

LIDERAZGO



Martha Alles



GESTIONAR SIN ESTAR

Desafíos en tiempos de **Home Office**



GRANICA

Sobre este libro

El concepto de **gestionar sin estar** comprende diversos aspectos acerca de cómo conducir una organización o un grupo de trabajo sin la necesidad de estar físicamente presentes en el mismo lugar.

En esta obra **Martha Alles** aborda la cuestión poniendo en valor este nuevo enfoque gerencial, **gestionar sin estar**, que se propone como una filosofía de trabajo que puede llevarse a cabo por opción. Una forma de hacer las cosas siempre, más allá del lugar físico desde donde cada uno desarrolle sus tareas.

En los distintos apartados se desarrollan conceptos acerca de cómo orientar el trabajo de las personas y cómo supervisarlas efectivamente “sin verlas”, cómo controlar de una forma práctica la realización de las tareas, y especialmente la incidencia de la confianza como elemento integrador del proceso.

La autora propone analizar el *home office* como una realidad y gestionar sin estar como un reto que implicará, para muchas empresas y personas, pasar de una cultura con baja orientación al trabajo a distancia a una cultura con alta orientación al trabajo a distancia. “Al ser un desafío, quizá cueste cierto esfuerzo superarlo; sin embargo, se trata de un reto posible y alcanzable”, nos dice **Martha Alles**.

El libro tiene un enfoque amplio y está dirigido a un extenso espectro de interesados: a la dirección de las organizaciones, a las áreas de Recursos Humanos y a todos los colaboradores, y también a trabajadores independientes

y propietarios de negocios o actividades con pocas personas a cargo. En resumen, organizaciones de todo tipo de actividad y tamaño.

Reflexionar sobre este desafío será muy estimulante, aun en tiempos complejos. A partir de esta lectura, el lector podrá implementar con entusiasmo cambios que ya están consolidándose en nuestra actividad cotidiana.

Índice

Sobre este libro

Presentación

Apartado 0. Un nuevo estilo de liderazgo será necesario para gestionar sin estar

Apartado 1. Gestionar. Dirigir proyectos. Tomar decisiones

Apartado 2. Ser jefe a la distancia

Apartado 3. Cuestiones a tener en cuenta para trabajar a distancia

Apartado 4. Tareas y responsabilidades al trabajar desde el hogar

Apartado 5. Atrapado entre diferentes roles

Apartado 6. Cambiar comportamientos, ¿sí o no?

Apartado 7. Los líderes. Competencias necesarias

Apartado 8. Los jefes. Competencias necesarias

Apartado 9. Los colaboradores. Competencias necesarias

Apartado 10. Todos nosotros. Competencias necesarias

Apartado 11. Tips para números 1 y dueños

Apartado 12. Tips para directivos y jefes

Apartado 13. Tips para todos

Apartado 14. Tips para Recursos Humanos

Anexo I. Gestionar sin estar. Competencias necesarias por orden alfabético

Anexo II. Competencias sugeridas para todos los integrantes de la organización

Anexo III. Competencias específicas para niveles de conducción: números 1 y dueños, directivos, jefes

Anexo IV. Gestionar sin estar. Competencias mencionadas en cada uno de los apartados

Unas palabras sobre la autora

Guía de lecturas

Alles, Martha Alicia

Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office / Martha Alicia Alles. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2020.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8358-30-7

1. Recursos Humanos. I. Título.

CDD 658.3123

Fecha de catalogación: Julio de 2020

© 2020 by Ediciones Granica S.A.

Coordinación de la serie Martha Alles: Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa: Juan Pablo Olivieri

Conversión a eBook: Daniel Maldonado

www.granicaeditor.com

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-987-8358-30-7

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

Ediciones Granica

© 2018 by Ediciones Granica S.A.

www.granicaeditor.com

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo-Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México-C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

URUGUAY

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

Martha Alicia Alles

Gestionar sin estar

Desafíos en tiempos
de *home office*



Buenos Aires - México - Montevideo - Santiago - España

Presentación

Desafíos en tiempo de *home office*.

Gestionar sin estar

Comenzaré la presentación de la obra con una anécdota del domingo de Pascuas de 2020. Luego de un intercambio de saludos por la festividad religiosa, le comenté a Claudio Iannini, gerente general de la editorial que publica mis libros, que esa mañana había impartido una clase a distancia. Me preguntó: “¿En domingo de Pascuas?”. Ante mi afirmación, luego de un breve silencio, reflexionó: “Deberíamos escribir algo sobre *home office*”. Le comenté que ya teníamos algo publicado al respecto, escrito hace un tiempo y en otro contexto social...

No obstante, luego de esa conversación seguí pensando. Retomé la conversación al día siguiente y, absolutamente convencida de la necesidad, le propuse a Claudio este título: *Gestionar sin estar*, y el enfoque general del trabajo a realizar.

