



Cecilia Russo

ESTANDO CERCA

temas de reflexión claves
para los líderes 2021

C

C

ÍNDICE

4.
¿Qué desafíos me plantea el Coronavirus como Líder?
6.
Liderazgo en tiempos de Crisis
8.
Emergencia hospitalaria, Liderazgo y Emociones. Lo que Dave Ulrich nos enseñó
10.
Vulnerabilidad y Confianza. Emociones esenciales en el Líder
12.
¿Qué aprendí en esta Crisis? Estrategias para transformar la Crisis en Oportunidad
14.
¿Es la tuya una Organización que Aprende?
16.
¿Qué puedo hacer para desarrollar Mujeres Líderes en mi Equipo? El rol del Líder como “Andamio”
18.
Liderazgo en tiempos de Crisis. ¿Qué espera el equipo de mí?
20.
¿Cómo mediremos el Desempeño en 2020?

ESTANDO CERCA

Pensando en el cierre de este año tan particular y en generar un material que agregue valor a nuestros clientes y colegas, compilamos los diferentes artículos que publicamos durante el 2020.

Temas como Alineación Organizacional, Liderazgo y Crisis, Vulnerabilidad y Emociones, Construcción de Liderazgo en Mujeres, son algunos de los tópicos que sumamos a esta publicación.

Espero lo disfruten y sume para reflexionar sobre nuestro rol como Líderes.

¡Abrazo!
Cecilia

¿Qué desafíos me plantea el Coronavirus como Líder?

Desde que las Organizaciones estuvieron obligadas al teletrabajo forzoso y casi total, pensé en escribir sobre qué impacto tendrá el Covid-19 en las Organizaciones, los Equipos y sus Líderes luego que la pandemia pase.

Sin duda, la irrupción de otros modos de trabajar y de organizarnos ocurrió sin que lo planeáramos y eso nos plantea qué haremos a futuro. ¿Tendrá sentido el trabajo presencial? Quizás cambiemos el modo y lo habitual sea el home office y lo excepcional ir a la oficina.

También en la Educación cambió el paradigma. Me sorprende ver a mis hijas estudiando en modo virtual, muy concentradas y comprometidas estando sus profesores lejos. ¿Qué rol tendrá el profesor a futuro? ¿En qué casos hace sentido lo presencial?

➔ TODAS ESTAS SON REFLEXIONES QUE EMPECÉ A TENER A PARTIR DE LA LLEGADA DEL CONFINAMIENTO EN CASA.

Pero en los últimos días se profundizó en mí la preocupación por cómo las personas transitamos esta etapa de estar guardados. No están en duda los beneficios para la prevención de la enfermedad, pero ¿qué pasa con nuestra psiquis? ¿qué desafíos nos implica como personas el aislamiento?

En el diario La Nación del día 22 de marzo, **Enrique Valiente Noailles** escribe una nota impecable: “La clave es la fortaleza mental para resistir y actuar en forma coordinada”. En ese artículo Noailles puntualiza que el Coronavirus nos expone a 3 tipos de virus: **el virus biológico** (el virus convertido en pandemia), **el virus económico** (el impacto claro sobre la economía del globo) y **el virus mental** (¿qué hacemos

como seres humanos frente al desafío que implica este cambio inesperado en nuestras vidas y qué hacemos frente al miedo a la enfermedad y la muerte?). Y, claramente concluye que quienes están mejor preparados para esta pandemia son quienes enfrenten el virus mental, es decir, quienes logran adaptarse y lo hacen desde una estructura psicológica que les permite sortear mejor el problema.

¡Qué desafío fuerte el que nos propone Noailles! ¿Cómo logramos esa adaptabilidad, resiliencia, flexibilidad?

En los Programas de Liderazgo y Coaching decimos habitualmente que los mejores Líderes son aquellos que logran ser resilientes, flexibles, que escuchan y actúan en consecuencia, que son ágiles en cuanto a comprender la realidad y timonear de acuerdo a la necesidad. Pero el Coronavirus nos expone a esa necesidad y aún más.

Si ya soy flexible y resiliente ¿qué nuevo aprendizaje tengo que desarrollar? ¿cómo logro delegar, confiar cuando antes no lo hacía con tanta frecuencia pero ahora no tengo otra alternativa? Y aún más profundo es ¿cómo el líder logra lidiar con su propia angustia, temores y dudas cuando necesita seguir motivando, inspirando y coacheando a su equipo?

Una vez más. el autoconocimiento. la mirada reflexiva sobre cómo soy. qué fortalezas tengo disponibles para los demás serán parte de la receta. Y también apoyarme en los otros -pares. equipo- en aquellas que son debilidades en mí.

Sabemos que en los momentos de crisis nuestras fortalezas y debilidades se polarizan, es decir, podrá estar presente lo mejor de mí pero también lo peor.

Estemos preparados para eso, pero especialmente busquemos los modos para estar centrados y presentes a pesar de lo difícil del camino que estamos transitando.

