



DISTANCIA

KEVIN EIKENBERRY
WAYNE TURMEL

TALLER DEL ÉXITO

Elogios para

Líder a distancia

“Kevin Eikenberry y Wayne Turmel decidieron unirse para producir juntos la mejor guía que existe sobre el tema del liderazgo a distancia en el mercado actual. Basado en una investigación con gerentes de la vida real en ejercicio de su cargo, *Líder a distancia* les ofrece a sus lectores 19 reglas que guían a quienes tienen que ejecutar esta labor a control remoto, mostrándoles cómo afrontar sus desafíos más apremiantes —desde cómo hacer el mejor uso posible de la tecnología e implementar entrenamientos efectivos a larga distancia hasta cómo lograr sus metas— para generar confianza aun desde su no presencialidad frente a sus equipos de trabajo. E incluso si no eres un líder a distancia, por lo menos, no todavía, te aseguro que querrás tener este libro a tu disposición. Los autores lo afirman y nuestra investigación respalda su afirmación: ‘Primero, piensa en tu liderazgo; después, desde dónde vas a ejercerlo’. Las historias interesantes contenidas en esta obra, junto con un enfoque de sabiduría práctica y unas cuantas preguntas que te llevarán a la reflexión y a la acción, te ayudarán a optimizar tu nivel de liderazgo dondequiera que tú y tu equipo se encuentren”.

—**Jim Kouzes, coautor del *besteseller*, *The Leadership Challenge* y miembro ejecutivo de Leadership, Leavey School of Business, Universidad de Santa Clara**

“Por fin, un magnífico libro sobre liderazgo con un propósito específico: enfrentar los desafíos propios del liderazgo a distancia. Esta es una lectura obligada para los dirigentes de todas las organizaciones que se enfrentan a la creciente demanda y al reto de tener que ejercer su trabajo a distancia. A medida que las economías globales obligan a más y más organizaciones a afrontar el desafío que implica el hecho de saber cómo implementar con éxito este tipo de liderazgo, este libro te proporciona una guía práctica y bien pensada que querrás que todos tus líderes conozcan y usen”.

—**Mayor General (R) David Ralston (Ejército de los EE. UU.)**

“Cada vez que yo hable con los gerentes de nivel medio acerca de lo que es ser un líder, este libro estará en la lista de lecturas de referencia que les daré. Sin

lugar a duda, les ayudará a autoevaluarse en la escala de las habilidades requeridas en el ejercicio de su liderazgo, así como a establecer metas y a trabajar directamente con sus administradores y mentores. Sobre todo, me gusta la sección de ‘registro’... pues observo que mis estudiantes en formación aumentan su nivel de impacto y desempeño al saber que son escuchados y tenidos en cuentas, aunque sus líderes puedan encontrarse personalmente con ellos solo una vez al año. Este es un enfoque práctico sobre cómo realizar el viaje hacia el éxito siendo líder a distancia. Todos deberíamos sopesar en qué habilidad nos enfocaremos día tras día”.

**—Alicia Davis, directora de Global Finance Learning and Development,
Dell Inc.**

“Los líderes que están decididos a tener un impacto en el ferozmente complejo mundo del siglo XXI se beneficiarán en gran medida de las ideas y principios de *Líder a distancia*”.

**—Doug Conant, Fundador y director ejecutivo de ConantLeadership;
presidente de Kellogg Executive Leadership Institute, Northwestern
University; ex presidente de Avon Products y ex director ejecutivo de
Campbell Soup Company**

“El liderazgo no es fácil y el hecho de trabajar a distancia le añade una nueva dinámica a la ejecución de este cargo. Los valiosos consejos presentados a lo largo de estas páginas les proporcionan a los lectores las ventajas que ellos necesitan para tener éxito al liderar en esta nueva modalidad. Muchos equipos luchan en lo referente a su capacidad para desarrollar un buen nivel de comunicación; a eso agrégale el componente de tener empleados remotos y de inmediato comprenderás que ejercer liderazgo a distancia se vuelve todavía más difícil. Las herramientas presentadas en esta lectura te brindan lo que necesitas para ser un mejor líder y desarrollar la ventaja competitiva que te permita aprovechar al máximo tus equipos cuando estos se encuentran a larga distancia”.