¿Qué pasaba en abril de 2020? El mundo estaba sumido en una situación nunca vista, nunca experimentada, no al menos con esas características.

En ese momento, en muchos países alrededor del mundo los habitantes estaban viviendo, tratando de llevar a cabo diversas actividades, bajo un nuevo esquema regulatorio, dentro de lo que fue denominado “aislamiento social”, con distintos niveles de obligatoriedad. En unos casos se llamó aislamiento, en otros, confinamiento. Más allá de las denominaciones y del grado de severidad de las medidas restrictivas, la economía mundial fue afectada por enormes

pérdidas: quiebra de empresas y negocios, pérdida de puestos de trabajo, caída en la oferta de productos, entre otras situaciones sumamente complejas, además de la cuestión más grave de todas: cómo esta pandemia afectó la salud de las personas.

Cuando esto comenzó, muchas organizaciones ya habían incorporado, de algún modo, esquemas para trabajar a distancia, tal vez algunos días, solo algunos puestos de trabajo, etc. Otras no habían incursionado en esa modalidad. Por lo cual, cuando se estableció el confinamiento/aislamiento social por la Pandemia 2020, obligatorio o sugerido según los distintos países y las diversas fases de la situación, muchas organizaciones y muchos trabajadores tuvieron que improvisar. En algunas actividades fue posible. En otras, no.

Un gran número de empresas, cuyas actividades no fueron consideradas esenciales, tuvieron que cerrar sus puertas. Quizá continuaron trabajando de algún modo, pero muy lejos del ritmo habitual.

En un restaurante, bar o café, la base del negocio es la gente que concurre al local. Con frecuencia, son puntos de reunión. Debieron cerrar sus puertas al público. En algunos casos, habilitaron la venta de sus productos a través de la entrega a domicilio. Quizá ya lo hacían, de una manera complementaria o incipiente, y lo incrementaron en ese período. No obstante, las ventas de ese tipo de negocios cayó en promedio un 90 por ciento. Para muchas actividades, como en este ejemplo, la alternativa de *home office* no fue una solución viable. Idéntica situación se vivió en un sinnúmero de actividades y servicios.

Aquel domingo de Pascuas tuvo lugar el comienzo, la idea, el puntapié inicial de este trabajo que hoy tiene usted en sus manos.

¿Por qué “gestionar”?

Al pensar en un eje temático, ubiqué este trabajo entre mis libros de la serie “Liderazgo”.

¿La razón? En días previos a la anécdota relatada y a través de las redes sociales habíamos realizado un intercambio “en vivo” con lectores, clientes y seguidores, y detectado preocupación, inquietud y, de alguna manera, intriga, dudas, no tanto sobre el teletrabajo en sí, sino en relación con otros aspectos, tales como los relativos a la conducción de personas, a cómo la distancia modifica la manera de orientar el trabajo de las personas. Entre otros aspectos, cómo supervisar “sin ver”, cómo controlar de una forma efectiva la realización de las tareas, la falta de confianza que se generaba, etcétera.

Algunos de nuestros ya clásicos libros, como *Rol del jefe* y otros de la serie “Liderazgo”, brindan muchas pistas de lo que habría que hacer en cuanto a la conducción de equipos, tanto de manera presencial como a distancia. Me referiré aquí también a los jefes y sus roles, que son fundamentales.

A raíz del intercambio mencionado, comprendí que había un gran interés, mucha preocupación, desde distintas miradas: la de los colaboradores respecto de sus jefes y, en el sentido más tradicional -ya mencionado-, la de los jefes respecto de sus colaboradores. También por parte de los especialistas de Recursos Humanos.

A renglón seguido, di una mirada de 360 grados sobre mi propio entorno. Cómo estaban transcurriendo esos días en mi casa, junto con mi esposo, y en sus respectivos domicilios mis afectos más cercanos, mis hijos, mis amigos, mi familia. Todos y cada uno modificamos costumbres. Todos y cada uno, de algún modo, cambiamos comportamientos.

Por lo antedicho elegí enfocar este trabajo en la tarea de “gestionar”. Que es mucho más que trabajar... A esta

orientación se debe el título de la obra.

La Real Academia¹ nos ofrece tres acepciones del término “gestionar” y todas representan la idea que quiero transmitir a través de este libro:

- Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.
- Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.
- Manejar o conducir una situación problemática.

Todas las personas, de una manera u otra, estamos llevando adelante (en una o las tres acepciones del término) la función de *gestionar*.

¿Por qué *home office*?

Al definir el título y el subtítulo del libro nos planteamos hacer una referencia directa al trabajo a distancia y las opciones que surgieron fueron los términos “teletrabajo” o “*home office*”. Entonces me pregunté: ¿son lo mismo? Y concluí que se utilizan casi como sinónimos, sin embargo, no lo son.