Liderazgo en tiempos de crisis

Me había propuesto escribir sobre Liderazgo en este tiempo y nos atravesó la realidad del COVID 19. ¿Hace sentido escribir sobre este tema hoy? Y obviamente que sí, sin caer en la negación de la realidad o sonar atemporal. Sin dudas se pone en juego más que nunca nuestro liderazgo en estos tiempos.

Primero, **el liderazgo sobre mí mismo:** qué hago para enfrentar esta situación, cómo logro manejar la incertidumbre, angustia, miedo que implica lo desconocido. Qué herramientas aplico para volver al eje y comprender que poco depende de mí.

Luego, mi **liderazgo en los ámbitos de la familia y amigos:** cómo desde mi lugar soy alguien que contiene, acompaña, colabora para que la situación no se transforme en caótica e inmanejable.

Finalmente, en mi rol de **líder de equipos en el ámbito laboral:** ¿puedo continuar liderando, guiando, controlando, mejorando el desempeño del equipo logrando los resultados a pesar de la crisis?

Desde la línea en la que trabajamos en los **Programas de Liderazgo y Coaching**, acompañamos a los Líderes en el desarrollo de sus competencias conversacionales. Es decir, ponemos foco en que los Líderes sean personas que conversen mejor. Esto presupone que si mejor conversamos, mejor lideramos. Así de simple y sencillo.

Rafael Echeverría nos dice que la calidad de nuestras relaciones (personales y laborales) está directamente relacionada con la calidad de nuestras conversaciones. Súper claro, pero ¿cómo logramos conversar mejor?

¿Cómo somos mejores conversadores?

Para esto, tenemos que aprender a conversar. Y significa básicamente aprender algunas competencias básicas que son fáciles de comprender pero difíciles de aplicar y sostener en el tiempo. ¡Requieren entrenamiento y mucho!

Entonces, a los Líderes a quienes formamos los desarrollamos en las siguientes competencias:

- **Habilidad de escucha:** cómo logro escuchar a los otros y comprender sus inquietudes.
- **Indagación vs Proposición:** cómo logro indagar intentando comprender las inquietudes de los otros y no únicamente proponer (donde lo que prima es mi punto de vista).
- **Enfoque múltiple vs enfoque único:** cómo a través del enfoque múltiple invito a que otros expongan sus ideas, motivaciones, propuestas sin limitar su mirada con mi enfoque único.
- **Impacto del cuerpo y la emoción en la comunicación:** cómo reconozco el modo en que el cuerpo y la emoción comunican.

Y a partir de estas competencias básicas se abren varias otras competencias sobre las cuales continuamos profundizando y poniendo foco.

Lo más importante es entrenar la competencia. Y eso lo hacemos durante los talleres, en los coaching grupales, en los coaching individuales, en tarea para el hogar donde seguimos pensando y reflexionando.

Y, ¿cuándo hemos logrado la meta de construirnos como mejores líderes? Lamentablemente nunca. Tenemos la ilusión cuando logramos un aprendizaje que la meta está cumplida, ¡pero es simplemente el punto de partida para un desafío mayor!

De eso se trata el Desarrollo del Liderazgo. No hay otra opción.



Emergencia hospitalaria, Liderazgo y Emociones.

Lo que Dave Ulrich nos enseñó

Los días de aislamiento continúan y aquellas decisiones o acciones tomadas en un escenario de emergencia, hoy se volvieron parte de nuestro día a día, se volvieron parte del modo en el cual tenemos que gestionar y seguir logrando resultados.

Dentro del proceso que implica esta crisis, vamos pasando por diferentes estadios, fases o etapas que requieren de nosotros como líderes distintas competencias y actitudes.

Para este análisis, me voy a referir a un aporte que entregó Dave Ulrich en un webinar que lideró hace un par de semanas "After the Shock. HR Value Added" en el cual hace un paralelismo entre el modo en que los médicos actúan ante una emergencia hospitalaria y cómo gestionar el liderazgo en las organizaciones en situaciones de crisis.

Ulrich describe 4 etapas en una emergencia hospitalaria:

- **Etapas 1 – Primeros auxilios:** el foco está en actuar rápido y hacerse cargo de la situación.
- **Etapas 2 – Traslado, ambulancia:** el foco está en la contención emocional y generar un buen diagnóstico de la situación.
- **Etapas 3 – Internación hospitalaria:** el foco está en ser atendido por expertos, generar soluciones y realizar los mejores procesos y acciones para la mejora.
- **Etapas 4 – Vuelta a casa:** el foco está en rediseñar nuevas rutinas y aprender de lo vivido.

Y luego plantea cuál es la expectativa frente a los líderes en esos escenarios dentro de una organización. **¿Qué se espera del líder en cada una de esas etapas?**

Etapas 1 – Primeros auxilios: El líder es modelo de rol a través de los valores que encarna y comunica.

Etapas 2 – Traslado, ambulancia: Pone confianza en el futuro, construye credibilidad estando disponible, siendo transparente y honesto.

Etapas 3 – Internación hospitalaria: Lidera la búsqueda de soluciones, comparte su autoridad con los expertos para resolver los problemas.