**—Marcie Van Note, directora de MBA,
Mount Mercy University**

“Este libro de Wayne y Kevin le ofrece al lector una base sólida en el ejercicio de su liderazgo bajo cualquier circunstancia y lo pone a la altura del liderazgo virtual o a distancia. Está lleno de matices y pautas que te ayudarán a navegar a través de los laberintos propios de este tipo de liderazgo. En mi caso, aprecié de manera especial los fragmentos en los que los autores nos revelan sus diversas formas de trabajar juntos, pues creo que le agregaron un toque muy real y personal a la lectura. Te animo a que adquieras este libro, estudies las reglas aquí propuestas, reflexiones sobre sus preguntas, pongas en práctica su contenido y te conviertas en un líder que sepa qué y cómo hacer para ‘atravesar la distancia’”.

—**David Zinger, Fundador y propietario de
Employee Engagement Network**

“Gran libro. Justo a tiempo. Pasar de ‘dirigir’ a ‘liderar’ nunca ha sido más relevante que ahora, cuando, de la noche a la mañana, todo lo que hacemos como empresa podría cambiar. Un gerente administra al personal; en cambio, un líder contrata a personas excelentes, confiando en que ellas lograrán resultados asombrosos”.

—**Ann Andrews, CSP, autora de *Lessons in Leadership***

LÍDER
A
REGLAS PARA EJERCER
UN LIDERAZGO
NO PRESENCIAL
CON RESULTADOS
EXCEPCIONALES
DISTANCIA
KEVIN EIKENBERRY
WAYNE TURMEL

TALLER DEL ÉXITO

LÍDER A DISTANCIA

Copyright © 2022 - Taller del Éxito

Título en inglés: *The Long- Distance Leader.*

Traducción: © 2021 Taller del Éxito Inc.

"First published by Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved."

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida o transmitida por ninguna forma o medio incluyendo fotocopiado, grabación o cualquier otro método electrónico o mecánico sin la autorización previa por escrito del autor o editor excepto en el caso de

breves reseñas utilizadas en críticas literarias y ciertos usos no comerciales dispuestos por la Ley de Derechos de Autor.

Publicado por:

Taller del Éxito, Inc.

1669 N.W. 144 Terrace, Suite 210

Sunrise, Florida 33323

Estados Unidos

www.tallerdelexito.com

Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo y crecimiento personal, liderazgo y motivación.

Diseño de carátula: Diego Cruz

Diagramación: Chrislian Daza

Traducción y corrección de estilo: Nancy Camargo Cáceres

ISBN: 9781607386766

01-202207

Contenido

Introducción

1. Lo que hemos aprendido sobre los líderes a distancia
2. Cómo llegamos al liderazgo a distancia
3. Lo que significa

Modelos de liderazgo

4. El modelo de liderazgo a distancia
5. El modelo de liderazgo de las tres Os

Logrando resultados a distancia

6. Tipos de resultados
7. Establece (y alcanza) metas para tus equipos a distancia
8. Haciendo entrenamientos y retroalimentación a distancia

Involucrando a otros

9. La “sugerencia de oro” en cuanto a trabajar con otros
10. Entendiendo la diplomacia sin “jugar a la política”
11. Generando confianza a distancia
12. Cómo elegir las herramientas de comunicación adecuadas
13. Consejos tecnológicos para el líder a distancia

Comprendiéndonos a nosotros mismos

14. Cómo obtener una retroalimentación honesta
15. Tus creencias y tus diálogos internos
16. Establece límites razonables
17. Establece prioridades personales

Formando líderes a distancia

18. Preguntas sobre cómo formar líderes a distancia

Epílogo

Notas

Agradecimientos

Sobre los autores

Este libro está dedicado a nuestros compañeros de equipo en The Kevin Eikenberry Group y en Remote Leadership Institute, por ser ellos nuestra inspiración, nuestro apoyo y, en ocasiones, nuestras ratas de laboratorio. Todos ustedes son verdaderamente extraordinarios.