Teletrabajo es un término más acotado, aplicable cuando el trabajo a distancia –o desde el hogar– se realiza en el marco de una relación de dependencia. El concepto no incluye otras situaciones de trabajo a distancia, también frecuentes.

Me permito compartir con el lector mi historia personal, por decirlo de algún modo, en relación con esta temática. A mediados de la década de 1990, el licenciado Luis Pérez van Morlegan (1945-2019), en su rol de director de una nueva maestría a impartirse en la Universidad de Buenos Aires, me invitó a formar parte del cuerpo docente,

asignándome la temática “Empleo y selección de personas”. Yo debía preparar y definir, entre otras cuestiones, el programa de la nueva asignatura, junto con la bibliografía. En aquella oportunidad, entre otras cuestiones interesantes surgidas de la bibliografía disponible y de investigaciones realizadas, incluí el teletrabajo. Esto implicó: lecturas, analizar el avance de esta modalidad de trabajo en otras latitudes y, también, la publicación de artículos y libros.

En algunos ámbitos, por aquellos años, se confundía el teletrabajo con lo que eran las actividades independientes. Por esta razón acuñamos el término “autoempleo”, diferenciando las dos cuestiones y, al mismo tiempo, definiendo los alcances y características de cada modalidad.

En resumen, el término teletrabajo hace referencia al trabajo remunerado en relación de dependencia en el cual el empleado realiza sus tareas a distancia, utilizando las telecomunicaciones.

Por lo tanto, un teletrabajador es un trabajador en relación de dependencia (de una organización) que realiza sus tareas a distancia, para lo cual emplea las telecomunicaciones.

Es importante tener en cuenta que en la década de 1990, e incluso en los comienzos de los años 2000, si bien existía la Web 1.0, su utilización no estaba ampliamente difundida y la Web 2.0 -las redes sociales, particularmente- aún no se había incorporado a nuestras vidas. Las telecomunicaciones a las cuales se hacía referencia en la definición dada de teletrabajo, por aquel entonces, estaban conformadas por la telefonía tradicional y, en alguna medida, Internet y la telefonía celular (que eran tecnologías incipientes).

Hoy el teletrabajo incluye todas las opciones disponibles en la tecnología actual, que son muy amplias.

Veamos ahora el término “*home office*”, que a partir de una traducción literal significa: trabajar en el hogar o desde el hogar. Sugiere un concepto más amplio. Podríamos incluir en él al teletrabajador y también a personas que trabajan en forma independiente, que ya trabajaban desde su hogar o que, pudiendo desempeñarse en otro ámbito, lo hacen desde sus domicilios particulares.

Al escribir este libro me propuse darle un enfoque amplio. Si bien nuestro trabajo profesional está más cercano a las organizaciones, tanto a la dirección como a los colaboradores -de todos los niveles- que las integran, así como a las áreas de Recursos Humanos, los temas a tratar en este libro incluirán a otros integrantes de la sociedad, como los trabajadores independientes y los propietarios de negocios o actividades con pocos colaboradores. En resumen, organizaciones de todo tipo de actividad y tamaño. Espero que el reto asumido haya sido superado en estas páginas.

Gestionar sin estar. Un concepto

Cuando me propuse escribir este libro, comencé a trabajar sobre teletrabajo/home office. Al avanzar en el desarrollo de los temas, confrontando de algún modo mis ideas con las de otras personas, y con la realidad del trabajo a distancia en organizaciones y empresas, en diferentes ámbitos, arribé a la conclusión que *gestionar sin estar* era mucho más que una manera de trabajar.

Gestionar sin estar es una filosofía de trabajo. Una forma de hacer las cosas más allá de la situación en sí misma, del lugar donde se desarrollen las tareas. El concepto de *gestionar sin estar* comprende diversos aspectos acerca de cómo conducir una organización, un grupo de trabajo, sin la necesidad de estar físicamente presente, mirándonos los unos a los otros.

Al repasar parte de mi obra, redescubrí que muchas de las buenas prácticas en Recursos Humanos tienden a dicha filosofía.

Este libro, como se explicó al inicio, abordará el trabajo a distancia. No obstante, invito al lector a pensar, analizar e incluir la posibilidad que ofrece *Gestionar sin estar*, integrando el concepto a las buenas prácticas organizacionales. De este modo, será aplicable en esquemas de trabajo tanto a distancia como presenciales.

La experiencia vivida por todos nosotros durante la Pandemia 2020, si bien no ha sido positiva en muchos aspectos, dejó enseñanzas que podrán ser aplicadas en otros contextos sociales y personales.

Algunos de los temas que se verán en este libro, desde cómo conducir equipos hasta cuáles son las competencias necesarias para desenvolverse en el mundo por venir, nos orientan hacia una nueva forma de hacer las cosas, una nueva filosofía.

