

# TÍTULO DEL CASO PRÁCTICO: LIDERAZGO EN LA PANDEMIA EN LA EMPRESA LIKO-S

Nombre de la organización:

**LIKO-S**

País y sector de la organización:

**República Checa, construcción y fabricación**

Tipo de organización:

- **Empresa comercial**
- Organismo público
- Organización privada
- ONG
- Otra:

Tamaño de la organización:

- pequeña
- **mediana**
- grande

Breve descripción de la organización:

LIKO-S es una empresa familiar checa creada en 1992. LIKO-S se centra principalmente en la industria de la fabricación y la construcción, ya que realiza diversas actividades, desde la instalación de tabiques, paredes correderas y mecanismos acústicos para interiores de oficinas hasta el montaje de "edificios vivos" y fachadas y paredes verdes con plantas. Además, la empresa participa en innovaciones sostenibles. Coopera con diferentes universidades en proyectos de investigación para averiguar cómo la zona verde en las paredes o tejados de los edificios puede refrigerar su entorno.

Breve descripción del caso práctico (500 caracteres)

El tema abordado por el socio checo INSTITUT INPRO es el liderazgo en los tiempos de la pandemia de Covid-19. Con esta empresa, nos centraremos en cuáles son los retos más comunes a los que tienen que enfrentarse los líderes en tiempos imprevisibles y circunstancias inciertas y cómo superarlos. De los retos, el enfoque principal será la gestión de las condiciones de trabajo a distancia y la organización de la gestión del equipo en línea y el mantenimiento de la cultura de la empresa y el espíritu de unión en la pandemia.

Palabras claves:

Liderazgo

Superar los retos

Covid-19

Entorno de trabajo remoto

Empresa familiar

## PERFIL DE BUENAS PRÁCTICAS

### DESCRIPCIÓN DETALLADA

La pandemia de Covid-19 dejó a muchas empresas y negocios conmocionados por su carácter repentino e imprevisible. Sin embargo, algunas empresas consiguieron adaptarse a la nueva naturaleza del trabajo y de la gestión empresarial con rapidez y sin mayores problemas. Una de ellas es la empresa familiar checa LIKO-S, bajo la dirección de su director general Jan Musil, la segunda generación de la familia Musil.

La empresa comenzó como un pequeño negocio, pero creció con el tiempo y ahora está dividida en 4 departamentos y tiene varias oficinas establecidas en el extranjero, con hasta 250 empleados. La empresa está dirigida por el equipo de alta dirección que, además del director general, está formado por otras 8 personas y funciona como un consejo ejecutivo de la empresa familiar.

El papel de los líderes se valora mucho en la empresa, ya que la autoridad de dicha persona no se genera únicamente a partir de su posición laboral, sino que se basa también en elementos informales. Así, el objetivo del Sr. Musil es contar con líderes en los distintos niveles de la empresa que sean respetados por los empleados y se impliquen activamente en la gestión de la empresa. Por ello, LIKO-S ha establecido un documento estratégico con 7 principios de los valores de la empresa sobre cómo comportarse en los negocios, incluyendo no sólo las relaciones entre los directivos y sus empleados, sino también entre todos en los negocios. El documento especifica los objetivos de las relaciones de la empresa y pretende aportar alegría al funcionamiento diario.

Como ejemplo de estos principios, el Sr. Musil describe: *"Por ejemplo, nos centramos en la cohesión y la unión. En caso de que surja un punto débil en algún equipo, queremos que la gente ayude, no que se burle o culpe, apoyamos la cooperatividad en la medida de lo posible. Del mismo modo, pretendemos apoyar la iniciativa y el compromiso personales. Es decir, no sólo el jefe debe estar comprometido con el trabajo, sino que apoyando la igualdad de todos los empleados intentamos conseguir que la gente se comprometa y participe incluso en los niveles más bajos. Sin eso, una buena empresa no puede funcionar".*

No es de extrañar que la pandemia de Covid-19 haya traído consigo algunos nuevos retos para el liderazgo de los empleados. El director general de la empresa explica con más detalle cuáles son y cómo los afronta LIKO-S

## JUSTIFICACIÓN

Antes de entrar en detalles, es necesario describir el contexto en el que opera la empresa. En la República Checa, la primera oleada de la pandemia golpeó en la primavera de 2020 y el país entró en bloqueo total durante casi dos meses. Tras una breve relajación de las restricciones a lo largo del verano, el otoño trajo consigo un nuevo endurecimiento de las normas y restricciones, lo que finalmente condujo al segundo bloqueo a principios de 2021. En el momento de la entrevista, el país tenía varias medidas en marcha, que limitaban el acceso a las oficinas o la venta de productos en persona.

