



## Gerente a distancia

Una guía para manejar empleados a distancia y equipos virtuales

por Kimball Fisher y Maren Duncan Fisher

### RESUMEN EJECUTIVO

Los negocios globales y las nuevas tecnologías han creado un nuevo espacio de trabajo virtual para muchas empresas, en los cuales personas y equipos colaboran en forma rutinaria desde ubicaciones remotas – desde la casa, de viaje, en la oficina del cliente.

La gerencia a distancia – el manejo de este personal que no trabaja en el mismo sitio ni a la misma hora - es una realidad, y representa un importante reto para los gerentes de nuestros tiempos.

Gerente a distancia provee información práctica y herramientas que le permiten al gerente disminuir las brechas generadas por la distancia geográfica. Entre otras, enseña a:

- motivar e inspirar a los empleados
- ayudarles a desempeñarse al máximo
- formar equipos cohesivos
- liderar a personas que no son subordinadas

La principal tarea de un gerente a distancia es ofrecerle a su equipo un liderazgo visionario y consistente, no darles órdenes.

### Principios de la gerencia a distancia

Un gerente a distancia tiene la responsabilidad de manejar proyectos con personas que no trabajan en el mismo lugar ni en el mismo horario.

Este tipo de trabajo tiene innumerables ventajas, pero presenta igualmente retos importantes. Entre ellos, realizar ciertas tareas que sólo pueden hacerse efectivamente cara a cara.

La tecnología – especialmente aquellas como correo Electrónico y tele-conferencia – pueden ayudar a comunicarse y coordinar. Pero la tecnología no es suficiente. El gerente debe adquirir nuevas habilidades y herramientas que hagan factible el proceso.

Los gerentes a distancia no son supervisores. Resulta imposible supervisar un equipo cuyos miembros se encuentran a kilómetros de distancia (del gerente y entre si). Es por ello que deben enfocarse en la forma como las personas interactúan con su ambiente, y asegurarse que tengan las habilidades adecuadas para convertir la información que obtienen de éste en resultados útiles para la empresa. Pasan a ser unos “gerentes de

frontera”, que funcionan como interfaz entre el equipo y otros equipos, clientes, proveedores, etc.

Un gerente a distancia exitoso debe dominar siete destrezas fundamentales para triunfar. El gerente debe ser:

- 1.- **Líder:** desate la energía y el entusiasmo inspirando y motivando a los demás con dicha visión.
- 2.- **Catalizador de resultados:** centre al personal en la obtención de buenos resultados, aliente un buen desempeño sin caer en el autoritarismo, gerencie por principios, no por políticas de la organización, y utilice límites, no directivas.
- 3.- **Facilitador:** reúna las herramientas, datos y recursos necesarios y facilite los esfuerzos de grupo.
- 4.- **Eliminador de barreras:** rete el status quo, abra puertas y derribe las barreras artificiales que bloquean el desempeño de su equipo.
- 5.- **Analista de negocio:** entienda la visión general, traduzca los cambios del ambiente del negocio en oportunidades y actúe como un abogado de sus clientes.
- 6.- **Entrenador:** enseñe a los demás, ayúdeles a desarrollar y asegure la responsabilidad que éstos tienen por su cargo.
- 7.- **Modelo a seguir:** sea el modelo a seguir, demostrando las conductas que usted quiere que su equipo practique, esto contribuye a su persona moral y autoridad.

Por otro lado, existen cinco características que pueden sabotear su desempeño como gerente a distancia:

- 1.- **Jamás se comporte como autócrata:** desarrolle su autoridad y encuentre el balance entre la autocracia y la permisividad.
- 2.- **Jamás permita un mal comienzo:** un buen comienzo requiere de construcción de trabajo en equipo, desarrollo de las metas y medidas, y aclaración de roles y responsabilidades desde el comienzo.
- 3.- **Evite roles y responsabilidades confusas:** la falta de claridad en este aspecto es confuso. Puede que necesite revisar los roles y responsabilidades cada dos años.
- 4.- **Jamás haga que su equipo trabaje con escasez:** discuta cómo va a ubicar y asignar los recursos escasos.
- 5.- **No se conforme con las jerarquías tradicionales:** debe crear toda una infraestructura social y técnica.

Como gerente a distancia, usted no puede ejercer un estricto control sobre los trabajadores; en lugar de ello, usted necesita coordinarlos para que éstos puedan tener un buen desempeño.