Etapas 4 – Vuelta a casa: El foco está en rediseñar nuevas rutinas y aprender de lo vivido, recuperar la experiencia.

Desde mi perspectiva, dentro de la crisis que producen la pandemia y el aislamiento, nos encontramos en la **Etapas 2. Esto implica una etapa donde se espera de los líderes claridad, credibilidad, contención y soporte emocional.**

Estamos hablando básicamente del **Manejo Emocional**, cómo el líder se transforma en un Líder Emocional que logra liderar sus propias emociones para luego liderar las de su equipo.

¿Cómo hago para liderar mis propias emociones? En primera medida, reconociéndolas, es decir, teniendo a mano un repertorio emocional que me permita identificarlas y a partir de allí actuar. ¿Puedo no sentir una emoción? ¡No! Pero puedo hacer algo para salir de ella o permanecer o simplemente fluir allí si lo deseo. Y **¿cuáles son las emociones posibles?** Algunos autores definen 5 emociones básicas: alegría, miedo, tristeza, rabia y ternura. Pero en el repertorio emocional existen muchas otras como ambición,

resolución, paz, humildad, determinación, confusión, arrogancia, vergüenza, culpa, soledad, ansiedad, compañerismo, confianza, equilibrio y muchas otras!

Hay un ejercicio muy poderoso que es el **Registro de las Emociones** y es simplemente con papel y lápiz en mano, registrar las emociones por las cuales paso durante un día. ¡Nos sorprenderemos de ver todo el recorrido que ocurre solo en un día! Y una vez que el líder reconoce su **Mundo Emocional**, ¿qué hace?

Está más abierto a entender el **Mundo Emocional** de su Equipo y puede intervenir en él con mayor agudeza. Si como Dave Ulrich nos propone, estamos en la Etapas 2 en el manejo de esta crisis en la cual se espera del líder que sea quien pone confianza en el futuro, construye credibilidad estando disponible y siendo transparente y honesto, surgen algunas preguntas:

- ¿Qué haré para estar más cerca de las emociones de mi gente?
- ¿Cómo ayudo a transitar momentos de vulnerabilidad, miedo, angustia?
- ¿Cómo genero espacios para compartir eso que vamos sintiendo?
- ¿Soy capaz de mostrar mi propia vulnerabilidad a mi equipo?

Momento más que oportuno para que lo emocional brote en mi rol de líder. Para quienes tienen el **Mundo Emocional** más a la mano, será más sencillo y quizás una práctica habitual compartir emociones con su gente. Para quienes lo emocional es más difícil de abordar, ¡una enorme oportunidad que nos da este tiempo! Quizás sea uno de los tantos aprendizajes que nos deje esta Pandemia.

Vulnerabilidad y Confianza. Emociones esenciales en el Líder

En tiempos donde todo cambió y en los cuales estamos expuestos a un nivel muy alto de incertidumbre, la confianza se transforma en una emoción central a la hora de transitar este momento particular.

¿Qué es la Confianza?

Es una **disposición emocional** que se transforma en el motor de la acción. **Cuando siento confianza, me animo a lo desconocido y en consecuencia a crear, innovar, proponer, cambiar.** Se abre una paleta enorme de potencialidades y posibilidades de desarrollo para mí y mi entorno.

La base de la confianza es la autoconfianza que se gesta desde pequeños a partir de las experiencias que vivimos y transitamos. Numerosos autores estudiosos del desarrollo de los niños desde pequeños enuncian la importancia de la crianza en el desarrollo de la autoconfianza e incluso ensayan estrategias y sugerencias para que los padres contribuyan a ese desarrollo desde temprana edad.

Melina Furman en su libro “Guía para criar hijos curiosos” nos explica que si exponemos a los chicos a un entorno de confianza donde puedan equivocarse, probar e ir resolviendo desafíos, vamos a generar en ellos la creencia de autoeficacia, que significa la sensación de que podemos hacer bien las cosas. Esta sensación nos permite sostenernos en los momentos de fracaso o dudas que todo proceso de aprendizaje y crecimiento conllevan. Para que esto ocurra, la sugerencia es exponer a los niños a distintos desafíos en los cuales tengan que poner en práctica la autoeficacia como modo de entrenar la habilidad.

La autoconfianza es la base para la generación de confianza con otros. Si aumento la **confianza** en mí mismo, probablemente aumentará la **confianza** en otros y en consecuencia los otros confiarán en mí.

Sabemos que el logro de **confianza** es el objetivo más importante en la conformación de un equipo de trabajo. Desde la etapa inicial de Conformación del Equipo hasta el momento final de Desempeño satisfactorio, se juega un proceso de aprendizaje y desarrollo como Equipo que está alimentado por el nivel de confianza que ese equipo se tiene. Al mismo tiempo en nuestro rol de Líderes, a medida que confiamos en nuestros equipos, logramos mayor autonomía en las personas, mayor posibilidad de delegar y capacidad para desarrollar el potencial individual animando a que mi gente se equivoque, dude y arriesgue en el logro de los objetivos. En este contexto de crisis y donde mi equipo no está cerca de mí, la confianza se transforma en una emoción fundamental. Para quienes ya venían transitando el camino de construcción de confianza, será más sencillo. Para los que no, hoy están obligados a acelerar ese camino de confianza y delegación.

