

PROFESIONALES Y DIRECTIVOS

Línea directa experto-directivo para todo tipo de dudas en www.infoempleo.com



Este nuevo directivo debe inculcar a su equipo la idea de que el ordenador no es un compañero sino el instrumento para un trabajo colectivo. / STOCK PHOTOS

LÍDERES GLOBALES, UN NUEVO CONCEPTO DE TRABAJO

Así se dirige un equipo virtual

SIN HORARIOS NI OFICINAS, MOTIVAR ES MÁS COMPLICADO PERO NO IMPOSIBLE

LAURA DE CUBAS

El móvil, el correo electrónico, la multiconferencia... En menos de veinte años, las ya no tan nuevas tecnologías han revolucionado nuestro día a día en el trabajo. Tanto, que gran parte de éste lo realizamos sin llegar a conocer la cara de algunos de los interlocutores con los que nos relacionamos día a día. Sin embargo, y en contra de la gran creencia, el origen de equipos de teletrabajo no se encuentra en la generalización del acceso a la informática, sino a una competencia cada vez más global. Es más, algunos expertos conceden a esta herramienta la responsabilidad de un fenómeno inverso y sumado al anterior, 'el glocalismo' o la convivencia del escenario mundial y el local.

Ésta es precisamente una de las mayores ventajas de los equipos virtuales, la diversidad. Una dimensión que, entendida como variedad, no sólo de culturas, nacionalidades y etnias, sino también de experiencias, competencias y habilidades, debe ser guiada por un líder hábil para el que no existan horarios ni kilómetros.

Difícil pero no imposible

Pero esta tarea no es sencilla, porque el medio es diferente, pero sus empleados y estructura organizativa también lo son. Camilla Hillier-Fry de People Matters apunta a la confianza como el primer de los mandamientos de líder que coordina a distancia: «El perfil de los profesionales ha cambiado. Su nivel de conocimiento y habilidades, así como la autonomía de su tipo de trabajo, hacen que no les guste ser excesivamente controlados». Una circunstancia que no implica la reducción de tareas del directivo sino que, como comenta Hillier-Fry, el cambio de orientación. «Diri-

JILL MEDHAUGH, NOKIA SIEMENS

«Hay que hablar en plural, en 'nosotros', para evitar el individualismo y fomentar la afinidad»

gir más y mandar menos. El nuevo líder debe asumir que no puede saberlo todo», explica.

En ese proceso de coordinación la comunicación es fundamental. Deben quedar claros múltiples aspectos del trabajo y procedimiento además de esas reglas no escritas que flotan en el (ciber-)espacio de trabajo. «Es lo que llamamos el *team contract* [contrato de equipo] —comenta Jill Medhaugh, di-

CAMILLA HILLIER-FRY, PEOPLE MATTERS

«Se debe dirigir más y mandar menos. El nuevo líder debe asumir que no puede saberlo todo»

rectora de Recursos Humanos de Nokia Siemens—, en el que el equipo pone unas normas para saber a quién, cómo y cuándo se debe hablar». Y no siempre es sencillo. Medhaugh reconoce que barreras como el idioma o la idiosincrasia de un país precisan tratamiento especial. «Algunos prefieren dar su opinión por correo electrónico y no por multiconferencia», explica.

Pero la organización virtual no es la única dificultad, la motivación, tan necesaria en la actualidad para la retención del talento y la productividad, se hace más compleja a distancia. Ambas expertas coinciden en que no se puede implicar al equipo si no existe un contacto físico periódico y que hay factores que se deben tener más en cuenta que en el día a día de una empresa física, como el *feedback* [retroalimentación]. «Hay que hacer un esfuerzo extra para conocer el impacto que tiene el directivo en su equipo —comenta Hillier-Fry—, y no olvidar que son teletrabajadores y, por tanto, se mueven por factores individuales».

Aquí la comunicación pasa a ser psicológica e interviene un lenguaje grupal en el que se minimiza el aislamiento. «Hablar en plural, en 'nosotros' y buscar la afinidad», concluye Medhaugh.

