



## Management and Performance Associates – Febrero 2010

### Liderando grupos a distancia.

*"En un ambiente de trabajo virtual, tiempo y espacio tienen significados diferentes"*  
**Laura Erskine, College of Business,  
 Illinois State University**

Seis "desarrolladores de software" en Bangalore, un "gerente de proyecto" en New York, un "analista de negocios" en Caracas, un "sponsor" en Miami, cientos de "usuarios" en América Latina, cuatro idiomas, varios husos horarios... ¿puede todo esto transformarse en un solo equipo con la misión de implementar un sistema de apoyo a la gestión del negocio?... ¡Por supuesto! Si todavía no experimentó "liderar a la distancia", bienvenido al mundo de los "equipos virtuales"...

A medida que las compañías intensifican el uso de equipos de trabajo virtuales (equipos cuyos integrantes trabajan en diferentes ciudades) más y más gerentes se exponen al desafío de "liderar a la distancia". Este reto no es menor, y no todo lo que resulta efectivo a la hora de liderar un equipo "cara a cara" sirve cuando nos enfrentamos a diferentes culturas, lenguas y usos horarios.

Si bien los desafíos de estos equipos son los mismos que los de proximidad geográfica (establecer prioridades, alcanzar metas, adaptarse al cambio, etc.) se suman otros que los transforman en un desafío mayor. El líder que pretenda interactuar con un equipo geográficamente disperso, sin tener esto en cuenta, estará colocando piedras en su camino. Vamos a destacar dos de ellos:

#### **La distancia.**

El hecho de estar a miles de kilómetros de distancia, complica el día a día. No solo anula la interacción cara a cara, sino que genera una profunda sensación de soledad para quienes no están cerca "del jefe" o "de la acción". También juegan en contra los husos horarios, esos límites invisibles que extienden las jornadas más allá de lo deseado, y ni que hablar de los costos involucrados en viajes, teleconferencias y logísticas especiales.

#### **Las diferencias culturales.**

Los seres humanos desarrollamos a lo largo de la vida un conjunto de estereotipos culturales: los Latinos son "abiertos" y los Sajones "reservados". Los Asiáticos más "formales" que los Sudamericanos. ¿Qué significa esto? Nada. Solo estereotipos y juicios sobre personas que piensan, actúan y hablan diferente. El idioma es otro de los mayores problemas, sea por falta de pericia en la lengua del otro o la falta de una lengua única.

**Veamos entonces algunas ideas que, bien implementadas, se transformarán en el "idioma único" o en el "puente" necesario a la hora de liderar un equipo a la distancia:**

#### **1. Establezca una meta clara y concreta.**

Defina, comunique y asegúrese que cada uno de los miembros del equipo comprende claramente:

**La MISIÓN:** ¿Para qué existe el equipo?

**Los VALORES:** ¿Creencias y comportamientos?

**La VISIÓN:** ¿Qué queremos ser?

**La ESTRATEGIA:** ¿Cuál será nuestro plan?

**Las METAS:** ¿Adónde queremos llegar?

**El Balanced Score Card:** ¿Cómo vamos a controlar?

Que todos puedan responder estas 6 preguntas sin dudar será la señal de que sus patitos están alineados, detrás de una única misión.

#### **2. Comunique, de todas las formas posibles.**

El desafío, en estos equipos, es que lo que se intenta comunicar, sea comprendido con el mismo nivel de claridad y calidad en Bangalore como en Miami, en Caracas como en Madrid. Por lo tanto, una única forma de comunicar no alcanza. Debe intentarlo por varios medios. Sin dudas ya estará pensando en el **correo electrónico**. ¡Cuidado! La belleza de este medio es la velocidad y el bajo costo, pero el "tono de voz" y el "lenguaje corporal" no viajarán encriptados en su mensaje. De ser posible, a la distancia, un **llamado telefónico** resolverá lo que no puede hacer un frío e-mail y el tono de voz real (y no el imaginado por el receptor) evitará malos entendidos. Finalmente, hay infinitas variantes de **video-conferencia** para todas las necesidades y gustos, desde las más tradicionales hasta alternativas más dinámicas, que se adecuen a grupos más pequeños o llamadas personales.