Reglas para ejercer un liderazgo no presencial con resultados excepcionales

1. Primero, piensa en tu liderazgo y luego en la ubicación
2. Acepta el hecho de que liderar a distancia requiere que ejerzas tu liderazgo de manera diferente.
3. Comprende que trabajar de forma remota cambia la dinámica interpersonal, incluso si no quieres que así sea.
4. Utiliza la tecnología como una herramienta, no la veas como una barrera, ni como una excusa.
5. Liderar requiere centrarnos en los resultados, en los demás y en nosotros mismos.
6. Liderar con éxito requiere lograr resultados de muchos tipos.
7. Concéntrate en alcanzar las metas y no solo en establecerlas.
8. Entrena a tu equipo de manera eficaz, sea donde sea que trabajen quienes lo integran.
9. Comunícate de maneras que mejor les funcionen a los demás y no basándote en tus preferencias personales.
10. Liderar con éxito requiere comprender lo que piensan las personas, no solo lo que ellas hagan.
11. Generar confianza a distancia no es un resultado que ocurre por accidente.
12. Identifica cuáles son los resultados de liderazgo que necesitas obtener. Luego selecciona la herramienta de comunicación más eficaz para lograrlos.
13. Maximiza las capacidades de cada herramienta o minimizarás su efectividad.
14. Enfócate en los comentarios que más benefician a los resultados que buscas, así como a los demás y a ti mismo.

15. Examina en qué consisten tus creencias y cuál es tu diálogo interno, pues estos definen tu forma de liderar.
16. Acepta que tú no puedes hacerlo todo solo. Ni siquiera deberías intentarlo.
17. Equilibra tus prioridades de tal modo que te conduzcan a ser un gran líder a distancia.
18. Asegúrate de que tu experiencia en el campo del liderazgo te sirva para preparar grandes líderes a distancia.
19. Cuando todo lo demás falle, recuerda la Regla 1.

Introducción

“El principio es lo primero. La acción viene después”.

—Todd Stocker, orador y pastor

El mejor lugar para comenzar es por el principio. No queremos que tengas que buscar, ni que tengas que suponer cuál es la premisa de este libro.

Esta es nuestra premisa:

Liderar un equipo a distancia es, ante todo y primordialmente, una cuestión de liderazgo. Y los principios del liderazgo no han cambiado —puesto que son principios.

Lo que ha cambiado es que hoy la gente trabaja en diferentes lugares y en diversos horarios. Dados esos cambios, la forma en que aplicamos los invariables principios de liderazgo en este nuevo mundo es muy importante —para los miembros de equipos que trabajan a distancia, para ti como líder y para la organización a la que todos sirven.

Este libro trata sobre principios y aspectos de suma importancia.

Si bien hay ajustes que debemos hacer para liderar en medio de un mundo que presenta mayores distancias entre los miembros del equipo, también es innegable que hay muchos más aspectos del liderazgo que no cambian, ni cambiarán jamás. Nuestro objetivo aquí es mostrarte cuáles son esos principios y aspectos y ayudarte a reconocer la diferencia.

Esta premisa implica hacer algunas precisiones importantes antes de comenzar a desarrollar el tema que nos compete a lo largo de estas páginas.

¿Qué es liderazgo?

Hoy, más que nunca, se está escribiendo sobre este tema y, aun así, necesitamos establecer un contexto preciso, ya que las palabras “líder” y “liderazgo” hacen parte de la totalidad del título del libro. Por lo tanto, esto es lo que creemos:

El liderazgo está presente cuando la gente elige seguir a alguien rumbo hacia obtener un resultado futuro deseado.

Entonces... Solo lideras si la gente te sigue.

Hay mucho implícito en estas dos breves declaraciones. Analicémoslas un poco más, compartiendo algunas verdades y mitos sobre el liderazgo.

El liderazgo es complejo

Al visitar a los líderes de la NASA (también conocidos como científicos nucleares), Kevin les preguntó qué era más complejo entre la ciencia espacial y el liderazgo. La respuesta surgió de manera rápida y sencilla: quedó claro que, sin lugar a duda, el liderazgo es más complejo que la ciencia espacial. El grupo explicó que, en el mundo de la construcción de cohetes, es posible identificar cuándo una respuesta es correcta, puesto que ellos saben de ecuaciones y fórmulas. Explicaron que, si incluyen las cifras correctas en las fórmulas correctas en el momento correcto (y verifican sus matemáticas), obtendrán una respuesta correcta.

Al visitar a los líderes de la NASA (también conocidos como científicos nucleares), Kevin les preguntó qué era más complejo entre la ciencia espacial y el liderazgo. La respuesta surgió de manera rápida y sencilla: quedó claro que, sin lugar a duda, el liderazgo es más complejo que la ciencia espacial.