*"Covid-19-estado se ha convertido en cierto modo en una nueva norma. Ya no es nuevo", describe el Sr. Musil la situación más de un año después del inicio de la pandemia, "aunque tuvimos suerte al principio, ya que gracias a tener oficinas en el extranjero, ya estábamos en parte acostumbrados a la cooperación en línea y la transferencia al entorno online fue rápida. Sin embargo, la diferencia está en la gestión de los equipos a distancia, ese es el verdadero reto".*

En cuanto al trabajo en equipo se realiza en línea en lugar de en persona, la cooperación es más complicada y exigente. Así, el papel de los líderes ha cambiado y se ha ampliado. No sólo han tenido que gestionar su carga de trabajo y responsabilidades habituales, sino que han tenido que dedicar mucho más tiempo a la comunicación. El Sr. Musil hizo hincapié en la importancia de una comunicación adecuada en el entorno remoto, es crucial repetir la información, una y otra vez, para evitar crear desinformación y ruido informativo. Hay que ser claro e inequívoco para transmitir un mensaje claro a los empleados, que pueden estar asustados, impacientes o simplemente confundidos por el nuevo entorno de trabajo. Por lo tanto, los líderes y jefes de equipo deben planificar adecuadamente qué decir y cómo decirlo. La empresa utiliza herramientas digitales como MS Teams, pizarras y pantallas interactivas, herramientas de encuesta y votación en línea, etc.

Según la experiencia, es importante que las personas tengan las cámaras encendidas para que se impliquen en el trabajo a distancia y no se "escondan" de él. El Sr. Musil también hace hincapié en la importancia de la vestimenta: *"Puede parecer una banalidad, pero hay una gran diferencia entre un líder que va vestido de forma profesional incluso para una llamada en línea y que no se sienta en chándal afecta a la motivación de la gente para participar".*

Aparte del trabajo en equipo oficial, LIKO-S hace hincapié en mantener la cultura informal de la empresa. Dado que las reuniones informales se producen de forma orgánica en las oficinas, como las pequeñas charlas junto a la máquina de café, el descanso para fumar con los compañeros o las celebraciones mensuales de los cumpleaños de los empleados, que todo eso desaparezca es un reto repentino que no se puede evitar. Por eso, LIKO-S empezó a planificar estas ocasiones de forma sistemática, como la organización de "cafés online" y "almuerzos online" voluntarios para los empleados que quieren socializar, la celebración de cumpleaños online para mostrar la importancia de todos en la empresa incluso en circunstancias difíciles. E incluso el evento para toda la empresa del anuncio del empleado del mes se trasladó al espacio online.

Esta última actividad incluso aportó beneficios a la empresa: "El anuncio en línea del empleado del mes nos permitió incluir a más personas en el evento. Antes, nuestros trabajadores que estaban 'fuera del

terreno' no podían asistir, pero ahora pueden conectarse a distancia o ver el stream más tarde, según su conveniencia". Del mismo modo, el evento se celebra ahora en 2 idiomas para que los empleados en el extranjero puedan participar también. La empresa no contrata a ningún traductor externo ni herramientas tecnológicas profesionales, ya que considera que incluso con un pequeño presupuesto se pueden conseguir grandes cosas. Para la grabación, sólo se utilizan smartphones y para la traducción, simplemente, el ponente dirá todo en checo primero y luego lo repetirá en inglés. Puede que sea un poco más exigente en cuanto a tiempo, pero no es imposible si se tiene la motivación necesaria. Otro beneficio que la empresa encontró en el entorno de trabajo a distancia fue la escolarización de los empleados. Todos los talleres y seminarios educativos se hacen ahora en línea y pueden incluir a más personas.

