trabajo se tiene en cuenta una sección designada de escritorios, algunas salas de reuniones y un espacio informal en el comedor para que lo use el equipo; debes crear espacios comunes para tu equipo remoto donde puedan agruparse, acceder a los recursos del equipo, e incluso disfrutar de algunas bromas no relacionadas con el trabajo.

Estos son los elementos de una oficina remota que resulta importante configurar:

1.1. Comunicación sincrónica: una herramienta de chat te permite tener una conexión constante y en tiempo real con su equipo.

1.2. Espacio de trabajo digital: Dependiendo de tu tipo de trabajo y de las restricciones de seguridad de tu compañía, un lugar compartido donde se realiza el trabajo, como las herramientas de G Suite, para que todos puedan tener acceso completo al progreso del proyecto y las asignaciones de quién está haciendo qué.

1.3. Espacio para reuniones de video: una herramienta de video integrada como Zoom que funciona sin problemas para que su equipo se enfrente a tiempo juntos.

1.4. Un calendario común: Un calendario de equipo que muestra vacaciones y días festivos, lanzamientos importantes y fechas de vencimiento, y reuniones compartidas para que pueda ver visualmente la disponibilidad de todos.

Pero esto es sólo el comienzo: también debe tener una conversación clara sobre cómo se utilizarán las herramientas y luego documentar toda esa información en un lugar abierto y accesible.

³ Fuente: <https://blog.trello.com/how-to-manage-a-remote-team>

Paso 2: Hacer que las reuniones 1:1 sean una ganancia para todos los involucrados.

Es muy importante reforzar las relaciones con tu equipo en reuniones periódicas uno a uno. Una vez por semana es el nivel mínimo de comunicación cara a cara que debes tener con tus equipos remotos. Programa una reunión periódica de media hora en tus calendarios y reserva 1 hora al mes para una discusión más larga si es necesario. Está bien si no necesitas todo el tiempo, pero nunca debes apresurarte en estas importantes videollamadas cara a cara.

Y sí, debes fomentar el uso de videos durante estas reuniones. Son tu tiempo más valioso para construir su relación y controlar todo, desde el trabajo en progreso hasta los problemas personales y emocionales.

¿Cómo organizar el contenido de estas charlas? Una buena idea es que para cada integrante de tu equipo, consideres cuatro áreas específicas:

- **Temas para discusión:** Nuevos asuntos que requieran ser atendidos.
- **Asuntos en curso:** Temas tratados pero no concluidos que requieran de dar seguimiento. Va a evitar que se olviden de algo importante.
- **Crecimiento:** Asuntos que quieras tratar con el integrante de tu equipo para que vaya mejorando: Capacitaciones pendientes, proyectos especiales que quieras asignarle, mentorías, etc.
- **Terminado:** Lista de los asuntos que fueron ya concluidos. Es una excelente manera de dar seguimiento al progreso del trabajo del binomio entre tu y tu colaborador. Además, te da un motivo de celebración por los avances para cuando haga falta cambiar el modo de ver las cosas.

Paso 3: Programa reuniones de equipo remoto que no pierden tiempo.

Tan importante como generar espacios uno a uno, necesitas construir un tiempo de presencia regular como un equipo completo. Descubrirás que la frecuencia de las reuniones necesarias aumentará y disminuirá. En tiempos de crisis, tu equipo remoto puede estar deseando una interacción más frecuente, mientras que pueden preferir menos reuniones cuando los plazos se acercan o el trabajo fluye bien. Dado que la flexibilidad es una de las mejores partes del trabajo remoto, no temas cambiar la cadencia para adaptarte a las preferencias de tu equipo.

Sin embargo, anclar a tu equipo con una reunión semanal regular con todos presentes puede crear una estructura alrededor de la cual el equipo puede construir su horario. La clave es asegurarse de que el tiempo se use bien, ¡Para que la gente realmente quiera aparecer y participar!

Notifica a todo el equipo para preparar la agenda de la reunión con anticipación y también programa algunos elementos recurrentes como felicitar por los trabajos bien hechos o discutir los aprendizajes recientes. También puedes considerar asignar a alguien para que tome notas de la reunión o grabe la reunión para que las personas que no puedan asistir puedan ponerse al día más tarde. Siempre ten un líder en la reunión para mantener a las personas conectadas y mantener el flujo.

Paso 4: Encuentra y fomenta el tiempo para la salud y la diversión del equipo remoto.