Sin embargo, como líder, estás en trato constante con *personas* —y las personas son mucho más complejas—. Por lo tanto, los problemas, aunque tal vez no sean tan trascendentales como enviar un cohete al espacio, sí son mucho más dinámicos y, rara vez, están planteados en blanco y negro. El liderazgo no es fácil, ni sencillo. Al igual que la ciencia espacial, es un campo en el cual se requiere de estudio y práctica para convertirse en un experto. Además, cuando le agregamos la complejidad de tener que liderar equipos de trabajo en diferentes ubicaciones, liderar se vuelve aún más complejo.

El liderazgo es una acción

Por lo general, el liderazgo es considerado un rol o una persona específica, por ejemplo, al decir: “Él es el líder”. En cambio, el diccionario afirma que

“liderazgo” es un sustantivo, mientras que “liderar” —las acciones que definen el liderazgo— es un verbo. Esta diferenciación significa que el liderazgo no es una posesión, un bien del cual seamos dueños; más bien, es una actividad que realizamos. En otras palabras, cuando pienses en liderazgo, piensa en acciones y comportamientos. El objetivo de este libro es responder a la pregunta: ¿Cuáles son las acciones y comportamientos que en realidad funcionan cuando se trata de ayudarles a tus equipos (específicamente, de forma remota) a obtener óptimos resultados?

Según esto, si el liderazgo es una acción, eso significa que *no es un título, ni una posición laboral*. Eres líder cuando la gente te sigue —si no te siguen, no estás liderando—. Las acciones de los demás no están garantizadas por tu título o cargo laboral, ni por el color de tu escritorio o el enorme tamaño de tu oficina. Un título que te proclama como líder no te convierte en ello de la misma manera que llamar cebra a un león no genera rayas negras en este último.

Piénsalo de esta manera: a lo mejor, habrás observado o conocido a alguna persona en una posición de liderazgo que en realidad no era líder; quizás, hasta hayas trabajado para ella. De igual manera, conocerás personas que no tienen o no quieren ocupar un cargo de liderazgo y, sin embargo, de todos modos, la gente elige seguirlos. Eso demuestra que es la acción, no los títulos, la que determina quiénes son líderes.

El liderazgo es una responsabilidad

Cuando te asignaron o aceptaste un cargo de liderazgo bien sea a nivel formal o informal, recibiste una enorme responsabilidad. Esta parecerá una verdad obvia si tu título es presidente, director ejecutivo o propietario de una empresa, pero tu responsabilidad también es enorme como líder de primer nivel. Piénsalo de esta manera: fuera de la familia y los amigos más cercanos de las personas, tú, como su jefe, eres quien más influye en ellas. Tú ejerces cierto impacto en su salario, en su entorno de trabajo (incluso si no estás en el mismo lugar que ellas), en el nivel de estrés que experimentan, en su grado de satisfacción en el trabajo y en cientos de aspectos más.

La gente te admira. Y, si lideras, la gente *te sigue*. Por lo tanto, eres responsable de mucho más que de ti mismo y de tus propios resultados, así que

es vital asegurarte de que el rumbo que llevas es útil y valioso. Quizás, intentes ignorar esta responsabilidad, pero esta actitud no cambiará la importancia del rol que desempeñas.

Y aunque es una responsabilidad, *no es una toma de poder*. Los comportamientos que llevan a otros a otorgarte “poder” no provienen del simple hecho de que tú así lo desees. Más bien, provienen de tu incansable enfoque en servirles a los demás. Si intentas tomar el poder o reclamar autoridad, entonces, no estás liderando. Cuando tú logres liderar tal como veremos a lo largo de este libro, lo más probable será que se te otorgue mucho “poder”.

El liderazgo es una oportunidad

Sin liderazgo, nada positivo ocurre en el mundo. La oportunidad de marcar la diferencia es enorme y emocionante. Sin embargo, ya sea que estés pensando en marcarla en tu equipo, con tus clientes, en tu organización en general o en medio de las comunidades donde trabajas y vives e incluso si estás pensando en cambiar el mundo, se requiere de liderazgo de tu parte.