Un buen gerente a distancia debe:

- Mantenerse conectado y estar accesible en todo momento.
- No imponer demasiadas políticas y reglas.
- Proveer la información necesaria, sin sobrecargar.
- Demostrar su preocupación por el desarrollo de cada uno de los miembros.
- Dar retroalimentación personalmente.
- Tratar a los miembros de su equipo con igualdad y evitar cualquier favoritismo.
- Ser siempre honesto.
- Respetar y no ser paternalista o condescendiente.
- Ayudar a los miembros del equipo a superar el aislamiento, construyendo un sentido de comunidad. Por ejemplo, los equipos que trabajen en el mismo sitio se pueden comunicar mediante carteleros; un equipo virtual debe hallar otros métodos de comunicación.

No todos los equipos virtuales son iguales. Pueden variar según diversos parámetros, tales como:

- Si trabajan en el mismo horario
- Si trabajan en el mismo sitio
- Si comparte la misma cultura organizacional

Dependiendo de la situación, se deben usar las habilidades y herramientas adecuadas. Así, un equipo cuyos miembros trabajan en horarios distintos, en lugares diferentes y poseen distintas culturas, debe manejar cómodamente tecnologías asíncronas como correo electrónico, mensajes de voz y tele-conferencias en caso de reuniones. Un equipo que trabaje en el mismo horario se puede conectar con facilidad por teléfono y tele-conferencia, y se pueden reunir con cierta regularidad. Aquellos equipos que trabajan compartiendo una misma cultura pero que no comparten ni el horario ni el lugar físico de trabajo son aquellos más difíciles de liderar, por lo que las reuniones en persona son la clave para un buen desempeño.

Es importante crear una especie de *espacio virtual compartido* para el equipo. La mejor forma es utilizar una página web que permita compartir y distribuir el conocimiento, que sea de fácil uso y que promueva la contribución de todos.

### Permanecer conectado y coordinado

Para lograr el máximo desempeño como gerente a distancia, usted necesita desarrollar habilidades de *coaching* a larga distancia, incluyendo el establecimiento de metas y medidas claras, fomentar una buena comunicación y hacer que los empleados se involucren en el negocio.

Es necesario que el gerente entrene de modo proactivo a través de cada una de las fases del proyecto, establezca metas especí-

ficas, medibles, realistas y desafiantes junto con sistemas que le otorguen poder al equipo. Esto requiere del establecimiento de responsabilidades claras, con métricas que indiquen el progreso y el éxito.

Establezca reuniones personales con cada uno de los miembros del equipo para entrenamiento y esté listo para interceder siempre que sea necesario. Esta actitud construye el *rapport* y crea una expectativa de que sus discusiones con los miembros del equipo están hechas para ayudar a lograr el éxito.

Para construir el equipo, usted debe comenzar con un cuadro que defina una misión. Su equipo debería desarrollar y acordar cuáles van a ser los lineamientos operativos que regirán sus interacciones. Como gerente a distancia, usted debe prestar sumo cuidado a la estructura social del equipo.

Igualmente usted debe enseñar y mostrar formas para dar y recibir retroalimentación, al igual para lidiar con el conflicto. El conflicto – si es bien manejado – puede generar fuerza y creatividad.

Escuchar con empatía, prestar especial atención a la emoción que se despliega cuando alguno de los miembros da su opinión, esta es otra de las destrezas que debe tener el gerente a distancia.

Ayude al equipo a desarrollar un proceso de toma de decisiones, y a integrar nuevos miembros al mismo. Estas sugerencias pueden parecer obvias, sin embargo son sumamente poderosas: para crear confianza a distancia, es necesario comenzar dándole la primera. Comience por establecer una fuerte ética de negocio y apéguese a ésta, ya que su equipo será mucho más productivo si usted lo hace. Cumpla con sus promesas y haga que sus acciones sean visibles.

Mantenga sus interacciones con el equipo predecibles y consistentes, ya que éstas preparan el terreno para las futuras interacciones. Mantenga la discreción y cuide su lenguaje; de ser posible, cree “cyber-cafés” en donde los empleados virtuales puedan hablar informalmente. Aliéntelos a encontrar múltiples oportunidades para el encuentro. Aparte un cierto tiempo para la socialización en el grupo.

En los equipos virtuales también son vitales las reuniones personales; tómese el tiempo para celebrar los logros, aunque sea a distancia. Lleve a cabo reuniones anuales o semi-anuales para revisar las metas que se han logrado en dicho período.