De cara al futuro

En todos mis libros enfatizo la mirada al futuro. Puro sentido común. No podemos cambiar lo que ya pasó. ¿Cómo será el futuro? Nadie puede saberlo, quizá ni siquiera imaginarlo. No obstante, hacia allá vamos.

Gestionar sin estar es, estoy convencida, un tema de cara al futuro. Los beneficios del *home office* han podido ser experimentados, más allá de las consecuencias no deseadas que haya dejado en cada uno de nosotros la ya mencionada Pandemia 2020.

He vivido, en los últimos 20-25 años, la situación de hablar con personas de diferente nivel y actividad sobre los beneficios del teletrabajo, sin lograr un gran eco. Se lo veía como algo excepcional.

Sin embargo, muchas empresas ya lo habían adoptado, antes de la Pandemia 2020, de la mano de directivos más o menos convencidos en cuanto a las ventajas de esta forma de trabajo. Se reconocía que la modalidad se estaba aplicando, pero se percibía al teletrabajo casi como una extravagancia, como una “concesión” frente a ciertos problemas o situaciones personales o, en el mejor de los casos, como un beneficio no cuantificable que se les ofrecía a los colaboradores.

En resumen, no se consideraba como un escenario posible, como una alternativa de gestión.

El libro que usted tiene entre manos le propone analizar el *home office* como una realidad y *gestionar sin estar* como un reto. Al ser un desafío, quizá cueste cierto esfuerzo lograr superarlo, sin embargo, se trata de un reto posible, alcanzable.

Como se verá en varios de los apartados, el reto mencionado en el párrafo anterior será, para muchas empresas y personas, pasar de una cultura de trabajo presencial a otra cultura orientada al trabajo a distancia. Vivimos en un mundo complejo y diferente al de hace muy pocos años. Robotización e inteligencia artificial, solo por citar dos factores, ya forman parte de la vida cotidiana. Hemos aprendido que, en muchos casos, es posible trabajar a distancia: jefes que “no ven” a sus colaboradores; colaboradores que realizan sus tareas sin que sus jefes “los vean” cuando las hacen... *Gestionar sin estar*.

Sin embargo, este avance de la tecnología podría llegar a inducirnos a error. Un mito frecuente afirma que ya no será necesario estudiar, sino solo aprender a manejar determinadas tecnologías. En la misma línea de pensamiento se inscribe la creencia de que el aprendizaje de la tecnología se lleva a cabo intuitivamente y, por lo

tanto, no requiere de manera imprescindible el estudio y la educación.

¿El manejo de la tecnología lo es todo? ¿Será este el único conocimiento necesario o, por el contrario, serán irremplazables otros saberes? ¿*Millennials* y *Centennials*, la mayoría de ellos nativos digitales, saben todo lo necesario? ¿Alcanza con aprender sobre tecnología, redes sociales, o hace falta algo más?

Como se verá a lo largo de este trabajo, los conocimientos son necesarios, las competencias también, y serán estas las que nos llevarán a un destino exitoso, conciliando los distintos intereses personales, profesionales y -por qué no- un nuevo estilo de vida.

Hablando con colegas de otros países, durante los primeros meses de 2020, ellos me relataban sus experiencias. En algunos lugares, el trabajo a distancia tenía un alto grado de desarrollo, mientras que en otros, “trabajar vía remota es algo francamente nuevo para la mayoría de nosotros” (cito palabras textuales de una colega latinoamericana). En nuestro país, Argentina, hasta que comenzó la Pandemia 2020 el grado de utilización del teletrabajo podía ser categorizado como “bajo”. En las empresas que lo utilizaban se lo consideraba una opción particular para circunstancias especiales, generalmente relacionadas con el colaborador, un beneficio que se le otorgaba.

El reto es para todos.

Cómo leer esta obra

Desde el inicio, la idea fue no escribir un libro ni sobre teletrabajo, ni sobre *home office*, ni mucho menos sobre el confinamiento/aislamiento social obligatorio, durante la Pandemia 2020.

