

Cómo gestionar con éxito entornos de trabajo híbridos

El escenario global actual está redefiniendo las reglas del juego en las organizaciones; y las formas de liderar y vincularse no son la excepción. El formato híbrido, cada vez más posicionado, atraviesa desafíos de cara a la gestión de talentos en una era que exige a los líderes adquirir nuevas herramientas humanas, de innovación y de apertura al cambio.

En el contexto de hoy, donde los paradigmas de vinculación social están cambiando sin descanso, es necesario pensar también cómo se va instalando la gestión remota. Sin duda, después de años de pandemia y mayor o menor confinamiento, el mundo se encuentra más abierto y predispuesto a una nueva cultura de trabajo que sigue valorando la innovación pero también la distancia en la gestión de talentos y el desarrollo personal.

Algunas empresas, incluso, adoptaron un enfoque remoto permanente, dando continuidad a

los procedimientos de trabajo desde casa que se implementaron a partir de la crisis del coronavirus. En este sentido, Mark Zuckerberg, presidente y director ejecutivo de Meta, empresa que fundó originalmente con el nombre de Facebook en 2004, afirmó en 2020 a CNN Business que hasta el 50% de los empleados podría seguir trabajando de forma remota en los próximos cinco a diez años. A esta premisa adhieren también compañías como Slack y Twitter que han informado que el personal que quiera trabajar desde casa de forma permanente podrá hacerlo. "Si nuestros empleados se en-





cuentran en una función y en una situación que les permite trabajar desde su hogar y quieren seguir haciéndolo para siempre, haremos que eso suceda", aseguró Jennifer Christie, VP & People and Chief Human Resources Officer. "Si no, nuestras oficinas serán cálidas y acogedoras, con algunas precauciones adicionales, cuando consideremos que sea seguro regresar".

Así y todo, virar por completo al trabajo a distancia no es la única alternativa y, además, implica algunos retos a considerar. El incremento del

trabajo remoto presenta una oportunidad única para las organizaciones y sus líderes: reconfigurar la forma en que generan capital político. En otras palabras, se trata de una oportunidad para aumentar la confianza y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Al respecto, Dorie Clark, profesora de la Escuela de Negocios de Duke University y especialista en transformación organizacional, asegura que uno de los principales desafíos que se presentan radica en cómo, cuando alguien está trabajando virtual-



mente y lejos de sus colegas, se construye y se mantiene el capital político necesario para ser efectivo y exitoso en su trabajo. Mejor dicho, en el trabajo a distancia, la innovación para liderar está en la mira. Frente a estas circunstancias, Clark propone líderes que sean capaces de desarrollar su inteligencia emocional, a fin de que puedan llevar adelante un liderazgo más efectivo.

Redefiniendo el trabajo en equipo

Mientras tanto, las modalidades híbridas y flexibles no se hacen esperar. Para Mónica Rodríguez, fundadora InspirED Consultora Educativa, "el liderazgo híbrido se refiere a nuestra capacidad de liderar a través de entornos tanto virtuales como presenciales". Frente a esta realidad ineludible, la experta propone nuevas estrategias de liderazgo ágil como la conexión humana, la gestión de las herramientas digitales, la creación de sentido de comunidad y la seguridad emocional. Entonces, de cara al nuevo liderazgo permeable, resulta imperante fomentar más que nunca las relaciones. Es habitual que los líderes teman que su equipo sea menos creativo, cohesivo o efectivo a la distancia: creen que las relaciones se atrofiarán.

Incluso, a la hora de generar conversaciones significativas y de trabajar colaborativamente, la co-creatividad se vuelve un factor clave. Así es que algunos elementos fundamentales a la hora de reinventar la gestión de equipo incluyen: fomentar la confianza dentro del equipo, comunicar en exceso para anticiparse a las preocupaciones de los empleados, e implementar los sistemas que sean necesarios

para garantizar un circuito que funcione. Porque si un manager sabe que puede contar con su equipo, que los empleados estarán disponibles cuando los necesite, eso incidirá directamente en los vínculos de confianza y en el rendimiento del equipo cualquiera sea la modalidad de trabajo, incluso a distancia.

