

# Los equipos de trabajo dispersos o virtuales: Una realidad en nuestros días

25 enero, 2013

Por Isabel Soria del Río (@Isabelsoriar)

Es curioso ver cómo avanza el comportamiento de las organizaciones al tiempo que progresa la técnica. Cuando empecé a impartir y diseñar formación, las organizaciones estaban muy preocupadas sobre cómo hacer trabajar bien a sus equipos de personas y de cómo liderar estos equipos. Estos equipos, en la mayoría de los casos, convivían en un mismo espacio físico. Normalmente eran todos miembros del mismo departamento y por supuesto, compartían la misma planta del edificio dónde realizaban su trabajo.

Hoy esto ha cambiado: vivimos en un mundo global y nos encontramos cada vez más ante otro tipo de equipos.



No es extraño encontrar los diferentes departamentos de la empresa repartidos por diferentes países. Por ejemplo, el departamento de Contabilidad en Londres, Compras en Berlín, Telemarketing en Perú, Marketing en Barcelona y Grandes Clientes en Madrid. Tampoco es raro encontrar la dispersión física dentro de un mismo departamento. Los miembros del equipo pueden trabajar no solo en diferentes locales, sino en diferentes continentes. Por ejemplo: dos miembros trabajan físicamente en la sede central, otro vive y trabaja en su casa desde Sevilla, que es dónde está su familia, otro esta en Londres trabajando en una pequeña oficina, otro desde su casa en Buenos Aires, donde la empresa no ha abierto oficina porque solo esta él y trabaja también desde casa, otro en México desplazado allí por seis meses realizando un proyecto en las oficinas de un cliente... Es un fenómeno apasionante, pero puede resultar muy difícil de gestionar.

Los equipos virtuales se están convirtiendo en un elemento clave en la estrategia de la organización, el desarrollo del trabajo y la gestión de las organizaciones. Con frecuencia esos equipos utilizan diversas tecnologías de la información. Los equipos virtuales pueden ser maravillas de eficiencia que conectan trabajadores a miles de kilómetros de distancia, pero mal contruidos, pueden terminar por convertirse en un auténtico desastre.

## **¿Qué es un equipo virtual?**

Los equipos virtuales (EVs) se conciben como conjuntos de personas que, si bien se encuentran distribuidas geográficamente, persiguen una meta común, que se facilita de forma importante si utilizan tecnologías de la información para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio (Bell y Kozlowski, 2002).

Un equipo virtual es un grupo de trabajo real. Las personas son reales y el trabajo es real. La palabra virtual hace referencia a un espacio de trabajo que, la mayor parte del tiempo, se crea a través de una comunicación que no es cara a cara sino por correo electrónico, mensajes de voz, teléfono, soporte informático del grupo o videoconferencia.

### **Ventajas e inconvenientes de los equipos virtuales**

Los equipos virtuales ofrecen beneficios, pero incurren también en costes. Las empresas deben conocerlos y gestionarlos de una forma específica para que se aprovechen al máximo las oportunidades y, al mismo tiempo, se minimicen los inconvenientes.

Martin Hoegl, Holger Ernst y Frank Siebdrat, realizaron un estudio sobre el funcionamiento de los equipos virtuales. Estudiaron 80 equipos de desarrollo de software de 28 laboratorios de todo el mundo. Los resultados de este estudio fueron publicados en su artículo "Cómo dirigir equipos virtuales" (Massachusetts Institute of Technology, lo podemos encontrar en español en la revista Harvard Business Review).

Los resultados del estudio ponen de manifiesto lo siguiente:

## **¿Qué inconvenientes tienen los equipos virtuales?**

La colaboración a kilómetros de distancia es más difícil que aquella que tiene lugar en un entorno presencial.

Entre los problemas potenciales se hallan las dificultades en la comunicación y la coordinación, una menor confianza y una mayor incapacidad para establecer una base común.

La distancia física disminuye la cercanía, empatía y la afinidad entre compañeros, lo que lleva a un mayor número de conflictos potenciales.

Los diferentes usos horarios: El hecho de que los miembros del equipo tengan que sortear múltiples husos horarios y que tengan que reorganizar sus días laborables con el fin de acomodarse a la agenda de los demás, puede generar frustración y confusión, especialmente si los compañeros no están por lo general disponibles para debatir o aclarar los problemas relacionados con las tareas o si no se respetan los tiempos de los demás.