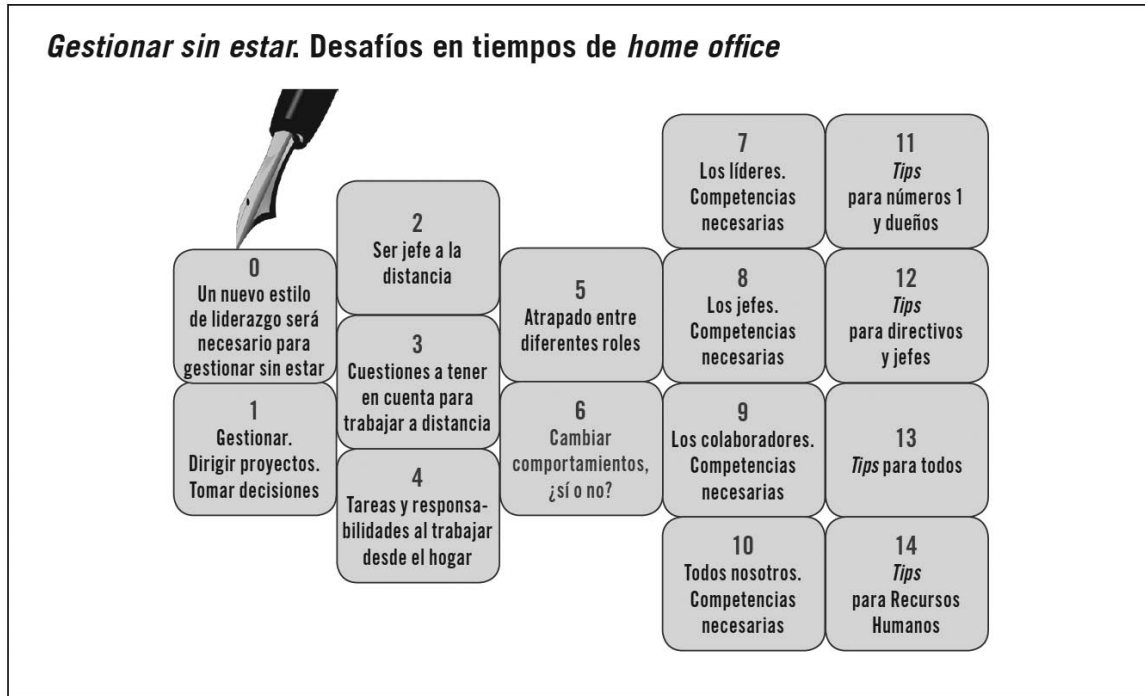
Me propuse, desde el minuto cero, una mirada más global y abarcadora, mirando al futuro. Compaginando diversas realidades, uniendo generaciones, contemplando profesiones y especialidades diversas.

¿Todos querrán teletrabajar en un futuro? No lo sé. Sin embargo, el desarrollo, la experiencia ganada durante este período excepcional abrió caminos y posibilidades de largo alcance.

Como la mayoría de mis lectores sabe, Juan Carlos Cincotta, mi esposo, es el primer lector de mis originales. Como también ya lo he comentado, no es un lector complaciente... Con frecuencia me enfrento al reto de explicarle cuál fue la idea que me llevó a ordenar los temas de una determinada manera, para lo cual analizo de qué modo ofrecerle una suerte de ruta o guía sobre cómo leer mi trabajo.

Así surgió el gráfico siguiente. Allí se pueden observar los apartados que conforman esta obra, y su distribución en etapas temáticas. Mirando en sentido inverso del habitual, sobre la derecha, se observan cuatro apartados con tips o sugerencias. Más hacia al centro, otros cuatro apartados describiendo competencias.

Si miramos nuevamente y comenzamos a leer el gráfico en un sentido inverso al anterior, a partir del Apartado 0, observamos que desde el inicio y hasta el Apartado 6 inclusive, se presentan los aspectos más relevantes, en relación con el eje de la obra: *gestionar sin estar*.



Temas transversales

Los temas relacionados con el liderazgo y con la disciplina de Recursos Humanos en general –es decir, la mayoría de las cuestiones relacionadas con la conducción de las personas dentro del ámbito laboral–, están “atravesados” por dos elementos, difíciles de identificar y modificar: motivación y competencias.

En cualquier análisis que se desee hacer sobre el trabajo a distancia, todos y cada uno de los aspectos considerados se encuentran ligados íntimamente a la motivación de cada individuo y sus competencias, que solo podrán ser observadas en sus comportamientos reales.

Las competencias tendrán un rol protagónico en muchos de los aspectos tratados. Comenzando por el Apartado 1, donde se introduce el concepto *conocimientos digitales* como una competencia, más allá de los conocimientos en sí mismos. Muchas otras competencias serán contempladas a lo largo de la obra, tanto aquellas específicas de líderes y jefes, como otras puntuales para colaboradores, y otras que

se estima que deben ser *de todos*, incluyendo a los distintos niveles organizacionales y a cada uno de nosotros, en todos los ámbitos en los cuales nos desempeñemos.

Desde hace tiempo trabajo en la inclusión de *valores* en los modelos de competencias. Algo tan excepcional a nivel mundial, como la Pandemia 2020, puso negro sobre blanco esta cuestión. Releyendo clásicos, hemos traído sus enseñanzas desde el pasado, para encarar el futuro.