Otro detalle que el gerente a distancia debe mantener son los cumpleaños, los nacimientos de bebés y las bodas; pregúntele a los miembros de su equipo cómo van a hacer sus celebraciones y respete sus preferencias personales.

Los empleados en oficinas satelitales requieren de competencias tecnológicas y de buen juicio. Las buenas habilidades interpersonales son aún más críticas para ellos, porque si hay problemas para trabajar con los demás, puede ser mucho peor y tener malas consecuencias a distancia. Un gerente a distancia debe ayudar a los empleados remotos a superar el aislamiento

de sus hogares o de sus oficinas satélite, entrenándoles para trabajar fuera de la oficina central.

Aquellos que trabaja desde su hogar deberían definir sus horas laborales, y tener un espacio definido con la privacidad necesaria para poder rendir bien mientras se trabaja. Asegúrese que estos trabajadores cuentan con las tecnologías necesarias para realizar su trabajo.

Como gerente a distancia, usted tendrá que manejar a la gente que le reporte en el sentido tradicional; por ello, aprenda acerca de persuasión e influencia, en lugar de a dar órdenes. Respete la experticia de su equipo y halle formas para hacer que éstos se involucren. Para ser eficiente, mantenga su conciencia e integridad. El ejemplo personal que usted establezca es crucial para esto.

### Guía de la tecnología a distancia

Los empleados a distancia necesitan cumplir con las siguientes tareas básicas:

- Crear equipos virtuales eficientes.
- Conseguir la información necesaria para realizar el trabajo.
- Compartir lo que han aprendido con los demás.
- Facilitar la tecnología para trabajar.
- Reducir el tiempo del ciclo de producción.

La clave para cumplir con las metas del equipo no se encuentra en las tecnologías que los empleados a distancia utilizan, sino en cómo las usan.

Primero que nada es necesario escoger el software que se necesita, y luego el hardware para manejarlo. EL gerente a distancia debe asegurarse que todos cuenten con una computadora personal con versiones de software estándar y con acceso a correo electrónico. Cuando pueda, utilice *teamware* (software para manejo de trabajo en equipo) diseñado para permitirle a los miembros del equipo trabajar en el mismo proyecto.

Examine la forma como encajan los componentes tecnológicos dentro del sistema total, no sólo como un componente aislado;

como gerente a distancia, usted necesita acceso a una red de computadoras adecuada, además de un sistema telefónico confiable con mensajería de voz, un buen sistema de teleconferencia con suficiente capacidad para que todos puedan estar en el teléfono al mismo tiempo.

Provea a su equipo con las herramientas que los ayude a seguir conectados aunque estén fuera de la oficina, utilizando celulares, teléfonos satelitales, beepers, etc. Sin embargo cuando les suministre estos equipos debe establecer acuerdos sobre el uso y costo de los mismos.

Como gerente de distancia, usted necesita utilizar el teléfono cuidadosamente y con suma cortesía: minimice las interrupciones, cuide el tono y volumen de la voz y si le llaman de improviso piense si es el momento adecuado para dar respuestas. Jamás trate temas de desempeño por teléfono.

Estas reglas también aplican para la teleconferencia, la cual requiere una planificación extrema. Usted debe asignar roles a los miembros para la teleconferencia, tenga cuidado con el ruido del ambiente.

Si utiliza videoconferencia, consulte un experto para obtener la tecnología apropiada. Conozca bien los límites del sistema. Una videoconferencia no debería durar más de 2 horas, y recuerde siempre que la cámara está presente – no haga nada que no haría en TV. Ante todo respete la privacidad de su equipo.

El correo electrónico es una de las tecnologías más populares para los equipos virtuales. Limite los mensajes a una página. Evite las respuestas en grupo y mantenga sus correos al día. Igualmente que en teléfono, no utilice el e-mail para la evaluación de desempeño, asuntos personales o contenido emocional.

Lo más importante que un gerente a distancia le puede ofrecer a su equipo es un liderazgo constante, estable y eficiente. La tecnología es sumamente útil, pero no hay sustituto para un líder comprometido y visionario.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=255>

El contenido de este Resumido es Copyright 2003 por Resumido.com, todos los derechos reservados  
Los derechos intelectuales del libro y su contenido son propiedad del autor y las empresas que lo registraron originalmente.  
<http://www.resumido.com>