La contracara de la Confianza es la Vulnerabilidad. La Vulnerabilidad nos evoca sensaciones de debilidad, peligro, inseguridad, sentimientos de incapacidad, vergüenza e incomodidad.

La autora Lucila Mejía Londoño define a las emociones como estados que transitamos y que tienen luz (aspecto positivo) y sombra (aspecto negativo). Esto quiere decir que no hay emociones positivas ni negativas, sino que dependiendo cómo las vivamos o qué lectura hagamos de las mismas serán positivas o negativas para nuestra vida. En el caso de la **Confianza**, su aspecto de luz permite generar relaciones duraderas, afianza los vínculos, contiene tranquilidad y da paso a creer en los demás. En su aspecto de sombra su exceso anula la cautela sana que previene y nos cuida. En el caso de la **Vulnerabilidad**, el aspecto de luz nos permite ser resilientes, nos impulsa

a lo nuevo, a crear y reinventarnos. En su aspecto de sombra impulsa a abandonarnos, a renunciar, a no intentar nuevas opciones.

Brene Brown, profesora de investigación en la Universidad de Houston, define la **Vulnerabilidad como “el punto en que nacen el amor, el sentido de pertenencia, la valentía, la creatividad, la empatía y la alegría. Es fuente de esperanza, empatía, responsabilidad y autenticidad (...) es poder compartir nuestras historias con aquellos que han ganado el derecho de escucharlas”**. En consecuencia, **la vulnerabilidad se vuelve necesaria para construir vínculos profundos** con los demás.

En la charla Ted “El poder de la vulnerabilidad”, Brene Brown explica con claridad esta idea y nos deja un mensaje claro del poder positivo de la vulnerabilidad en nuestras vidas. Finalmente, ¿cómo nos mostramos frente a nuestro equipo? ¿Pueden confiar en nosotros y nosotros en ellos? ¿Nos mostramos vulnerables para luego abrir la posibilidad de que ellos se sientan vulnerables y nos lo compartan?

Estamos frente a una oportunidad enorme para desarrollar y poner en práctica estas emociones con nuestros equipos. Difícilmente tengamos otro momento en la historia de nuestras vidas donde los seres humanos estemos tan “emparejados” en lo que vivimos y en consecuencia en aquello que nos pasa, cómo lo interpretamos y decodificamos. Por eso aprovechemos este momento para desarrollar mayor Confianza en mí mismo como líder, en generar Confianza en mi equipo y por último a mostrarnos Vulnerables y desde allí construyamos proyectos y caminos de superación personal y profesional.

¿Qué aprendí en esta Crisis? Estrategias para transformar la Crisis en Oportunidad

Mucho venimos escuchando sobre cómo potenciar este momento de crisis y transformarlo en oportunidad. ¿Qué aprendí? ¿De qué me dí cuenta? ¿Qué aprendí de mí mismo? ¿Qué puedo aplicar en mi rol de líder?

En general, este es un proceso que todos venimos transitando dado que la situación y el contexto es tan complejo y nos impacta de un modo tan relevante, que es imposible quedar indemne.

La pregunta que nos hacemos es: esos aprendizajes, ¿se mantendrán en el tiempo? ¿Podremos sostener alguna nueva idea, hábito, visión cuando volvamos a la “nueva normalidad”? Desde diversos autores se pone foco en esta distinción entre un aprendizaje reactivo y un aprendizaje transformador.

Otto Scharmer (PhD en Economía y Management, profesor del MIT, autor del libro “Teoría U”, co-autor del libro “Presence”), desarrolló hace más de 10 años la **“Teoría U”**.

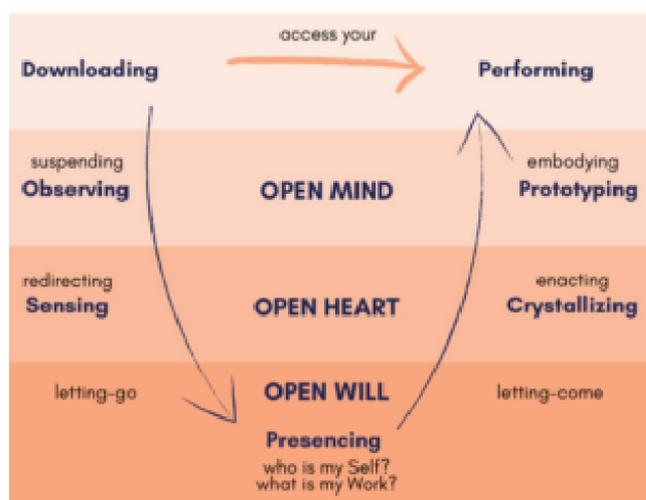
El centro de la teoría es diferenciar el Aprendizaje reactivo del Transformador.