Rutas de lectura posibles

Desde la mirada del número 1 y, también, desde la de un responsable del área de Recursos Humanos, sugerimos la lectura de todos los apartados, focalizando la atención en los tópicos que le atañen a cada uno de ellos más directamente. La organización en su conjunto depende, de un modo u otro, de su gestión. Aun antes de la tecnología actual, un número 1 debía, en la mayoría de los casos, *gestionar sin estar*. Quizá esto no sea nuevo para los que ocupan y han ocupado estos niveles de conducción. Sin embargo, sí puede implicar un cambio en la organización en su conjunto. Desde esta mirada, el máximo ejecutivo encontrará cuestiones de su interés.

Para un directivo o un jefe, si bien su foco de interés estará más dirigido a su área de actuación, el hecho de tener un enfoque organizacional completo le será de gran utilidad.

Los colaboradores quizá deseen concentrarse en las cuestiones que les competen más directamente. Tal vez solo aspiren a leer sobre los temas dirigidos estrictamente a ellos. No obstante, una mirada a las cuestiones relativas a sus jefes también les será de utilidad.

En resumen, como todo libro, este podrá ser leído desde el inicio hasta el final, o seguir otra ruta, guiándose por los títulos de los diversos apartados.

Los *tips*

Si bien no me agrada atribuirme el rol de “dar consejos”, la obra se complementa con cuatro apartados en los cuales planteo sugerencias, en algunos casos de tipo conceptual y en otros, con un detalle mayor. Se trata de los *apartados 11-Tips para números 1 y dueños, 12-Tips para directivos y jefes, 13-Tips para todos, y 14-Tips para Recursos Humanos.*

Cada uno de estos apartados comienza con la siguiente frase:

Tips, ideas, consejos, sugerencias y recomendaciones, para que cada uno considere los apropiados a sus circunstancias. Adicionalmente, podrá incorporar sus propias ideas y experiencias, para mejorar.

En ningún caso son todos los *tips* posibles y, al mismo tiempo, en algunas circunstancias podrán no ser pertinentes.

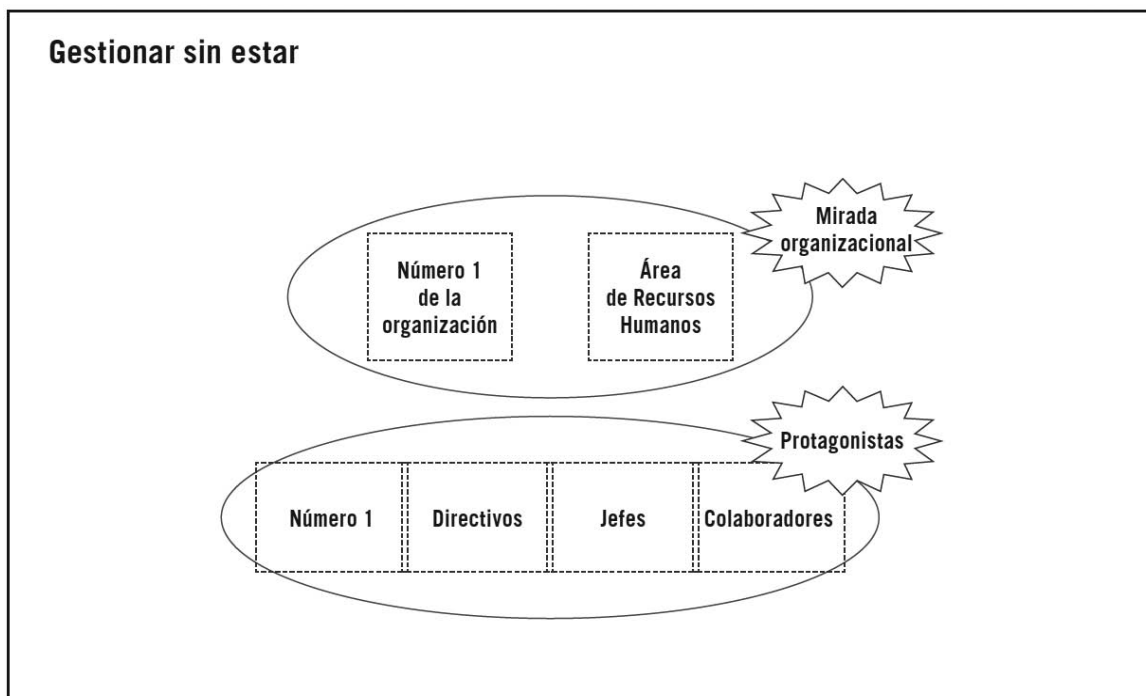
Recuerde, además, que las miradas se complementan y que las recomendaciones, en última instancia, pueden ser útiles para cualquiera que sepa interpretarlas y adaptarlas a sus necesidades específicas. Directivos, jefes y colaboradores se desenvuelven en un mismo ámbito, con problemas y circunstancias muchas veces comunes.

