

# Redefiniendo el liderazgo: encontrar el equilibrio entre la recuperación y la renovación

<https://vqstrategies.com/redefining-leadership/>

Por [Beth Steinhorn](#) | Oct 8, 2020

Beth Steinhorn, presidenta de VQ Volunteer Strategies, es líder en el campo del compromiso voluntario estratégico. Popular oradora, formadora y autora, tiene una amplia experiencia en el sector sin fines de lucro.

En nuestro blog reciente, exploramos la importancia de defender el compromiso de los y las voluntarios como una estrategia para sostener la organización. Una parte importante de esto es demostrar (y hacerlo bien) cómo la participación de los voluntarios y voluntarias puede continuar apoyando y mejorando el cumplimiento de la misión de nuestras organizaciones en todas las fases de esta crisis pandémica mundial. Esto significa que debemos continuar reinventando y re imaginando el compromiso a medida que nuestras comunidades pasan de la respuesta inicial a la recuperación. Sin embargo, no importa cuán efectivas hayan sido las rápidas y ágiles adaptaciones a la crisis (piense por ejemplo: adaptar las visitas domiciliarias a las personas mayores a visitas en línea usando tabletas, involucrar a un grupo completamente nuevo de voluntarios y voluntarias para brindar recorridos virtuales de exhibiciones o convocar a un equipo de médicos/as voluntarios asesores para brindar orientación con respecto a los protocolos de seguridad), las habilidades que aprovechamos para responder rápidamente pueden no ser las mismas habilidades que necesitamos para respaldar la siguiente fase.

De acuerdo con (el artículo de) *Harvard Business Review* “[Leading into the Post-Covid Recovery](#)” “Liderando en la Recuperación Post-Covid”, (por Mete Wedell-Wedellsborg).

El liderazgo en crisis es un arma de doble filo: las mismas habilidades y patrones de reacción que le permiten desempeñarse bien en una emergencia pueden volverse destructivas cuando intenta volver a (algo parecido) la normalidad.

Por ejemplo, la determinación y la atención que sirvieron bien en el inicio inmediato pueden convertirse en micro-gestión o intrusión, mientras que la tendencia a empoderar a un equipo podría percibirse como una retirada a medida que las cosas vuelven a la "normalidad".

Entonces, ¿qué recomiendan los expertos y cómo podemos adaptar estas recomendaciones a nuestros roles comprometiendo a profesionales voluntarios? Estos son nuestros pensamientos al respecto.

**Concéntrese en la renovación, no en la recuperación.** Estamos en esto a largo plazo. Lamentablemente, esperar que llegue un único día en el que nos liberemos de las tensiones y desafíos de la pandemia de COVID-19 será un ejercicio de frustración. Es probable que nunca

volvamos a la misma "normalidad" en la que operábamos en enero de 2020. Sin embargo, eso no es del todo malo. Muchas estrategias que ahora están demostrando ser vitales ya estaban en proceso o se habían retrasado de todos modos. Por ejemplo, los programas de educación para adultos impartidos por voluntarios/as que sólo se impartían en persona en enero de 2020 ahora están atrayendo a nuevos y diferentes participantes, ya que los cursos se ofrecen tanto en persona como de forma virtual. Vemos el mismo alcance ampliado en los grupos de apoyo dirigidos por voluntarios que han pasado a ser virtuales o híbridos.

Aproveche esta oportunidad para evaluar qué innovaciones de hoy continuarán sirviéndole en el futuro. ¿Cómo puede ser esto una renovación de estrategia? ¿Ha realizado una prueba piloto o ampliado alguna formación en línea? ¿Desarrolló nuevas formas de conectarse con los clientes? ¿Atrajo un nuevo grupo de voluntarios? ¿Persuadió a sus colegas de contratar voluntarios/as pro bono, capacitados para abordar estas nuevas necesidades? ¿Cuáles de estas iniciativas pueden convertirse no sólo en parte de sus esfuerzos de respuesta, sino también en su forma de hacer negocios continuamente? Cuando responda a esa pregunta, habrá abrazado la "renovación" en lugar de la "recuperación".