En el **Aprendizaje Reactivo**, pienso de acuerdo a modelos mentales instalados y genero respuestas en función de hábitos ya adquiridos.

En el **Aprendizaje Transformador**, observo la realidad, tengo una actitud crítica hacia lo conocido, logro niveles más profundos de conciencia (conectándome con lo que quiero y siento) y a partir de allí genero respuestas o alternativas novedosas y creativas.

El principal desafío es **dejar los antiguos modos de hacer (Downloading)**, para empezar a observar la realidad **dejando de tomar como natural u obvio mi modo de hacer o pensar (Observing)**. Luego **necesito dejar de lado antiguos modos de hacer (Sensing)** para conectarme con **lo que realmente quiero (Presence)**. Conectarme con lo que realmente quiero implica abrir mi pensamiento, corazón y voluntad para generar un cambio.

Lo principal es recorrer la primera parte de la "U" porque luego el ejercicio será más sencillo en cuanto a que podré proyectar el futuro y el aprendizaje con mayor libertad.



Y ¿cómo vinculo la idea de **Aprendizaje transformador conmigo y con mi rol de Líder?**

Una estrategia muy sencilla sería con papel y lápiz en mano, pensar:

- ¿Qué nuevos hábitos adquiriré en mi vida a partir de este contexto y quiero mantener en el tiempo?
- ¿Qué nuevas oportunidades generé de estar mejor conmigo mismo?

- ¿Mejoré el vínculo con mi familia, vínculos más cercano?
- ¿Qué nuevos hábitos adquiriré como líder?
- ¿Qué aprendí de mi equipo que no conocía?
- ¿Desarrollamos algún modo de trabajo innovador y que queramos mantener en el tiempo?

Sería muy oportuno que esas reflexiones y aprendizajes sean capitalizados para aprovechar y dar sentido a este tiempo tan complejo en muchos sentidos.

En el libro "Presence", los autores relatan el caso de un alto Ejecutivo Jamaicano que trabajaba en el Banco Mundial a quien le diagnostican una enfermedad terminal compleja y con pocas posibilidades de sobrevivida. Esta persona hizo lo que la mayoría de las personas haríamos en un contexto similar: empezó a hacer todo aquello que tenía postergado, que era importante para él pero que la rutina, obligaciones, hacía que no le dedicara tiempo. Su vida cambió muy positivamente en ese tiempo, había logrado conectarse con lo que deseaba y era importante para él.

Finalmente, su enfermedad era de un tipo particular que logró ser curada. Cuando ésto le fue comunicado, sintió una angustia muy fuerte porque no deseaba que su vida volviera a ser como la del pasado.

Entonces, ¿cómo hacemos para lograr cambios y aprendizajes sin llegar a situaciones tan extremas? Hoy el contexto nos pone en una situación extrema que no decidimos ni elegimos pero, ¿qué haré con ella? ¿Cómo la aprovecharé para transformarme en una persona más consciente, conectada con lo que quiero. ¿Cómo a partir de eso podré ser más fiel a lo que quiero para mí mismo y para mi modo de ser como Líder? Preguntas muy relevantes con una enorme Oportunidad de transformarnos!

¿Es la tuya una Organización que Aprende?

Tiempo de Crisis, tiempo de Oportunidad, tiempo de Aprendizaje. Venimos escuchando estas ideas desde que se desató la Pandemia, ¡hace ya casi 5 meses!

Dependiendo de la posibilidad, el interés o el momento particular de la vida de cada uno, esta situación nos dispara distintas posibilidades de Aprendizaje en lo personal.

También en lo laboral y como líderes nos desafía la idea de Aprendizaje y posibilidad de cambios que mejoren la productividad y calidad de lo que hacemos.

→ ESTAS IDEAS, LLEVADAS AL MUNDO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO, IMPLICAN PENSAR A LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS VIVOS QUE APRENDEN. Y EN CONSECUENCIA PODEMOS PREGUNTARNOS: “¿ES LA MÍA UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE?”

Tomo para este análisis la visión de Garvin, Edmonson, Gino que en el artículo de Harvard Business Review “¿Es la suya una organización de aprendizaje?” describen las fases que requiere transitar una Organización que está dispuesta a aprender.

Las fases son las siguientes:

1. Un entorno que apoye el aprendizaje (seguridad psicológica, diversidad de ideas, apreciación de diferencias, tiempo para la reflexión)
2. Procesos y prácticas concretas de aprendizaje (cuáles son los pasos y acciones para que una organización aprenda)
3. Liderazgo que refuerza el aprendizaje (¿los líderes están abiertos a aprender?)

Dentro de la primera Fase me parece interesante profundizar el concepto de “Seguridad Psicológica” que lo desarrolla muy claramente Amy Edmonson.

En su charla TED explica cómo las Organizaciones se pierden momentos de aprendizaje dado que las personas no se sienten seguras al disentir, ser críticos, pensar fuera de la caja o cuestionar el *status quo*.