Cuando das muestra de comportamientos propios del liderazgo es porque estás tratando activamente de obtener resultados nuevos, generadores de verdaderos cambios. Entonces, pocas oportunidades son mejores que las que se te presentan y te brindan la posibilidad de producirlos. Solo recuerda que siempre las tendrás y que te ayudarán a lograr dicho propósito ejerciendo tu liderazgo incluso frente a equipos lejanos. Esta es precisamente una de las principales razones por las que escribimos este libro: mostrarte cómo ser líder a distancia y obtener enormes resultados.

El liderazgo no es una cualidad innata

Las habilidades de liderazgo no hacen parte solo de la genética de algunos y están ausentes en otros. A todos se nos ha dado un paquete de ADN único que nos permite convertirnos en líderes altamente efectivos e incluso destacados. ¿Poseen algunos líderes fortalezas innatas que los llevan a ser exitosos? Por supuesto, pero tú también las tienes, así sean diferentes. Sin embargo, no importa que las tengamos o no si no hacemos lo posible para usarlas y mejorar en aquellas áreas que nos resulten más difíciles. Pocas circunstancias son más

tristes que la de ver un potencial desperdiciado. Así que ten presente que el éxito del liderazgo no es tanto una cuestión de genética, sino de aprendizaje y de querer ser mejor.

Liderar no es igual a administrar

Las habilidades de administración se centran en aspectos como procesos, procedimientos, planes, presupuestos y/o previsiones. En cambio, las habilidades de liderazgo se centran en las personas, en tener visión, en saber ejercer autoridad, en brindar dirección, así como en ser generadores de desarrollo. Ambos son conjuntos de habilidades valiosas y es probable que las necesites todas para tener éxito en tu labor como líder. Ahora, sin restarles importancia a las habilidades de administración, observa que decidiste leer un libro como este, titulado *Líder a distancia*, no *Administrador a distancia*. Por lo tanto, ten presente que, a lo largo de estas páginas, nuestro enfoque estará puesto en el ejercicio del liderazgo. Las diferencias son claras, pero no completamente distintas; más bien, piensa en estos dos conjuntos de habilidades como en círculos superpuestos, tal como se observa en la Figura 1. Todos necesitamos de ambos tipos de habilidades, pero los grandes líderes no son necesariamente grandes administradores y viceversa.

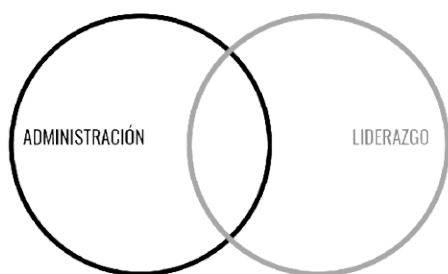


Figura 1 - Dos partes de tu cargo

Para aclarar aún más la diferencia entre el líder y el administrador, observa estas listas:

Algunas habilidades de administración	Algunas habilidades de liderazgo
• Coordinar	• Colaborar

• Planificar • Diagnosticar • Presupuestar • Abastecer • Dirigir • Mantener • Resolver problemas • Establecer objetivos • Ser táctico • Centrarse en el negocio • Generar mejoras incrementales • Hacer las cosas bien • Enfocarse en los detalles • Centrarse en los procesos	• Hacer coaching • Guiar • Comunicarse • Construir equipos • Crear cambios • Proporcionar visión • Apoyar • Motivar • Establecer metas • Ser estratégico • Generar disrupción intencionada • Tomar decisiones acertadas • Pensar (y hablar) del panorama general • Centrarse en las personas
---	---

Si bien ninguna de las dos listas es completa, ten en cuenta que todos los comportamientos que aparecen en ambas listas son importantes y que, para lograr un nivel óptimo de rendimiento, necesitarás tener habilidades en todos. Sin embargo, es de esperar que las dos listas indiquen que dichas habilidades *son diferentes*. De manera que, en este libro profundizaremos más que todo en las habilidades mencionadas en la lista de liderazgo y solo en algunas pertenecientes a la lista de administración.

Recuerda, el tema a tratar aquí es sobre cómo liderar a distancia, lo que significa que hablaremos sobre principios cruciales del liderazgo para así generar un contexto que luego nos facilite mostrar con total claridad qué

cambios son necesarios al liderar a distancia. Y otra cosa: este no es un tratado completo sobre liderazgo, así que, si estás buscando que así sea, me temo que tienes en tus manos el libro equivocado. Si deseas o necesitas más conocimientos sobre principios de liderazgo, te recomendamos los libros que referimos en la lista de lecturas sugeridas a lo largo del libro.