## ¿Qué ventajas ofrecen los equipos virtuales?

Los equipos virtuales, además de importante ahorro de costes que comportan en muchos casos, tiene muchas ventajas, como pueden ser:

I+D (Investigación y Desarrollo) más completo y eficiente: La diversidad de los conocimientos especializados de los miembros de diferentes países, tiende a ser muy fuerte. Suele haber mucha dispersión de conocimiento e incluso se puede estar trabajando en lo mismo, sin saberlo, en diferentes países dentro de una misma organización. Los directivos pueden aprovechar esta estructura organizacional reuniendo en este tipo de redes a profesionales de diferentes grupos de especialización para que realicen una determinada tarea, agrupando así el conocimiento especializado que se encuentra disperso por los diferentes países.

Las empresas pueden aprovechar la gran heterogeneidad inherente a la naturaleza de los equipos dispersos. Los equipos virtuales tienden a incorporar unos grados más elevados de diversidad estructural y demográfica que los equipos presenciales, y ambos tipos de diversidad pueden ser altamente beneficiosos. La diversidad puede ser de gran valor para los equipos que expone a sus miembros a fuentes heterogéneas de experiencia laboral, feedback y oportunidades para ampliar la red de contactos.

El hecho de que haya diferentes nacionalidades entre los miembros del equipo, en ocasiones puede complicar la dinámica de grupo, pero bien manejada puede optimizar la capacidad general del grupo para solucionar los problemas al aportar más perspectivas sobre un determinado proyecto.

La diversidad aumenta la creatividad.

| <b>Ventajas</b>                                                                               | <b>Inconvenientes</b>                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Conocimientos heterogéneos                                                                    | Diferencia de idiomas                                  |
| Costes menores para las empresas                                                              | Incompatibilidades culturales                          |
| Acceso a diferentes habilidades y experiencias                                                | Dificultades a la hora de establecer una base común    |
| Conocimiento de diferentes mercados                                                           | Menos interacciones sincronizadas cara a cara          |
| Posibilidad de tener trabajando al equipo las 24 horas del día (por las diferencias horarias) | Más dificultades para lograr un buen trabajo en equipo |

## Diferencias entre los equipos virtuales y los presenciales

La mayoría de los estudios han hallado que la dispersión perjudica el rendimiento. Por lo general, los equipos dispersos fracasan a la hora de llevar a cabo procesos importantes de un modo efectivo y son, por tanto, incapaces de materializar todo su potencial. Esto en

gran medida se debe a que muchas empresas han pretendido liderar y gestionar sus equipos virtuales de la misma forma en que se ha hecho siempre con los equipos que se encuentran físicamente juntos.

Puesto que los equipos virtuales son un hecho, las empresas deben concentrar sus esfuerzos en identificar los procesos que hacen que los equipos virtuales sean efectivos y deben potenciarlos.

Martin Hoegl, Holger Ernst y Frank Siebdrat, en su estudio, identificaron los procesos clave que potencian el rendimiento de los equipos virtuales. Estos procesos son todos los que tienen que ver con la coordinación del trabajo y la comunicación entre los miembros. Los equipos que han cuidado estos procesos (coordinación y comunicación) pueden superar a sus homólogos presenciales.

En general, los procesos de los equipos se pueden clasificar en dos categorías: procesos relacionados con las tareas (entre ellos, los que contribuyen a garantizar que todos los miembros están plenamente comprometidos) y procesos socioemocionales (entre ellos, los que incrementan la cohesión del grupo).

### **Procesos relacionados con las tareas en los equipos virtuales**

Según estudio de Martin Hoegl, Holger Ernst y Frank Siebdrat, aquellos procesos que están directamente relacionados con las tareas son los más cruciales para el rendimiento de los equipos dispersos:

Los equipos con un alto número de procesos relacionados con las tareas (como aquéllos que contribuyen a garantizar que todos los miembros están plenamente comprometidos con los objetivos del equipo) obtienen mejores resultados que los equipos con un bajo número de dichos procesos.

La diferencia es especialmente intensa cuanto más disperso es el equipo.

Los equipos virtuales con un alto número de procesos de tareas son capaces de superar a los equipos presenciales con un número similar de esos mismos procesos a pesar de la separación física de sus miembros.

Así que el efecto global de la dispersión puede ser beneficioso dependiendo de la calidad de los procesos relacionados con las tareas de un equipo.

### **Procesos socioemocionales en los equipos virtuales**

Más allá de los procesos relacionados con las tareas, las organizaciones también deben asegurarse de que los miembros de los equipos están comprometidos con los objetivos globales, que se identifican con el grupo y que apoyan de forma activa un espíritu de equipo.

## **Dificultades que podemos encontrar y en las que hay que trabajar:**

Las diferencias interpersonales son una amenaza mayor para la estabilidad debido a la mayor dificultad a la hora de resolver conflictos en diferentes puntos geográficos.