Más allá de la herramienta, lo importante es que las personas sepan cuando y por que deben formar parte del llamado, cual es su **responsabilidad** en el mismo y que participen. Sea cual fuere el medio, la **agenda** será clave para que ambas partes se enfoquen en lo que corresponde, durante el tiempo asignado.

Y para que las personas encuentren siempre la información necesitada, sin ambigüedades, cree un **foco visual**, un documento de acceso fácil y "reproducción controlada", que evitará la proliferación de "yo pensaba que....".



Rotar al responsable de la actualización también es una forma de involucrar. Aproveche este documento para destacar los días feriados en cada uno de los países del equipo y la diferencia horaria con respecto a una ciudad determinada (por ejemplo, la ciudad del jefe).

### 3. Apoye el desempeño de su equipo

Esto no solo implica establecer la meta y comunicar, sino ser un habilidoso **coach** y proveedor de **feedback**. Y es especialmente a distancia que ambas tareas son críticas. Las personas, no solo no deben sentirse aisladas, sino que deben sentir que su pertenencia al grupo tiene un sentido, que su trabajo es observado y valorado y que hay un propósito en todo lo que hace. Las personas necesitan saber que se están desarrollando. ¿Cómo hacerlo? Además de creer en los beneficios, **aplique dos reglas de oro**: En el *coaching* se realizan "preguntas inteligentes" para que sean las mismas personas las que puedan encontrar las respuestas. Cualquier otra cosa, es "venta de consejos". En el *feedback* se habla de hechos observados y de los impactos que tuvieron en el desempeño o en el resultado final. Cualquier otra cosa es "chisme".

**No use a la distancia como excusa.** No necesita estar cara a cara para hacerlo, pero las metas deben ser claras, los avances (o falta de ellos) evidentes, la comunicación fluida y el momento oportuno y **reserve el tiempo para hacerlo**. Coaching y feedback son dos sustancias que, mezcladas con "multitasking" y "falta de atención" provocan terribles intoxicaciones en... la otra persona!

### 4. Acorte las distancias

Las distancias también se acortan con otras acciones concretas. Por ejemplo: visite regularmente a sus equipos, comuníquese en momentos no pautados y rótelos, en geografías y tareas, aunque sea por breves períodos de tiempo.

**Finalmente, no solo de metas se nutre el alma. Recuerde que su equipo, aún a la distancia, necesita socializar. Afortunadamente, a pesar de los cambios vertiginosos de las últimas décadas, las personas continúan cumpliendo años. Use estos episodios como excusa para unir a su equipo.**

### PALABRA DE EXPERTO

**"Comunicación Activa.** En mi experiencia, la clave está en lograr un nivel de comunicación fluido y eficaz, donde el mensaje sobre expectativas y objetivos llegue de forma clara y a tiempo a cada uno de los miembros del equipo. Por naturaleza, cada persona prefiere distintos tipos de comunicación, ya sea por escrito, por teléfono, o cara a cara... En mi caso mis equipos funcionaron mejor cuando fui capaz de identificar estas diferencias y pude ajustarme a las preferencias personales. En mi opinión, es el supervisor quien debe hacer el mayor esfuerzo en este sentido. Subestimar la probabilidad de "malos entendidos" puede ser resultar muy caro.

**Mauricio Masondo**

**CITIBANK Regional Risk Manager, London**

### CLICK-ON

Si quiere profundizar sobre el tema, sugerimos visitar el **Center for Creative Leadership** [www.ccl.org](http://www.ccl.org)

O leer

**Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools, por Char James-Tanny**

**iHasta la próxima!**