

Urriza, María Natalia; Manzanal, Melisa

EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE VIRTUALIDAD

Jornadas Virtuales ADENAG #2

7 y 8 de octubre de 2021

Urriza, M.N., Manzanal, M. (2021). El liderazgo en tiempos de virtualidad. Jornadas Virtuales Adenag. Universidad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina. *En RIDCA. Disponible en:*
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/6004>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Jornadas Virtuales Adenag #2

7 y 8 de octubre de 2021

Eje 1: Gestión de las organizaciones

1.7. Gestión en entornos turbulentos.

EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE VIRTUALIDAD

URRIZA, María Natalia. Autora y Expositora

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132 (interno 2517); +54 9291 5705674

nurriza@criba.edu.ar

MANZANAL, Melisa. Autora y Expositora

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132; +54 9291 5164422

melisa.manzanal@uns.edu.ar

Palabras clave

Directivos y gerentes – Liderazgo – Trabajo virtual – Desafíos

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos meses del 2019 y los primeros del año 2020, el mundo ha sufrido consecuencias sociales y económicas producto del avance del virus COVID-19, que aún a mediados del año 2021 continua bajo las características de pandemia.

Las organizaciones, como estructuras sociales inmersas en el contexto mundial, no han sido ajenas a este fenómeno, siendo fuertemente afectadas, al encontrarse ante un elemento distorsionante de la realidad habitual. Esta situación de gran incertidumbre, con ribetes de excepcional e impredecible, ha exigido rápidas respuestas por parte de los directivos. En este sentido, ha surgido la necesidad de reevaluar y replantear, si fuera necesario, los modelos y estilos de conducción y liderazgo empleados hasta el 2019.

¿QUÉ HA CAMBIADO EN LA OPERATORIA DE LAS ORGANIZACIONES?

- ✓ Trabajo 100% remoto, como consecuencia de las medidas gubernamentales adoptadas en la mayoría de los países, consistentes en las restricciones tendientes a evitar la propagación masiva del virus.
- ✓ Entidades bancarias y financieras con limitaciones para operar.
- ✓ Organizaciones y empresas de diversos rubros afectadas por la imposibilidad de abrir sus puertas o restringidas por aforos.
- ✓ Gastronomía, turismo y hospitalidad, entretenimiento y ocio, por citar algunos sectores, severamente perjudicados.
- ✓ Reuniones de trabajo virtuales.
- ✓ Dificultades para el traslado de bienes y la prestación de servicios, estando habilitados la provisión de mercaderías y los servicios declarados como esenciales.
- ✓ Cambios en los patrones de consumo de bienes y servicios.

¿QUÉ CONSECUENCIAS PROVOCARON ESTOS CAMBIOS A LAS ORGANIZACIONES?

- ✓ Adecuación tecnológica (hardware, software, soporte técnico y capacitación) y para posibilitar que las organizaciones continúen desarrollando sus procesos productivos y/o comercializadores.
- ✓ Análisis, y si es necesario redefinición, de la estrategia corporativa para enfrentar los desafíos de este entorno con alto grado de incertidumbre.
- ✓ Reconfiguración del trabajo operativo, táctico y a nivel institucional, afectando a todos los niveles organizacionales.
- ✓ Replanteo de la modalidad de conducción y estilo de liderazgo.

LIDERAZGO

- **Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

El liderazgo es una característica vital con la que deben contar los directivos para lograr que las organizaciones alcancen los objetivos propuestos. El directivo debe conocer qué motiva a su equipo de trabajo y cómo conducirlo.

Considerando el aporte de Chiavenato (2001) el liderazgo es un fenómeno social, en concreto “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana”. Opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad”.

El liderazgo, como aspecto esencial de una organización para el logro de sus objetivos, ha sido objeto de estudio por parte de los pensadores de la disciplina administración en los últimos años. Sin embargo, se hará foco en la Teoría del Liderazgo Situacional, diseñada por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 y perfeccionada en los años sucesivos. Su elección radica en su propuesta de ejercicio de liderazgo, el cual se presenta como dinámico y flexible, debiendo el líder adaptarse a las características situacionales o contingentes de las personas que de él dependen.