Gestionar sin estar. Múltiples interesados

Todas las personas, en distintos niveles organizacionales, gestionan diversas cuestiones, toman decisiones según su nivel de responsabilidad, llevan a cabo sus tareas y asumen sus responsabilidades. Desde esta perspectiva, los temas aquí tratados preocupan e interesan por igual a todos los integrantes de la organización y, en un marco más extendido, también a sus familias. Cuando una persona

ocupa el puesto para el cual se siente preparada y motivada, el entorno directo se beneficia, indirectamente, de la situación. Si, además, dicha persona realiza sus tareas desde el hogar, la familia será parte del día a día laboral, sus integrantes estarán involucrados de algún modo.

Adicionalmente, el concepto de *gestionar sin estar* forma parte de la agenda del número 1, así como también de los responsables de Recursos Humanos.



En el gráfico precedente se desea enfatizar cuáles son las diferentes miradas posibles sobre el tema. En la parte superior de la figura se señala el interés del número 1 de la organización y del área de Recursos Humanos. Ambos, analizando la organización en su conjunto.

En la parte inferior, bajo la palabra "protagonistas", se incluye a todos los involucrados, desde el número 1 hasta los demás integrantes de la organización, directivos de diferente nivel, jefes y colaboradores. Como se verá, estos

roles muchas veces son compartidos, una misma persona puede ser, al mismo tiempo, jefe y colaborador.

A quiénes va dirigida esta obra

Diversos integrantes de la comunidad podrán manifestar interés en *Gestionar sin estar*. Si lo consideramos con una mirada organizacional, vemos que concierne a todas las personas, como se expuso más arriba. Adicionalmente, nos dirigimos a consultores externos (firmas de consultoría y consultores independientes) y, también, a estudiosos de diferentes ámbitos académicos, tanto profesores como alumnos.

Contenido de la obra

Esta obra, que integra la serie “Liderazgo”, está escrita en secciones cortas, que denominamos “apartados”, abordando los temas principales, los cuales podrán ser complementados con lecturas adicionales.

- *Apartado 0. Un nuevo estilo de liderazgo será necesario para gestionar sin estar*
- *Apartado 1. Gestionar. Dirigir proyectos. Tomar decisiones*
- *Apartado 2. Ser jefe a la distancia*
- *Apartado 3. Cuestiones a tener en cuenta para trabajar a distancia*
- *Apartado 4. Tareas y responsabilidades al trabajar desde el hogar*
- *Apartado 5. Atrapado entre diferentes roles*
- *Apartado 6. Cambiar comportamientos, ¿sí o no?*
- *Apartado 7. Los líderes. Competencias necesarias*
- *Apartado 8. Los jefes. Competencias necesarias*

- *Apartado 9. Los colaboradores. Competencias necesarias*
- *Apartado 10. Todos nosotros. Competencias necesarias*
- *Apartado 11. Tips para números 1 y dueños*
- *Apartado 12. Tips para directivos y jefes*
- *Apartado 13. Tips para todos*
- *Apartado 14. Tips para Recursos Humanos*
- *Anexo I. Gestionar sin estar. Competencias necesarias por orden alfabético*
- *Anexo II. Competencias sugeridas para todos los integrantes de la organización*
- *Anexo III. Competencias específicas para niveles de conducción: números 1 y dueños; directivos; jefes*
- *Anexo IV. Gestionar sin estar. Competencias mencionadas en cada uno de los apartados*

Como es usual, invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias, y muy especialmente si desea aportar nuevas cuestiones a tratar. Podremos estar comunicados, como siempre, a través de cualquiera de nuestras vías de participación en las redes sociales, así como escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: libros@marthaalles.com

0

Un nuevo estilo de liderazgo
será necesario para gestionar
sin estar

Un nuevo estilo de liderazgo

Gestionar sin estar es una nueva forma de hacer las cosas, ya sea que las actividades se desarrollen en forma presencial o a distancia. En esta obra, en los catorce apartados siguientes, se verá una serie de cuestiones necesarias para *gestionar sin estar*, desde distintos ángulos y miradas. También se analizará el rol de los directivos de diferente nivel junto con las competencias necesarias, incluyendo esta nueva mirada sobre el liderazgo.

Para lograr el objetivo de *gestionar sin estar*, será necesario un nuevo estilo de liderazgo.

Al estilo tradicional se lo asocia a un perfil de relativa imposición, aunque en realidad no sea tan así. En el imaginario, un jefe es alguien que trata de imponer su forma de pensar y, por ende, es más bien individualista. Quizá un perfil así se correspondería con un líder/jefe refractario al mundo digital y a su cultura colaborativa.

Con una mirada opuesta a la anterior, podríamos situar a un líder/jefe más optimista, más confiado respecto del relacionamiento con los otros, y con capacidad para ejercer un liderazgo colaborativo. Con este enfoque, imaginamos a este segundo tipo de líder/jefe como proactivo frente a la virtualidad.