Habiendo hecho estas salvedades, ahora sí estamos listos para comenzar. De modo que comencemos con lo que hemos aprendido y estamos aprendiendo con respecto a ser líderes a distancia.

Detente y piensa

- ¿Qué ideas tienes acerca del liderazgo?
- ¿Cuáles son tus habilidades tanto en el área de administración como en la de liderazgo?

Empezando

Lo que hemos aprendido sobre los líderes a distancia

1. Primero, piensa en tu liderazgo y luego en la ubicación.

“No administramos a la gente. La lideramos”.

—Almirante Grace Hopper

Eric es un administrador con amplia experiencia que, desde hace cinco años, tiene un equipo de trabajo que ha venido funcionando de modo tradicional. Sin embargo, últimamente, ha tenido que trabajar con algunos miembros que hacen su labor desde casa durante varios días a la semana. En general, todo parece funcionar con la misma normalidad de siempre, aunque él mismo nota que pasa demasiado tiempo preocupándose por aspectos acerca del trabajo de esos empleados que él podría estar ignorando, así como por cosas que quizás estén sucediendo a sus espaldas. La verdad sea dicha, estas posibilidades le preocupan más que el trabajo en sí mismo y Eric cree que, más que nunca, vive cuestionándose y se siente menos confiado en lo que respecta a sus decisiones, a pesar de manifestar que “hasta ahora, todo va bien, pero ¿por cuánto tiempo?”. Verás, hoy en día, mucha gente siente igual que Eric.

Es casi un hecho que, si decidiste leer este libro, estarás de acuerdo con nosotros en que no es suficiente con hacer las cosas “bien” o “de manera no tan terrible”. Después de todo, ejercer el liderazgo implica tener aspiraciones; así que nadie que haya elegido esta lectura quiere ser un líder promedio o común y corriente. Más bien, quiere ser un líder excelente y, si es posible, serlo con mucho menos estrés del que esté experimentando en la actualidad.

Cuando comenzamos a analizar cuáles son los desafíos diarios que enfrentan los líderes a distancia, teníamos una idea bastante clara de lo que íbamos a encontrar —puesto que hemos trabajado con docenas de organizaciones y con miles de personas durante estos últimos años—. Y, aun así, queríamos

cuantificar lo que está sucediendo en el mundo y verificar nuestras suposiciones con base en datos medibles. Eso fue lo que nos llevó a desarrollar e implementar nuestra encuesta sobre el liderazgo a distancia.

En 2017, condujimos una encuesta voluntaria entre más de 225 líderes que tuvieran, por lo menos, una parte de su equipo trabajando a distancia¹. Es cierto que este es un muestreo reducido, pero los resultados confirman lo que escuchamos decir día tras día. Si hubiéramos estado buscando resultados o datos diferentes, no los habríamos encontrado. Lo que *sí* descubrimos es que los desafíos que enfrentan los líderes a distancia se asemejan mucho a los de los líderes en cualquier situación y que la mayoría de ellos informa que las cosas están... bien. No perfectas, puesto que siempre pueden estar mejores —pero, ciertamente, tampoco están a punto de colapsar—. También hay indicios de que, a medida que el teletrabajo a tiempo parcial aumenta y cada vez más empresas hacen el cambio y deciden utilizar una fuerza laboral a control remoto, las grietas que encontramos a lo largo de nuestro análisis solo tienden a seguir aumentando.

La encuesta también destaca que es un hecho que hay ciertos desafíos que han venido surgiendo debido a la distancia entre los miembros de equipo y al uso que se le está dando a la tecnología en función de cerrar esa brecha. Como verás en un momento, esto tiene mucho sentido y confirma que lo que estamos experimentando con nuestros clientes no es inusual. Los datos son claros al destacar qué es lo que se debe hacer para preparar a los líderes para una nueva forma de trabajar, así como para que ellos puedan desarrollar las habilidades que se requieren para destacarse en su labor de liderazgo.

Esto fue lo que observamos.