En consecuencia, ante momentos de grandes y vertiginosos cambios como el actual, este artículo presenta como objetivo adaptar la Teoría de Liderazgo

Situacional a un modelo de conducción en tiempos virtuales a través de una serie de buenas prácticas y, adicionalmente, proponer actitudes deseables de visualizar en los equipos de trabajo conducidos por líderes virtuales o bimodales.

Es posible resaltar algunas características de la Teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard, quienes utilizan el término situacional para indicar que los líderes deberían variar su enfoque basados en las personas que lideran, y las circunstancias que rodean la tarea a realizar, ante la no existencia de un único estilo de liderazgo adaptable a todas las situaciones, identificando cuatro niveles de liderazgo, según variables que han ido perfilando a medida que avanzaban con la investigación.

Las variables o características de los miembros del equipo que han propuesto analizar son:

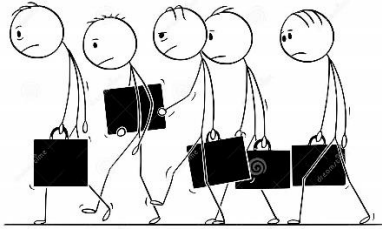
- comportamiento hacia las relaciones
- comportamiento hacia las tareas
-

Por lo expuesto, el éxito de la productividad de la organización no recae sólo en el estilo de liderazgo elegido por el directivo, sino también en el nivel de disposición o madurez de sus empleados para asumir el compromiso de dirigir su propio comportamiento. De esta manera, la responsabilidad por el logro de resultados es compartida entre el directivo que debe seleccionar el mejor estilo de liderazgo en función a las dos dimensiones (comportamiento hacia las relaciones y las tareas) y las personas que forman parte del equipo de trabajo, las que con su accionar asumirán la co-responsabilidad por la obtención de resultados.

En base a la disposición de los integrantes del equipo, identificada mediante el análisis de sus habilidades y del deseo de realizar una tarea específica, Hersey y Blanchard proponen los siguientes cuatro niveles de madurez:



M4: personas capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.



M3: personas capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere. Competentes pero no quieren hacer las cosas.



M2: personas *incapaces*, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Motivados pero actualmente carecen de habilidades apropiadas (ej. empleado sin experiencia)



M1: personas incapaces y poco dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. Ni competentes ni seguros de sí mismos.

Y en función a estos cuatro grupos, identifican cuatro estilos potenciales de liderazgo:

- Ordenar: (alta tarea –baja relación): el líder define los roles e indica a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas;

- Orientar: (alta tarea – alta relación): el líder muestra tanto comportamiento directivo como de apoyo.
- Apoyar: (baja tarea – alta relación): el líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones; el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar: (baja tarea – baja relación): el líder proporciona poca dirección o apoyo.

A modo de intersección entre los cuatro grupos de personas identificados y los cuatro estilos de liderazgo a seleccionar por el directivo, el modelo propone qué estilo de liderazgo debe desarrollar aplicando el más adecuado para los distintos niveles de madurez de sus colaboradores.

- M1 = Estilo de Liderazgo E1: el líder determina los roles, les indica qué hacer, cómo y cuándo. Toma decisiones solo y supervisa.
- M2 = Estilo de Liderazgo E2: el líder determina los roles y toma decisiones e incorpora comunicación bilateral: escucha a su equipo, lo apoya.
- M3 = Estilo de Liderazgo E3: el líder comparte la resolución de problemas y toma de decisiones. Se incrementa la comunicación bilateral y el apoyo.
- M4 = Estilo de Liderazgo E4: el líder discute los problemas con su equipo y delega la toma de decisiones y la implementación de la solución. El equipo controla cómo debe realizarse la tarea.



Figura 1: expresión gráfica de la Teoría de Liderazgo Situacional

- **Aportes para adaptar la Teoría de Liderazgo Situacional en tiempos virtuales**

Existen directivos y jefes que, dada su realidad organizacional, ya han incorporado ciertas actitudes, rasgos y patrones que caracterizan a un nuevo modelo de liderazgo adaptable a sus equipos de trabajo y a las condiciones del mundo actual. Mientras que otros se resisten al cambio de paradigma, tratando de perpetuar su modelo de conducción, sin reconocer dicha necesidad de adaptación. A continuación, se analiza una serie de cuestiones que revisten vital importancia para adaptar la Teoría de Liderazgo Situacional en tiempos virtuales.