Coordinación a distancia

L. DE C. / C.M.

«Coordenar» antes de coordinar. El buen líder de un equipo que se forma y opera a distancia, debe situar sus principales preocupaciones antes de mover ficha. La más importante, que no todos valemos para trabajar solos. Guillermo Ruiz Pita, socio de la firma de búsqueda de directivos Egon Zehnder, hace especial hincapié en la tarea: «Los empleados han de tener una carga administrativa y repetitiva, donde los procesos estén muy bien definidos y las personas sepan perfectamente qué es lo que tienen que hacer». ¿Ventajas? Muchas, para Ruiz Pita, «un coste menor y una fácil medición cuantitativa y cualitativa del resultado». «Es curioso, pero el trabajador a distancia suele ser más eficiente ya que puede organizar y aprovechar mucho mejor su tiempo», añade.

Pero el camino no es fácil, existen riesgos, como que «la pertenencia y la alineación con la empresa no sean las mismas cuando no se tiene un roce personal. Creamos menos afinidades y, sobre todo, motivación». Y de nuevo al origen, para trabajar a distancia hace falta valer... y querer. Porque, como comenta el socio de Egon Zehnder, «los jóvenes necesitan crecer y no sólo lo hacen trabajando, sino también observando a los demás».

El lugar del líder

Establecidos estos puntos de referencia, el directivo debe plantearse dos opciones: limitarse a controlar a sus trabajadores, «una tarea aparentemente fácil», según comenta Ruiz Pita, o también motivarlos: «Para conseguir la implicación en los objetivos, el *manager* necesita, aunque exista la posibilidad

de formación a distancia, el contacto personal. El hombre no está para vivir aislado y es en ese acercamiento físico cuando se da un mayor interés, incluso compromiso, con la otra persona».

A mayor motivación, mayor gratificación. Por eso, este experto en la búsqueda de directivos insiste en que la aproximación varía, «no todos se implican de la misma forma trabajando a distancia», pero mantiene una premisa: «Los procesos mecánicos terminan por no ser productivos cuando se instala la monotonía».

«Las reuniones son fundamentales —apunta Ruiz Pita como la primera de sus recomendaciones—, pero en su justa medida, porque, si no, dejaría de ser trabajo a distancia. También es muy importante buscar a las personas más adecuadas, porque no todas tienen la disciplina o se sienten motivadas con este trabajo». «Por último, las nuevas tecnologías son necesarias para seguir siendo eficientes, pero a largo plazo hay que saber que no son suficientes», concluye.

Diez consejos 'reales'

- 1 Seleccionar un equipo diverso**, no sólo en términos culturales, sino también de competencias y experiencias, que se complementen y se relacionen.
- 2 Asegurar que todos conocen los herramientas y sistemas operativos** para evitar retrasos o errores de procedimiento. Las personas tienden a no utilizar la tecnología que no dominan.
- 3 Establecer un «contrato de equipo»** en el que se reflejen esas reglas no escritas de cómo y cuándo comunicarse.
- 4 Delimitar responsabilidades y funciones** tanto de cara al objetivo como al grupo y comunicarlo a todo el equipo.
- 5 Organizar y no controlar** Debido a las características de los miembros de estos equipos —como la especialización o el trabajo independiente—, ha de primar la confianza.
- 6 El conocimiento del idioma** no implica que se sientan cómodos expresando su opinión en él. Una circunstancia que se debe tener en cuenta a la hora de pedirlo en público.
- 7 El humor no es universal** Lo que pueden parecer bromas y chascarrillos inofensivos pueden herir susceptibilidades y crear malos entendidos.
- 8 Reconocer y celebrar de manera inmediata las contribuciones y los éxitos del equipo**, no esperar a posteriores reuniones físicas.
- 9 Reunir periódicamente al grupo primero**, para reforzar su estructura y procedimiento de trabajo, y luego para fomentar la relación del grupo.
- 10 Prevenir** de cualquier obstáculo y preparar de planes de contingencia. Las pequeñas crisis pueden resultar insalvables en la distancia.