¿Por qué ocurre esto? ¿Qué experiencias ocurrieron en el pasado que hace que las personas no se animen a disentir? O, ¿por qué ser crítico o desafiar el *status quo* tiene mala prensa?

Poder hacerlo, requiere de líderes dispuestos a sostener las diferencias, a comprender que pueden no tener toda la verdad o que hay aspectos interesantes a escuchar en el otro.

Y ¿cómo logramos entonces que los Líderes estén abiertos a escuchar y los equipos a desafiar?

Primero, logrando autoconfianza en lo que conozco, pienso y propongo logrando buenas razones y motivos para mostrar algo diferente.

Luego, asegurando que la organización no castiga,

margina o caratula al diferente y garantizando que “nada malo” le va a ocurrir a quien muestra una realidad distinta a la esperada.

Edmonson llama a las Organizaciones que logran esto, “Organizaciones Psicológicamente Seguras”. Y nos comparte una receta muy sencilla para aplicar:

- Definí cada desafío o problema nuevo como un desafío de aprendizaje y no solo como un tema operativo a resolver.
- Mostrate vulnerable como líder, no tenés todas las respuestas y necesitás saber qué opina tu equipo o pares.
- Sé curioso y hacé muchas preguntas que abran a la creatividad.

Parece casi obvio pensar que las organizaciones que no dan esta “Seguridad Psicológica”, no podrán crecer, innovar, ser más eficientes, productivas.

Pero ¿cuántos estamos realmente dispuestos a implementarlo en nuestras organizaciones?

El contexto actual de alta incertidumbre, poca previsibilidad, cambio de paradigmas, requiere de equipos de trabajo que se animen a desafiarse para aprender en un entorno de “Seguridad Psicológica”.

Entonces. ¿cuántas de las últimas decisiones que tomaste en el mes pasado apuntan a construir una Organización que Aprende?

¿Qué puedo hacer para desarrollar **Mujeres Líderes** en mi Equipo?

El rol del Líder como “Andamio”

El desarrollo de carrera y las oportunidades laborales de las mujeres en términos de la igualdad y posibilidades, es un tema de agenda en los distintos ámbitos donde las mujeres nos desarrollamos.

En ese sentido, mi mirada y uno de mis focos de trabajo está puesto en ayudar a las Mujeres a desarrollar las competencias que les permitan crecer poniendo énfasis en el entendimiento de su Propósito y Valores personales en relación a su vida en general y su trabajo en particular.

Sin embargo, dado que las Organizaciones son sistemas vivos y dinámicos, empecé a analizar cuáles son los otros aspectos de contexto que colaboran o inhabilitan el desarrollo de una mujer en una organización.

La mirada está puesta en 3 Ejes:

- **Políticas y beneficios:** qué acciones concretas realizan las empresas para retener a las mujeres. En general hablamos de beneficios y políticas que acompañen a las mujeres especialmente en el momento de la maternidad.
- **Sesgos inconscientes:** se trata de los hábitos culturales, historia, costumbres, que hacen que tengamos una mirada particular sobre el rol de las mujeres en el trabajo y en la sociedad. Hay mucho aún para trabajar en Talleres de Líderes donde podamos hablar abiertamente de este tema entre pares, hombres y mujeres, siendo conscientes de los sesgos que nos habitan.
- **Desarrollo de carrera de la mujer:** cómo las propias mujeres trabajamos en nuestro plan de carrera, siendo conscientes de lo que queremos más allá del contexto que puede ser más o menos complejo para su desarrollo.

En el último punto, Desarrollo de carrera, es donde la mujer tiene el máximo protagonismo: planifica su carrera, busca claridad de metas, diseña un plan, es consciente de los costos de sus decisiones, negocia internamente sus diversos intereses.

Y en este punto el rol del líder es fundamental. Muchos estudios demuestran que el rol del líder, mentor o coach fue crucial en el desarrollo de las mujeres en las organizaciones. Quizás porque hay menos modelos de rol femeninos, quizás porque en algunos casos las mujeres son pioneras (1ra vez de una mujer en un rol de Dirección, teniendo que romper paradigmas) en llegar a la mesa chica de las organizaciones donde trabajan. En esos casos, el rol de Líder fue fundamental para acompañar a esas mujeres en su crecimiento.

Me gusta pensar el rol del líder como un "Andamio". Me parece una metáfora genial que aprendí de Melina Furman en su libro "Guía para criar hijos curiosos". Si bien Melina hace referencia a los padres y docentes como Andamios de nuestros hijos, me pareció aplicable la idea al rol del líder.

El Andamio es funcional durante una obra de construcción mientras la misma se desarrolla, pero será totalmente reemplazable cuando la estructura del edificio esté sólida y pueda mantenerse erguida por sí misma. Entonces, el Líder Andamio está presente cuando se lo necesita y se retira cuando ya no agrega valor.

