

# 2012

Universidad para la  
Cooperación Internacional

Maestría en Psicología  
Clínica Grupal

## **[ Líderes reales para manejar equipos de trabajo virtuales ]**

*\*Por Laura Reina*

## Resumen:

La supervivencia de los e-groups dependerá de la buena gestión de la persona a cargo.

- ✓ *Se requiere mayor planificación que en la versión presencial.*
- ✓ *Hay que aplicar técnicas para mantener la motivación.*
- ✓ *Suelen ser más efectivos que los tradicionales porque eliminan los tiempos muertos.*

Están dispersos por distintos puntos del planeta. Tienen diferentes culturas y husos horarios. Y muchas veces, ni siquiera se conocen las caras. Pero nada de esto les impide formar y sentirse un grupo e incluso adoptar algunos hábitos de trabajo similares a los que aplican los **equipos** presenciales.

Hasta hace no muchos años la idea de **equipos** de trabajo estaba ligada a personas que compartían no sólo un mismo objetivo, sino también un espacio y tiempo en común. Pero con el avance tecnológico y la moda del trabajo por proyecto, la última condición dejó de ser necesaria.

"Un equipo virtual es, por lo tanto, un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar -define Elizabeth Gothelf, licenciada en Ciencias de la Educación y especialista en diseño de contenidos para e-learning-. Es decir, no es algo muy distinto de lo que solemos conocer, pero se le agrega un nuevo integrante: la tecnología", completa la también docente universitaria, autora de la investigación ¿Los **equipos virtuales** son reales?

Los que forman parte de estos grupos explican que tienen la virtud de ser más productivos que los que se reúnen en un mismo espacio físico. Básicamente porque la computadora casi no permite los tiempos muertos, algo que es habitual cuando los empleados se encuentran personalmente.

"Algunos estudios muestran que los **equipos** de trabajo **virtuales** logran ser eficaces porque, entre otras cosas, hallan el modo de hacer foco en la tarea que les da sentido. La tecnología obliga a transparentar procesos, imágenes, significados y sentidos que habitualmente quedan implícitos o se dan por supuestos en el trabajo cara a cara", dice Gothelf.

Pero la virtualidad también plantea varios problemas. Porque si bien es cierto que la tecnología puede disminuir y hasta eliminar las charlas informales de café, no

es menos cierto que a la distancia las relaciones se enfrían y puede perderse el rumbo y la motivación sin un referente de carne y hueso.

### **Pantalla mediante**

La primera condición para que estas nuevas células de trabajo por Internet prosperen es contar con un líder capaz de crear conceptos claros y precisos y con habilidad para transmitirlos.

"Una de las claves para poder gerenciar **equipos virtuales** es definir muy bien los objetivos. Es importante abstraerse y pensar adónde se quiere llegar", comenta Silvina Moschini, fundadora y directora de Intuic, compañía dedicada a brindar soluciones estratégicas para hacer más productivos los sitios de Internet

Entre sus clientes se encuentran Cisco Systems y Hewlett-Packard.

Su primera experiencia en el gerenciamiento de **equipos virtuales** fue en la compañía Compaq, donde desde Estados Unidos debía coordinar proyectos de trabajo en 27 países. Ahora, con 20 personas a su cargo repartidas por varios puntos de América latina, aplica lo aprendido en esos tiempos.

"Realmente fue un desafío porque era algo nuevo para mí -reconoce-. Lo primero que tuve que hacer fue definir y unificar los procesos para todos porque existía una gran variedad de maneras de hacer las cosas", recuerda.

La planificación es otro de los requisitos que debe reunir un team líder modelo virtual. "Hay que planear más que en forma presencial. Se requiere de un mayor grado de organización y de división de tareas. La habilidad del líder dependerá de asignar esas actividades a las personas correctas", destaca Juan Acevedo Miño, director del Centro de Formación, Investigación y Desarrollo de Soluciones de E-Learning, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), que dicta el curso Gerenciamiento de **equipos virtuales**.

Pero más allá de la planificación, lo que hace verdaderamente efectivo un e-group es la capacidad de adaptación de su líder. "Sin duda los que mejor funcionan son aquellos capaces de repactar sus reglas si algo no funciona, la habilidad para construir nuevos consensos", opina Gothelf.

### **No tan distintos**

Más allá de las claras diferencias que existen entre lo virtual y lo real, los que trabajan de uno y otro lado de la pantalla no observan demasiadas variantes. Hay cuestiones que se repiten en ambos casos.

"El bajo nivel de compromiso, la desmotivación, los roles ambiguos y la tendencia a pensar en uno más que en el conjunto son algunas de las dificultades que enfrentan los **equipos** de trabajo, tanto reales como **virtuales**", enumera Gothelf.

Mientras que Acevedo Miño sostiene que "si uno no tiene la competencia para trabajar en equipo va a tener problemas tanto si conforma un grupo presencial como por Internet -sostiene-. Por lo tanto, antes que evaluar si esa persona está en condiciones de formar un grupo virtual hay que determinar si tiene la habilidad para trabajar en equipo".

Después, sí hay que evaluar si posee el perfil del trabajador virtual. "Si bien es algo sencillo, interactuar con otras personas mediante una computadora no es para cualquiera. Hay que ser flexible y lo suficientemente independiente como para tomar decisiones por sí mismo. Y, además, hay que ser muy proactivo", enumera Moschini.

Sin duda la principal barrera que deben sortear los líderes de **equipos virtuales** es la comunicación: "A veces es muy difícil ejercer el coaching sobre una persona con la que apenas te conocés y que está a miles de kilómetros. Pero no es imposible, hay que apelar a la creatividad y no perder de vista que estás trabajando con personas, no con máquinas", aclara Moschini.

Porque, en definitiva, lo que nunca hay que olvidar es que las nuevas tecnologías siempre deben sumar, ampliar las capacidades humanas. Pero nunca reemplazan el poder del contacto real y humano.

## Recomendaciones

- \*Definir claramente las responsabilidades de cada miembro del grupo.
- \*Proveer guías sobre la frecuencia de comunicación sugerida y la necesidad de ser predecibles en las conductas.
- \*Asegurarse de que cada persona tenga metas personales complementarias y comparta el objetivo principal.
- \*Captar las incomodidades y los descontentos lo más tempranamente posible.
- \*Tratar los problemas de algunos participantes en una comunicación uno a uno, evitando copiar los mensajes al resto del equipo.
- \*Tener muy en cuenta los perfiles de los individuos al seleccionar los miembros de un equipo virtual global.
- \*Fijar plazos de entrega realistas.

[www.wim-network.org/docsbibliografia/Equipos%20Virtuales.doc](http://www.wim-network.org/docsbibliografia/Equipos%20Virtuales.doc) Recuperado el  
11 de marzo 2012 a las 22:14