Quizá el lector -al pensar en sí mismo o al analizar a su jefe o a sus superiores- encuentre que no puede establecer una identificación con ninguno de los dos perfiles, y reconozca actitudes del liderazgo tradicional y, al mismo tiempo, algunas otras del nuevo estilo.

El paradigma de *gestionar sin estar*, junto con los distintos aspectos relacionados con *home office*, requerirá un nuevo estilo de liderazgo. Será muy difícil alcanzar resultados efectivos y perdurables sin contar con directivos de la alta conducción y líderes/jefes de los restantes niveles

que compartan y lleven a la práctica los aspectos identificados como nuevo liderazgo.

Dos palabras podrían, de algún modo, sintetizar el tipo de liderazgo necesario para enfrentar los desafíos pospandemia de 2020: contar con un liderazgo más *optimista* y, además, más *colaborativo*, que podemos definir así:

- Liderazgo optimista: aquel que propende a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable.
- Liderazgo colaborativo: aquel que actúa, lidera, en colaboración con otros.

¿Cuál sería el comportamiento de un líder con estas características?

Un líder más optimista

Algunos comportamientos que identifican al liderazgo optimista:

- El líder piensa que las personas harán lo correcto cuando se les dé la oportunidad.
- El líder piensa que las personas serán positivas y constructivas en sus comentarios.
- El líder piensa que al compartir información se gana más que lo que se pierde.
- El líder piensa que a los colaboradores se les puede confiar información confidencial.
- El líder piensa que los colaboradores deben tener la mayor información posible para llevar a cabo las tareas asignadas a su puesto.
- El líder piensa que puede aprender mucho de colaboradores de primera línea y clientes.

- El líder piensa que cuando alguien lo critica, es una oportunidad para aprender.
- El líder piensa que cuando se comete un error, es una oportunidad para aprender.

Un líder más colaborativo

Algunos comportamientos que identifican al liderazgo colaborativo:

- El líder atribuye gran parte de su éxito a su capacidad para colaborar con otras personas.
- El líder piensa que en los tiempos difíciles se depende de otras personas.
- El líder piensa que, para acelerar la toma de decisiones, lo mejor es involucrar a los *stakeholders*² y a la mayor cantidad de gente posible.
- El líder piensa que la participación de más personas en una decisión puede mejorar el resultado final.
- El líder, cuando inicia un nuevo proyecto, en lo primero que piensa es con quién lo llevará a cabo.
- El líder piensa que el conocimiento colectivo (de un grupo) está por sobre el de un individuo: es superior, mejor, más amplio, etc.
- Este concepto también puede incluir la opinión de otras personas, es decir, valorar la opinión de un grupo por sobre la de una sola persona.
- El líder piensa que es bueno dar autoridad a las personas para que las decisiones se tomen más cerca del cliente y/o del problema a solucionar.
- El líder piensa que se pueden tomar decisiones importantes sin su participación directa.

El líder circular³ que se menciona en el *Apartado 7-Los líderes. Competencias necesarias* se ubica dentro de los nuevos estilos de liderazgo, así como las otras características allí planteadas.

¿Solo los líderes deberán ser optimistas y colaborativos?

No. Todos los integrantes de la organización deberán serlo. No obstante, la referencia a los líderes es relevante, dado que ellos serán siempre un ejemplo a seguir.

En el *Apartado 9-Colaboradores. Competencias necesarias* se incluye a la competencia *Colaboración* como necesaria para colaboradores de todos los niveles.

A modo de cierre del apartado

Como se expresara en la Presentación, *gestionar sin estar* es una filosofía de trabajo. Una forma de hacer las cosas más allá del lugar físico donde se desarrollen las tareas. El concepto de *gestionar sin estar* comprende diversos aspectos acerca de cómo conducir una organización, un grupo de trabajo, sin la necesidad de estar físicamente presentes en el mismo espacio, mirándose los unos a los otros.

Esta “conducción” deberá partir de una actitud distinta por parte de los líderes. La mirada tradicional que, quizá, fue efectiva por muchos años, no tiene cabida en el mundo por venir. Para las generaciones actuales y futuras, las interrelaciones entre las personas, la forma de comprar y vender... se han modificado de una manera acelerada, a una velocidad que no imaginamos antes, producto de la Pandemia 2020. Cambiaron los escenarios conocidos y hay otros, nuevos.

Este cambio de escenarios va más allá del *home office*, del trabajo a distancia. Implica la necesidad de un nuevo

estilo de trabajo, también en las actividades presenciales.

Leer + + +

Social media y Recursos Humanos. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2012.



Comportamiento organizacional, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2017.



Rol del jefe. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2019.