Cómo ser "Andamio" en el desarrollo del Liderazgo en las Mujeres:

- Escuchando la situación, contexto, preocupaciones y dudas de las mujeres durante su carrera.
- Estando cerca en el momento clave (generalmente entre los 30 y 40 años) en el cual las mujeres deciden su maternidad y al mismo tiempo están en "la cresta de la ola" de su desarrollo profesional.
- Asignándole un Mentor/a en la organización que la acompañe y ayude a pensar.
- Sponsoreando y visibilizando a las mujeres con pares de otras áreas y el *top management*.

Entonces, ¿qué puedo hacer si tengo en mi equipo a mujeres con alto potencial para retenerlas y lograr que se animen a seguir creciendo?

¿Tenés el compromiso y las ganas de ser "Andamio"?

Liderazgo en tiempos de Crisis. ¿Qué espera el equipo de mí?

En mi práctica como Consultora, acompañando a Equipos y Líderes en su desarrollo profesional y personal, surgen en esta época muchos ejemplos de situaciones donde los Líderes necesitan ser efectivos, marcar el rumbo, acompañar, contener, estar cerca.

En tiempos donde el negocio puede estar en riesgo o la incertidumbre es tal que no nos permite ver claro el futuro, los Líderes tendrán que priorizar dónde poner su foco de atención y trabajo.

En relación a los equipos las preguntas que surgen son: cómo mantenerlos motivados, presentes, dando resultados cuando cuestiones tan básicas como la salud, el equilibrio personal, el contexto económico, el stress y el futuro son tan inciertos.

→ ¿CÓMO CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LAS PERSONAS? UN CAMINO POSIBLE ES VINCULARLOS CON SU PROPÓSITO. LAS PERSONAS QUE TIENEN EN CLARO SU PROPÓSITO, SON MÁS RESILIENTES Y AL MISMO TIEMPO TIENEN HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA NAVEGAR LA INCERTIDUMBRE.

Más allá del contexto, puedo preguntarme en mi día a día:

- ¿Qué estoy haciendo en este trabajo?
- ¿Qué desafíos me presenta?
- ¿Qué nuevas competencias estoy desarrollando que no había puesto en acción hasta ahora?
- ¿Qué estoy dejando a mi equipo como legado de este tiempo de crisis?

Si tenemos equipos y personas alineadas a su Propósito, lograremos un mejor desempeño organizacional, sensación de bienestar y motivación para que se queden en la organización.

¿Podemos tener una medida de correlación entre el propósito personal y el EBITDA de la compañía?

¡Qué punto interesante a indagar! Un desafío muy relevante para los que trabajamos en el desarrollo de Personas en las Organizaciones.

Una vez más la empatía y la comunicación efectiva son las herramientas a utilizar que nos ayudan a lograr esa conexión y entendimiento con mi equipo.

En esa conexión única que se genera entre dos personas, en ese fluir donde me siento escuchado y escucho, surgen los aprendizajes entre los seres humanos.

¿Es posible lograr eso entre un Líder y su equipo? ¿Es realista pensar que podemos alcanzarlo?

¿Cuál es la medida para comprender si en la relación con mi Líder aprendo, me desarrollo, me desafío, sumo a mi desarrollo como profesional?

En ese sentido, será fundamental el rol del Líder realizando algunas de las siguientes tareas:

- **Dando direccionamiento**
- **Entregando *feedback***
- **Mostrando los aspectos “no escritos de la organización”**
- **Mostrando su humanidad, en qué es bueno, en qué no tanto, generando un espacio de conexión emocional.**
- **Aportando un Modelo de rol que será transferido a la Organización y colaborará en el diseño de la Cultura.**

Con estas ideas en la mano, me puse a pensar cómo los Líderes con los que trabajé fueron modelando o me permitieron aprender diferentes aspectos del liderazgo.

Modelando justamente desde su Propósito. Me animo a pensar que para algunos el Propósito era claro, pensado y comunicado. En otros casos, su modo de liderar, actuar, pensar, permitía que ese Propósito quedara en evidencia pero quizás sin ser verbalizado. Con ellos aprendí de aquello en lo que me sentía desafiada y también de aquello que no querría aplicar en mi rol como Líder.

Personas entrañables para mí como Marcelo De Arregui, Alicia Peirano, Jose Duduchark, Marcelo Pfaff, Cecilia Rodríguez, Jim Harold, Alejandro Oxenford, Walter Lanosa, han dejado en mí su pensamiento, reflexiones, emociones, visiones que me permiten ser hoy quien soy.

Es inconmensurable el aporte de nuestros Líderes en la formación de nuestro propio Liderazgo. Es un impacto diario, casi imperceptible que nos va formando, modelando, gestando en el Líder que seremos.

¿Sería diferente hoy si me hubiera cruzado con otros Líderes? ¿Qué sería diferente? ¿Qué hubiera quedado inalterable?

Me gusta pensar que algo de todos ellos permanece en mí como un rompecabezas que me constituye. Entonces, ¿qué tenés de cada uno de los Líderes con quienes trabajaste?

Y aún más desafiante es pensar, ¿qué tienen de vos las personas con las que trabajaste? Eso que tienen, ¿tiene relación con tu propio Propósito único y personal?