El último reto que hay que superar es la falta de motivación de los empleados para trabajar a distancia. En LIKO-S, los empleados empezaron a preguntar cuándo se les permitiría volver a las oficinas, ya que muchos de ellos no disponían de un entorno de trabajo ideal (por ejemplo, un piso pequeño, una conexión a Internet insuficiente, niños escolarizados en línea, una pareja que también trabaja a distancia, etc.). Para asegurar la vuelta lo antes posible, la empresa decidió invertir en la distribución de las oficinas e instalar medidas de seguridad como tabiques transparentes entre las mesas para que cada empleado esté seguro en su propio espacio.

La pandemia supuso nuevos retos para el funcionamiento diario de la empresa y obligó a los dirigentes a adaptarse y ampliar sus actividades. Sin embargo, con una actitud positiva y motivación para crear un buen ambiente de trabajo, el entorno online puede aportar nuevas posibilidades a la empresa.

## OBJETIVOS

La empresa LIKO-S se propuso lograr un entorno de trabajo positivo y agradable durante los tiempos de la pandemia, e incluso bajo las circunstancias cambiadas, seguir sus principios de cooperación y compromiso de todos los niveles de empleados.

Los principales objetivos identificados del trabajo a distancia eran

- Establecer un carácter profesional y a la vez cómodo de la comunicación en línea.
- Apoyar el compromiso informal de los empleados junto con el trabajo oficial.
- Encontrar los beneficios del espacio de trabajo en línea.

## IMPACTO

El impacto a corto plazo en el entorno de trabajo está definitivamente en los cambios físicos de las oficinas de manera que sean seguros para la salud de los empleados. El impacto a largo plazo en el entorno de trabajo está en el desarrollo de la resiliencia de los empleados individuales y, por tanto, de la empresa en su conjunto. Gracias a la experiencia, la empresa está mejor preparada para "cambiar" al sistema de trabajo a distancia en caso de cualquier otro avance imprevisible de la pandemia o de acontecimientos similares.

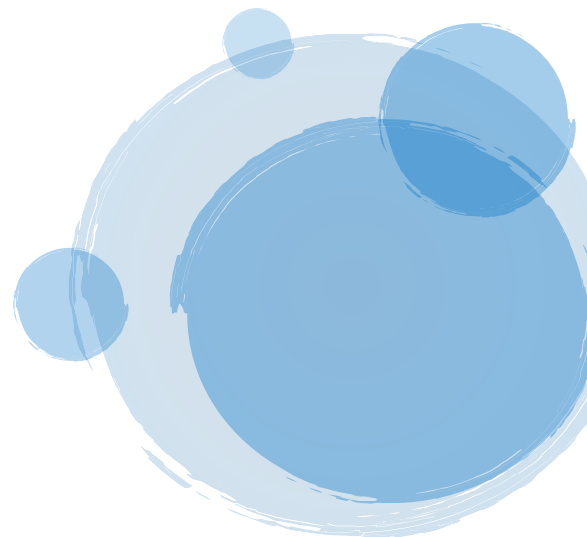
## LESSONS LEARNED

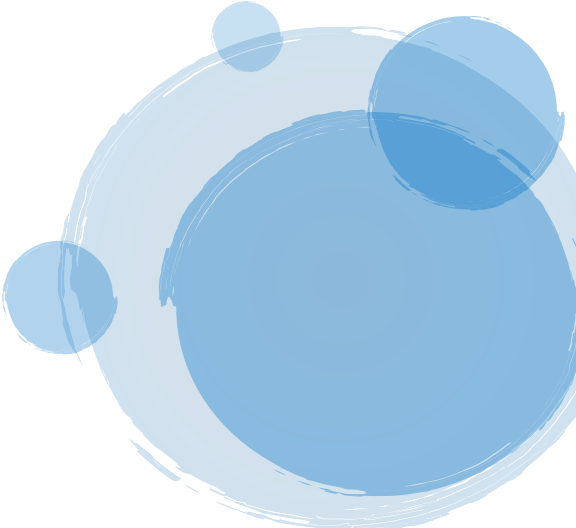
Habilidades y competencias adquiridas a lo largo del año de la pandemia:

- Competencias digitales de los empleados

- Habilidades de comunicación (importancia de la aclaración y la repetición)
- Trabajo en equipo en el espacio online
- Compromiso a distancia

## MATERIAL









## REFERENCIAS

- 1) <https://www.liko-s.cz/>
- 2) 2) Entrevista personal con el director general de la empresa, Mr Jan Musil, on 27.04.2021. (Zoom)