Estas dificultades pueden, a su vez, desmotivar a los miembros a la hora de comprometerse plenamente con los objetivos del equipo y, por tanto, pueden poner en peligro el rendimiento general.

Para lograr que los equipos virtuales puedan alcanzar todo su potencial (y aprovechar al máximo su diversidad funcional y estructural), sus miembros deben ante todo ser capaces de establecer una base para el intercambio efectivo de sus diversas capacidades, las cuales requieren como ingrediente vital habilidades relacionadas con el trabajo en equipo. De lo contrario, el equipo virtual con toda probabilidad obtendría peores resultados que un grupo presencial.

Para que un equipo virtual tenga éxito, es necesario que sus miembros sean conscientes de las dificultades de la colaboración dispersa y hallen formas efectivas de superar tales obstáculos por sí mismos. Esto pone de relieve la necesidad de que las personas sean más autosuficientes a la hora de gestionar su propio trabajo, ya que el líder del equipo se halla en una posición en la que no puede prestar mucha ayuda.

Las empresas que se toman en serio la colaboración virtual deben centrar sus esfuerzos de recursos humanos no sólo en los líderes declarados de los equipos, sino también en los miembros del equipo, de tal modo que esos individuos puedan desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en un entorno virtual.

## **Hábitos saludables en los equipos virtuales**

El estudio “Ambientes de trabajo virtual en una era post-recesión” realizado en nombre de la Universidad de Brandman por Forrester Consulting revela las principales preocupaciones de la Dirección relacionadas con sus equipos virtuales de trabajo.

El 57% de los directores de las empresas consultadas, nombró la confianza, el 49%, citó la comunicación efectiva, el 43% se refirió a la gestión de proyectos y los plazos satisfactorios y el 43% aludió a la creación de consenso en la toma de decisiones como una de las principales preocupaciones.

Alexandra Levit, en un artículo escrito para OPEN Forum, incluye algunas de las mejores prácticas de equipos virtuales al estilo de los 7 hábitos de Stephen Covey. Los reflejó de forma casi literal, pues creo que es un buen paralelismo:

**1.** Los equipos virtuales altamente efectivos se componen de empleados con las “Tres A” (en inglés): asertividad, responsabilidad y capacidad para trabajar de forma independiente.

Los miembros del equipo asumen la responsabilidad de tener su trabajo hecho y saber cuándo y cómo opinar con inquietudes y sugerencias. Por tener asegurados unos resultados sólidos, poseen un cierto grado de flexibilidad.

## **2.** Los equipos virtuales altamente efectivos comprenden las expectativas.

Los roles y responsabilidades, así como las reglas del equipo y protocolos, están estrechamente definidos. Los miembros del equipo saben cómo organizar una reunión en otra zona horaria, cómo escalar un problema y cómo ponerse en contacto con un colega sobre un tema urgente. El feedback se comunica con claridad. Los supuestos no existen.

## **3.** Los equipos virtuales altamente efectivos están imbuidos de la tecnología pertinente.

Los miembros del equipo tienen acceso a las herramientas de colaboración más sofisticadas para que el trabajo del proyecto sea eficaz y sin fisuras. Hacen uso de la mensajería instantánea, la videoconferencia y las redes sociales para conversar en tiempo real.

## **4.** Los equipos virtuales altamente efectivos están familiarizados con la dinámica en persona.

Los miembros del equipo se reúnen en persona más de una vez en una empresa y entorno social. Aunque no siempre es posible, una sola reunión en persona hace que sea mucho más probable que los empleados confíen y se lleven bien.

## **5.** Los equipos virtuales altamente efectivos tienen un director visible.

Los miembros del equipo están más comprometidos, más productivos y menos estresados cuando ven a su jefe en persona de vez en cuando. Saben en qué está trabajando su jefe y están bien informados sobre cómo las actividades del equipo impactan en los resultados de la organización.

## **6.** Los equipos virtuales altamente efectivos construyen y mantienen relaciones sólidas.

Los miembros del equipo entienden lo importante que es saltar al teléfono y hablar sobre los conflictos y aprender sobre sus colegas virtuales como personas. Sobre todo con un equipo nuevo o nueva contratación, el compañerismo es útil para prender lazos.

## **7.** Los equipos virtuales altamente efectivos dirigen grandes reuniones.

Las agendas se envían con antelación. Los miembros del equipo son puntuales porque saben que la reunión será breve y productiva. El tiempo para debate está incluido para permitir aportaciones y consenso. Unas normas básicas sensatas, como la reducción de ruido ambiental, mantienen al grupo concentrado y según lo planeado.

Tomado de: <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos-humanos/los-equipos-de-trabajo-dispersos-o-virtuales-una-realidad-en-nuestros-dias/>