En definitiva, se trata de aprender por qué la singularidad y la pertenencia son tan imperativas. Comprender mejor qué motiva a cada uno de los empleados es clave para encontrar las formas de alentarlos a ser ellos mismos y trabajar en equipo, mientras se sienten parte del grupo y, en última instancia, de la organización. Un equipo conformado por perspectivas diversas será la clave para generar ideas innovadoras e imaginativas que, en simultáneo, crean valor.

Más aún, la profesora Dorie Clark propone algunas estrategias que incluyen la conexión entre los equipos de manera horizontal –que los empleados se mantengan en contacto frecuente no solo con su gerente, sino también con sus colegas, para que estén al tanto de lo que cada uno estaba haciendo-. De tal forma, se fortalece el espíritu de equipo del empleado, ya sea a distancia o presencialmente. Es decir que, frente a la transformación constante y la incertidumbre reinante en los entornos laborales actuales, es fundamental construir relaciones positivas de manera proactiva, independientemente de la distancia.

Capital social

Sobre el tema, Katherine Ng, Gerente de Marketing y Operaciones

de APAC, consultora líder de Asia que diseña estrategias de transformación organizacional, asegura que los desafíos económicos y sociales impuestos por la crisis de COVID-19 han contribuido a valorar con más ahínco las fortalezas y las debilidades de los negocios, mientras se reconocen y se mitigan los riesgos materiales. Entonces, en última instancia, el pasaje hacia una era híbrida y flexible presenta una oportunidad para repensar los conceptos tradicionales de capital social de los empresarios. En otras palabras, la crisis de la actualidad es una oportunidad para emerger con una reputación profesional aún más sólida.

Al respecto, Tommaso Canonici, Founding Partner & Managing Director de Opinno Europe, asegura que “las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán las que mejor gestionan esta crisis, sino las que mejor se adaptan y sepan aprovechar las oportunidades”. En definitiva, las crisis enseñan. Por eso, del contexto pandémico y post pandémico, veremos emerger líderes más preparados, con ganas, con experiencia y con capacidad de respuesta a entornos disruptivos. Es decir, líderes transformadores digitales, con más flexibilidad, receptividad y valores.

En la misma sintonía colaborativa, Stephanie K. Johnson, escritora de *Inclusify: The Power of Uniqueness and Belonging to Build Innovative Teams*, destaca algunas pautas para hacer frente a la reconfiguración global que atraviesa el liderazgo en estos tiempos. Lo describe como una habilidad flexible y transformadora a futuro. Al respecto, la autora destaca la necesidad de crear equipos de

manera innovadora, que sean verdaderamente diversos, que incluyan y valoren a cada colaborador por lo que cada uno es, a la vez que les otorgue un sentido de pertenencia.

De cara a dar respuesta a los desafíos presentes en las nuevas formas de liderar, Johnson propone una guía de innovación en el desarrollo del talento basada en los deseos básicos de los seres humanos: sobresalir y encajar. Entonces, frente al interrogante de cómo encontramos el punto medio feliz donde los trabajadores pueden demostrar su individualidad y al mismo tiempo sentir pertenencia, Stefanie Johnson asegura que la respuesta es incluir. Es decir, un esfuerzo continuo y sostenido para ayudar a los equipos diversos a sentirse comprometidos, empoderados, aceptados y valorados: “No sirve de nada tener diversidad si todo el mundo se siente como un extraño”, sostiene.

En síntesis, en tiempos en los que el liderazgo flexible llegó para quedarse, es fundamental la creación de equipos diversos y cohesionados. Para lograrlo, cada miembro debe sentir que se valora su autenticidad personal. En otras palabras, el líder debe ser capaz de escuchar diferentes perspectivas que hacen a la individualidad de las personas a fin de forjar relaciones exitosas y sólidas con sus equipos. De este modo, inspirará en sus empleados una mayor productividad y creará un entorno más positivo para todos. Una verdadera variedad de voces permite el desarrollo de las mejores, más innovadoras y creativas soluciones que son esenciales para el éxito. ▶