En primer lugar, es necesario que exista un importante grado de predisposición hacia el trabajo remoto (*home office*), tanto del jefe como del personal. Asimismo, se requiere una cuota de flexibilidad en los dos sentidos: virtual <-> presencial, por parte de la empresa como de sus miembros. También es deseable ductilidad hacia un modelo híbrido, es decir, que involucre ciertas jornadas virtuales y otras en instalaciones de la organización. Finalmente, dentro de esta tendencia, se ubica a la productividad como eje y medidor clave de la calidad del trabajo realizado desde casa.

En relación con este último punto: la productividad, existen actitudes y comportamientos por parte del líder del equipo que colaboran en incrementarla. Uno de ellos es la confianza de este actor hacia sus empleados. Presentar una actitud de desconfianza o duda en cuanto al compromiso de su equipo en el desarrollo de sus tareas, lejos de motivar, puede generar un ambiente tenso y de malestar en el área. La escucha activa y la empatía, al igual que la congruencia entre lo que se dice, se hace y se exige, son prácticas altamente sugeridas. Otro aspecto clave para mejorar la productividad de un equipo virtual es el apoyo o soporte tecnológico (informático y digital). En este caso, es fundamental brindar asesoramiento y capacitación, así como los medios necesarios (equipamiento, programas de gestión, soporte remoto) para que las personas realicen las actividades en *home office*.

Para que el trabajo virtual y el liderazgo en este contexto sean efectivos, se precisa que la definición de objetivos, actividades y otras demandas queden claramente planteadas por el jefe del equipo. Consignas motivadoras,

planificación de las labores a realizar desde casa y el establecimiento de prioridades en la ejecución de las mismas, constituyen buenas líneas de acción por parte de quien lidera. Sin embargo, que se trabaje por objetivos y de manera remota, no significa estar conectado las 24 horas de los siete días de la semana. Recibir un correo un fin de semana no debe implicar responderlo en ese momento, tanto para el líder del equipo como para su personal. Consecuentemente, se sugiere respetar el horario de la jornada laboral en virtualidad, al igual que en presencialidad.

Otro aspecto fundamental es la comunicación. Si bien en contextos presenciales también se pone énfasis en ella, no debe descuidarse la claridad y precisión de cada comunicado virtual con actividades que se solicitan realizar por la misma vía. Asimismo, se recomienda *feedback* en forma oportuna como acuse de recibo y de entendimiento de las consignas recibidas de manera virtual. Por último, en materia de retroalimentación por parte del líder, es deseable la celeridad, evitando demoras que dejen a los equipos “a ciegas”.

En cuanto a los canales de comunicación, se debe tener presente el empleo y fomento de aquellos adecuados a la situación y al tema en cuestión. Una llamada para un comentario poco relevante, un mensaje a un teléfono personal un fin de semana/feriado, un correo electrónico extenso para abordar un tema cuyo tratamiento habitual es en persona, no serían las vías, los modos ni los momentos oportunos.

Ante la posibilidad de un sistema bimodal o híbrido, es decir presencial-virtual, se aconseja una propuesta híbrida de trabajo que consista en realizar al menos dos días por semana de *home office*. En el marco de esta modalidad, optando por un solo día de virtualidad, se corre el riesgo que éste sea tomado como un feriado o fin de semana largo si no está instaurado culturalmente el trabajo remoto. Además, se recomiendan encuentros periódicos virtuales sincrónicos o presenciales (modelo bimodal) a fin de mantener el contacto directo e interactivo en el equipo. Opcionalmente, y para un esquema híbrido, puede ser útil contar con centros de trabajo (*hubs*) como puntos intermedios entre la sede organizacional y el hogar del trabajador.

Retomando el énfasis en la productividad, se sugiere la definición de una agenda con puntos clave a tratar y la confección de *check lists* en las reuniones virtuales, sin ser condición excluyente en las presenciales. Mediante estos dos criterios también se valora el tiempo de todo el equipo y el cumplimiento de los objetivos que motivan la reunión.

Por otra parte, existen algunas acciones de la organización que favorecen al liderazgo virtual. Una de estas es la promoción y difusión de un cambio de cultura hacia el trabajo virtual o bimodal por parte de la alta gerencia, CEOs y directores. Si bien los rasgos constituyentes de la cultura organizacional no se crean ni se instauran de la noche a la mañana, las organizaciones cuentan con herramientas para generar estímulos y facilidades a favor de este cambio de mentalidad colectiva. Otra alternativa que puede acompañar a este cambio de paradigma es la incorporación de personal *freelance* para el cumplimiento de objetivos previa y claramente definidos por contrato y por el tiempo necesario.