¿Cómo mediremos el Desempeño en 2020?

Existen empresas que poseen procesos tradicionales de medición de desempeño en dos momentos del año, con objetivos y competencias definidos. Otras, que ya optan por sistemas más ágiles donde el desempeño es medido por proyecto, con s más espontáneos en función del cumplimiento de objetivos y métricas de corto plazo. En ambos casos, la pregunta sobre cómo mido el desempeño será una constante. Y también lo será en la definición del Bono o Incentivo de largo plazo que muchas veces está asociado al desempeño.

De cualquier manera, el 2020 destruyó los planes de negocio y estrategias de crecimiento y planteó la pregunta: **¿Con qué criterio evaluaremos a nuestros equipos?**

En cuanto a la medición de objetivos, ¿tendremos en cuenta los objetivos iniciales planteados? ¿Ajustaremos los objetivos a la nueva realidad? ¿Con qué criterio nos manejaremos?

Y si nos referimos al logro de competencias, **¿qué competencias evaluaremos?** ¿Las tradicionales que emanan del negocio, los valores y que muestran el “Cómo queremos que las cosas se hagan en esta Organización” (el famoso “Cómo” del “Qué”, refiriéndose el “Qué” a los objetivos)? ¿O el contexto de Pandemia nos pone frente a la posibilidad de evaluar otras Competencias que antes no estaban en nuestro foco?

➔ ADAPTACIÓN AL CAMBIO, PLASTICIDAD, RESILIENCIA, CREATIVIDAD, INNOVACIÓN, TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN, INTELIGENCIA EMOCIONAL, ADAPTABILIDAD, SON ALGUNAS DE LAS COMPETENCIAS QUE ESTUVIERON EN JUEGO PERMANENTEMENTE EN ESTE TIEMPO.

Estas competencias vienen siendo miradas y consideradas desde hace ya varios años de la mano del concepto de “inteligencia emocional” pero en algunas organizaciones parecía que estaban solo escritas como un

aspiracional cuando, en realidad, continuaban siendo en muchos casos compañías rígidas en su cultura, poco flexibles al cambio y altamente estructuradas.

Pero en el 2020 no quedó otra más que ponerlas en juego sin elegirlo y ¡nos llevamos varias sorpresas! Entonces, ¿qué competencias y habilidades demostraron los miembros de mi equipo cuando el escenario cambió? ¿Qué sorpresas tuve? ¿Qué aprendí que no conocía de algún colaborador?

No sería muy lógico que este año evaluemos a nuestros equipos como lo hicimos habitualmente. Hay un plus de energía, esfuerzo, foco, adaptabilidad que se puso en juego y que debiéramos aprovechar como líderes con nuestros equipos. Es un año tan diverso y desafiante que seguramente existan espacios de aprendizaje con los equipos que no debiéramos desperdiciar.

El concepto de “nueva normalidad” a la que estamos expuestos es un mix de la historia, con lo nuevo que tuvimos que enfrentar pero al mismo tiempo con la posibilidad de recuperar lo mejor de los “dos mundos”: el anterior y el actual. Gran parte del desafío del 2021 tendrá que ver con esto. Ya no seremos los mismos. ¡Es imposible serlo! Y ¿en qué sentido pude aprender de esa experiencia?

Como siempre, tendremos líderes más cercanos o más lejanos a creer en los procesos de evaluación de desempeño como una instancia de aprendizaje y desarrollo.

Nuevamente, las habilidades de comunicación, escucha activa, el arte de preguntar asertivamente,

son las competencias críticas en un líder que busca impacto en su gente y “dejar una huella”. Muchas veces el *feedback* sincero de los líderes falta y pasa a ser “algo más” que el líder debe hacer en la interminable lista de pendientes de su día.

En mi carrera profesional pude encontrar pocos Jefes que lograron darme *feedback* asertivo, oportuno y “jugado” en términos de permitirme un cambio, aprendizaje y reflexión sobre mi desempeño. También me pregunté cuán abierta estaba yo a escucharlo. Como siempre, es una relación de a dos donde el líder lidera y marca el ritmo de ese encuentro.

Al mismo tiempo me pregunté cuántas veces entregué *feedback* de impacto a las personas con las que trabajé. ¿Hasta dónde logré desarrollarlos y generar una instancia de aprendizaje a partir de ese encuentro?

Sin duda, este es un año para no desaprovechar en muchos sentidos. Y sin duda lo es en este tema. ¡Que el 2020 sea un año de *feedback* abierto, sincero, nutritivo!

Aprovechemos este momento particular en el cual hablar de emociones, cambio, aprendizaje, desarrollo parece estar más presente en el mundo de las organizaciones.

¡No dejemos pasar la oportunidad!



Cecilia Russo

EQUIPO + HUMANO

WWW.CREQUIPOHUMANO.COM.AR

 [cecilia.russo1](https://www.instagram.com/cecilia.russo1)  [cecilia russo](https://www.linkedin.com/in/cecilia_russo)  +5491122421067