**Recalibre su equipo.** Esta crisis nos ha obligado a todos a trabajar de manera diferente entre nosotros, y a conocer a nuestros compañeros y compañeras de equipo (tanto los del personal remunerado como los socios voluntarios) de nuevas formas. Aprovechen esta oportunidad para interrogarse mutuamente, considerar la evolución de sus relaciones y reconocer los talentos previamente ocultos que pueden haber surgido durante la crisis. ¿Han surgido nuevos líderes voluntarios como resultado? Antes de considerar volver a "cómo eran las cosas", explore cómo se pueden aprovechar algunos de estos desarrollos recientes para avanzar. ¿Hay algún o alguna gurú tecnológico recién descubierto entre ustedes? ¿Los miembros del equipo han podido unirse a los desafíos de la escolarización de niños de edades similares en el hogar? ¿Ha visto, por primera vez, la capacidad de un/a colega para mantener la calma, la compostura y la concentración en medio del cambio y la incertidumbre? Todos estos son aprendizajes valiosos y las habilidades o dones deben aprovecharse para avanzar incluso cuando el modo de crisis constante comienza a disminuir.

Como señala Wedel-Wedellsborg, "Es cierto que no todos los equipos o líderes llegarán a la misma conclusión. Pero todos los equipos pueden beneficiarse al realizar una búsqueda específica de los resultados positivos de la crisis y reflexionar sobre cómo han cambiado las relaciones entre ellos y su trabajo. Sacar tiempo para este tipo de análisis puede ser terapéutico para el equipo e impulsar el movimiento hacia adelante que necesita".

**Vuelva a abrir prestando atención a las cosas pequeñas.** Si bien puede parecer contrario a la intuición, muchos se están dando cuenta de que reabrir es en realidad más desafiante que cerrar. Cerrar fue un acto, la reapertura probablemente incluya una miríada de pequeñas decisiones sobre todo tipo de cosas prácticas. Teniendo en cuenta la participación de las voluntarias y los voluntarios, esas decisiones incluirán aspectos tales como: el número más seguro de voluntarios que prestan servicio en un momento dado, qué funciones deben realizarse a la vista y cuáles pueden continuar de forma remota, qué tipo de equipo de protección se necesita y quién lo proporciona, cuáles de los/las voluntarios/as son elegibles para qué roles, cómo se relaciona todo esto con los niveles tradicionales de seguimiento y reconocimiento de horas, y mucho más. Será

## Redefiniendo el Liderazgo

vital prestar atención a las cosas pequeñas e involucrar la opinión de su equipo (ya sean colegas a sueldo o socios voluntarios), así como la consulta con el departamento de gestión de riesgos y el liderazgo. Y, por supuesto, comunicar, comunicar, comunicar.

De nuevo, Wedel-Wedellsborg lo resume bien:

A medida que evoluciona una crisis, su enfoque de liderazgo debe cambiar. En la fase de emergencia, los y las líderes deben moverse al frente y combatir los incendios. En la fase de regresión (cansancio), los líderes deben dar un paso atrás y contener la confusión emocional de sus equipos. En la fase de recuperación, los líderes deben lograr un nuevo equilibrio entre guiar un regreso suave a la normalidad mientras mantienen la presión para renovar y repensar el futuro.

¿Cómo equilibra la necesidad de prestar atención a las cosas pequeñas con la oportunidad de renovar e innovar? Si tiene una fuerza natural para uno, pero no para el otro, considere contratar a un compañero o compañera para que le ayude con el equilibrio. Sospechamos que tienen entre ustedes un voluntario/a capacitado que estaría feliz de ayudarlo a concentrarse en los detalles para liberarlo y liderar la innovación, o viceversa. O tiene un colega en su equipo que estará encantado de colaborar con usted. No tiene que hacer esto solo o sola. Involucre a otros con usted o abrace el manto del liderazgo por su cuenta. Pero considere cuidadosamente cómo cambia su estilo de liderazgo a medida que avanzan hacia la siguiente fase de este desafío: la renovación.