Finalmente, aunque puede entenderse como evidente, es necesario no descuidar la comunicación y difusión de aquellas actividades que viraron hacia una forma virtual a clientes, proveedores y demás actores involucrados, a fin de evitar malentendidos o desinformación.

Lo dicho precedentemente se resume en los siguientes puntos o sugerencias de buenas prácticas que permiten adaptar la Teoría del Liderazgo Situacional a la virtualidad.

1. Predisposición a realizar trabajo remoto (*home office*): flexibilidad y productividad del líder y su equipo.
2. Confianza, como elemento esencial del vínculo jefe/líder-empleados.
3. Escucha activa, empatía y congruencia entre lo que se dice, se hace y se exige.
4. Capacitación tecnológica y soporte informático para llevar a cabo las tareas de forma remota.
5. Claridad en el planteo de objetivos, actividades y otras demandas. Planificación de la labor y de prioridades.
6. Respeto de la jornada laboral.

7. Comunicación clara y precisa de las actividades remotas solicitadas y solicitud de *feedback*.
8. Celeridad de las respuestas del líder a su equipo.
9. Empleo y fomento de canales de comunicación adecuados a la situación y al tema.
10. Encuentros periódicos virtuales sincrónicos (o bajo modalidad híbrida, presenciales) para mantener el contacto directo e interactivo del equipo de trabajo.
11. Sistema bimodal o híbrido (presencial-virtual).
12. Centros de trabajo como puntos intermedios entre la sede organizacional y el hogar del trabajador.
13. Definición de una agenda con puntos clave a tratar, y la confección de *check lists* en las reuniones de trabajo.
14. Promoción y difusión de la importancia de un cambio cultural hacia el trabajo virtual o bimodal desde la alta gerencia, CEOs y directores de la organización.
15. Incorporación de personal *freelance* como apoyo para el cumplimiento de objetivos en contextos virtuales.
16. Difusión a clientes, proveedores y demás actores de las actividades que se realizarán en forma virtual/remota.

Mas allá de todas estas características deseables de los líderes, es necesario que existan buenas actitudes en los integrantes del equipo y un clima acorde para desarrollar un liderazgo efectivo en contextos virtuales. En concreto, se sugiere promover en el equipo de trabajo:

1. Celeridad en las respuestas y compromiso de acción acorde a los requerimientos demandados por el líder y en virtud de una escala de prioridades definida.
2. Contribuciones enriquecedoras que permitan el *feedback* y la mejora continua.
3. Actitud positiva y empática.
4. Orden en las rutinas del trabajo (agenda).
5. Ambiente adecuado para desempeñar el trabajo en forma remota.

6. Cumplimiento del horario de la jornada de trabajo, con el fin de mantener una conexión activa con el jefe/líder y el resto del equipo.

CONCLUSIÓN

El liderazgo y los estilos de conducción por parte de directivos y gerentes de organizaciones, es un aspecto que resulta fundamental en la evolución de la disciplina Administración. La situación de pandemia descrita en la introducción manifiesta la necesidad de replantear las teorías de liderazgo frente a esta nueva realidad que afecta al mundo.

En concreto, este artículo persigue como objetivo adaptar la Teoría de Liderazgo Situacional a contextos virtuales a través de la propuesta de una serie de buenas prácticas deseables de observar en los líderes virtuales. Y, complementariamente, identificar las actitudes de los integrantes de los equipos de trabajo que faciliten el liderazgo efectivo de directivos y gerentes virtuales.

Por último, las autoras de este trabajo consideran que esta propuesta de adaptación de la citada teoría de liderazgo a contextos virtuales manifiesta la implicancia que excede al alcance de la pandemia. Es decir, que los modelos híbridos de conducción requieren los citados cambios y buenas prácticas para lograr una gestión exitosa no solo en la actualidad sino en el futuro de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos administrativos (3° Edición).

Bogotá. Editorial Mc Graw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Management of organizational behavior.

Englewood Cliffs, New Jersey. Editorial Prentice Hall.