Al igual que almorzarías, charlarías junto al dispensador de agua o saldrías a realizar actividades especiales de "team building" en una oficina, todas estas cosas se pueden reproducir en un espacio digital. Hacer que tu equipo se sienta cómodo con la socialización virtual es una de las cosas más importantes que puedes hacer para ayudar a tu equipo remoto a tener éxito. Todos necesitamos conexión, y tu equipo no es una excepción.

Recuerda: Está bien (y se recomienda) utilizar el tiempo de trabajo para hablar sobre asuntos personales.

Pídele a tu equipo que presente ideas sobre lo que les gustaría hacer o hablar, para que estén interesados en los eventos. Considera reservar un presupuesto de programa para comprar juegos o libros para un club de lectura.

También puedes comenzar con estas actividades rápidas de creación de equipos para videoconferencias. Lo más importante es que la gente lo disfrute y quiera participar:

1. ¿Qué se ve por tu ventana? Se trata de que dos o más de los participantes en una reunión de equipo enfoquen sus cámaras hacia afuera de la ventana mas próxima. El trabajo de los demás es adivinar con la mayor precisión posible el lugar donde la persona de la cámara se encuentra (Ejemplo: Avenida tal, cuadra tal, distrito cual).

2. Dos afirmaciones ciertas y una falsa: Aquí se escoge a uno de los integrantes del equipo a escribir y luego leer en voz alta, tres afirmaciones (por ejemplo, hobbies, comida favorita, personas famosas a las que he visto cara a cara, etc.) de las cuales dos son ciertas y una falsa. La tarea del resto es adivinar cual es la afirmación falsa.

3. Pizza para todos: Si tienes acceso a gastos de alimentación, intenta enviar a cada uno de los integrantes de tu equipo una pizza personal (o un sandwich o lo que sea que les guste) y organicen el ritual de comer todos al mismo tiempo mientras departen.

4. Tu objeto favorito: Se trata de que en un tiempo corto (medio minuto) las personas se pongan de pie y vayan corriendo a traer su objeto favorito (Un juguete, una taza, un retrato) y luego darle a cada uno un minuto para que lo presente, lo describa y cuente al resto por que es su favorito.

Paso 5: Aplica estos consejos adicionales:

1. NUNCA canceles un uno a uno.

Una de las formas más rápidas de generar resentimiento en tu equipo es cancelar regularmente las sesiones previstas para las charlas uno a uno.

Probablemente estarán de acuerdo si les preguntas, pero eso no significa que realmente lo aprecian. Siempre hay más de qué hablar, incluso cuando los miembros de su equipo se sienten cercanos.

Los empleados remotos se pierden muchas cosas que suceden en su oficina. También se pierden el tipo de información que naturalmente se esparciría por una oficina relacionada con otras partes de la empresa y breves anuncios.

Uno a uno brinda la oportunidad de compensar eso, así como de manejar todas las pequeñas cosas que se acumulan en el transcurso de una semana. Con tanto que cubrir, simplemente no puedes permitirte perder uno para estos miembros del equipo.

Elige una hora que siempre te funcione para tus 1 a 1 remotos y haz que sean sagrados en tu calendario. Si es absolutamente necesario, reprogramalos, pero nunca los canceles.

2. Utiliza gifs animados y emoticons para transmitir emociones.

Dado que gran parte de la comunicación es no verbal, es difícil que las palabras por sí solas transmitan lo que sientes por algo. Especialmente en el trabajo, las palabras pueden parecer más agresivas o no tan impactantes como te gustaría.

Si alguien hizo un gran trabajo, o hay un buen equipo que gana, busca un gif en un sitio como giphy.com y envíalo con el mensaje elogiando.

Observa la mejor reacción que obtienes comparado a cuando envías un correo electrónico con el mensaje "Buen trabajo". Puedes obtener un efecto similar si deseas dar un tono más ligero a tu un correo electrónico colocando un emoticón al final para demostrar que no es demasiado serio.

¡MANOS A LA OBRA!

Durante la primera semana posterior a la finalización del curso, fíjate el propósito de hacer lo siguiente con tu equipo:

- Organiza uno de los concursos o actividades a las que se refiere el punto 4 de esta sección.
- Envía a los integrantes de tu equipo un mensaje (Por mail o por chat) en los que simplemente los saludas, les agradeces por el buen trabajo y les comentas cómo te sientes de poder trabajar con ellos. Incluye emoticones o gifs alusivos en tu comunicación.





¡ESTE ES SÓLO EL INICIO!

¡Gracias por descargar esta guía de cortesía!

Para obtener la guía completa y seguir trabajando
en tus soft skills inscríbete en el curso en

www.theskillsdude.com/cursos



Escrito por Francisco Grillo

© The Skills Dude 2020