Datos estadísticos

- *Hay administradores en toda clase de industrias y disciplinas.* La encuesta arrojó que, tanto en el gobierno como en el mundo de las ventas, los administradores representan el 11% y el 12% en cada uno de estos dos campos de acción y el 46% en otras siete categorías. Este es un punto importante, puesto que demuestra que liderar a distancia es un hecho de la vida que no está limitado solo a industrias o disciplinas específicas.

- *El tamaño de los equipos está cambiando.* Entre los encuestados que respondieron, más de la mitad tenía equipos compuestos por 10 miembros o más, el 25% lideraba entre dos y cinco miembros y el 21% dirigía de seis a 10 miembros (Figura 2). Esto es un poco más que el promedio de subordinados directos bajo el mismo techo y podría indicar una nueva tendencia al crecimiento de empleados operando a distancia, hecho que solo exacerba los desafíos de liderar de forma remota.

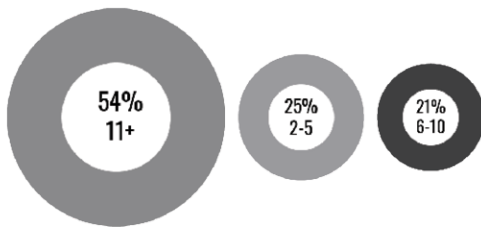


Figura 2 - Tamaño de los equipos a distancia

- “Equipos a distancia” no significa que todos los miembros trabajen en otro lugar. A menudo, pensamos en los equipos remotos como 100% ausentes (que todos en el equipo están tan dispersos como el viento) o que hay varios miembros que se encuentran en distintas ubicaciones. De hecho, más del 70% de los líderes manifestó que tenía un equipo “híbrido”, con un promedio del 50% entre equipos con empleados remotos a tiempo completo y a tiempo parcial. El otro 30% tenía un equipo completo a distancia o gran parte de él (Figura 3). Este es, con mucho, el segmento de la fuerza laboral de más rápido crecimiento. Sin lugar a duda, no abordar esta realidad ahora significará más estrés en el futuro.

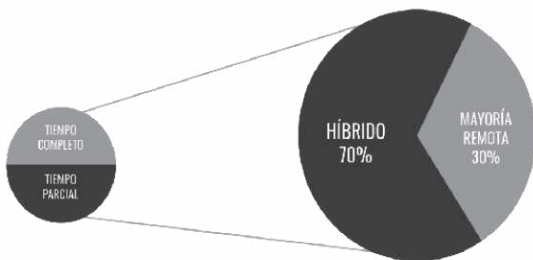


Figura 3 - Conformación de los equipos actuales

- *Otros datos estadísticos.* El 60% de los encuestados estuvo compuesto por hombres; el 40%, por mujeres; en ambos casos, se trató de población con experiencia: el 34% tenía entre 40 y 49 años y el 37% tenía entre 50 y 59 años. Un sorprendente 19% tenía más de 60 años, lo cual tiene sentido, ya que el 78% de ellos había ocupado cargos administrativos durante ocho años o más, lo cual confirma un punto importante: el tiempo ejercido como líder no parece facilitar la transición que hay que hacer hacia ejercer liderazgo a distancia.

¿Qué está pasando en el mundo?

Encuestamos a un grupo de administradores experimentados en múltiples industrias. Sin embargo, cuando les preguntamos: “¿Cómo va todo?”, fue extraño, pero sus respuestas coincidieron. Observa estos ejemplos:

- Más de la mitad afirma que “hace que el trabajo se realice” y un 28% adicional responde que su equipo es “altamente productivo”.
- Al preguntarles: “¿En dónde radican los desafíos de productividad?”, el 10% responde que los problemas están relacionados con miembros remotos, el 4% afirma que tienen que ver con “el equipo local” y el 69% insiste en que no existe un patrón que determine este aspecto o que es difícil identificar dónde están las raíces de los problemas.
- La confianza está un poco por debajo de la productividad y, aunque la mayoría de los administradores manifiesta que el nivel de confianza es bueno (tanto entre ellos como entre los individuos y entre los distintos miembros del equipo), en este punto, se informan más problemas que en cualquier otra parte de la encuesta. La mayoría de nuestros encuestados coincide en que los niveles de confianza no son dramáticos, pero que esta es una brecha en la que bien vale la pena trabajar.