

EQUIPOS PRESENCIALES vs. EQUIPOS VIRTUALES



ALFONSO CEBRIÁN DÍAZ* – VÍCTOR TALAVERO CABRERA**

Equipos de trabajo eficaces

Uno de los grandes retos de las empresas es la transformación digital. Esta transformación debe suponer un cambio radical de hacer las cosas. En este artículo se tratará uno de los aspectos clave, derivado de la realidad que se impone: la necesidad de trabajar y dirigir a equipos con los que se tiene poco o ningún contacto.

Antes de tratar las diferencias entre los equipos considerados “tradicionales” (es decir, los que trabajan offline) y los equipos virtuales, es conveniente identificar aquellas características que representan, primero, a un equipo, y segundo, a un equipo eficaz.

Que varias personas trabajen en un mismo Departamento no las convierte ni mucho menos en un equipo. Para hablar de equipo deben darse dos condiciones:

- 1.^a Colaborar organizadamente.
- 2.^a Perseguir unos objetivos comunes.

La primera condición sería lo opuesto de trabajar individualmente en compañía. En los equipos eficaces entran en juego: las capacidades, potencialidades y actitudes de todos los miembros del equipo. Integrar y coordinar estas personalidades en aras de alcanzar unas metas comunes definen a un equipo de trabajo.

Además, la **planificación** es mucho más compleja dado que debe tener en cuenta no solo la tarea, sino también, las voluntades e idiosincrasia de cada

uno. Por esto, las funciones a desarrollar por el coordinador del equipo son claves. Es lo que llamaríamos «liderazgo», en otras palabras, aquella persona con capacidad para sacar lo mejor de otras, orientando el esfuerzo grupal a la consecución de los objetivos previstos.

Entonces, cabe preguntarse qué diferencia a los equipos eficaces de los que no lo son. Al menos podríamos distinguir los siguientes indicadores:

EQUIPOS EFICACES	EQUIPOS NO EFICACES
Se conocen las metas compartidas.	No hay metas compartidas .
Se reconoce la importancia de los miembros para alcanzar dichas metas.	Se puede reconocer la capacidad de las personas, pero no como parte de un equipo.
Se conocen los roles a desempeñar por los miembros del equipo.	No hay definición de roles.
Los componentes del equipo desarrollan sus capacidades por el bien común.	Los componentes desarrollan sus capacidades de manera individual.
El líder del equipo tiene legitimidad y es reconocida por todos.	No hay líderes; suelen actuar como “jefes”.
Hay ambiente de tolerancia a la expresión de ideas de mejora.	Las ideas de mejora son irrelevantes (cada uno hace su trabajo).
Hay sentimiento de pertenencia al equipo, lo que genera cohesión grupal.	No hay sentimiento de pertenencia a un equipo.

Creación de equipos virtuales

Lo primero que debe quedar claro es que la **semejanza en las características que representan a los equipos presenciales y a los virtuales son mayores que sus diferencias**. Es decir, las tareas, objetivos y muchas de las problemáticas son comunes en ambos tipos de equipos. Si bien es cierto que nos

* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores, Director General de CEDEU Centro de Estudios Universitarios adscrito a la URJC.

** Doctor en Economía, Empresa y Finanzas, Miembro de la Junta de Gobierno del Ilustre Colegio Central de Titulados Mercantiles y Empresariales de Madrid, Director Académico de CEDEU Centro de Estudios Universitarios adscrito a la URJC.

vamos a encontrar con matices que deben ser resaltados.

Actualmente, casi todos los equipos presenciales desarrollan una parte de su trabajo online (como en la utilización del correo electrónico y con otras herramientas semejantes). Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) permiten a los miembros de los equipos no estar condicionados por su ubicación temporal y espacial.

Pero cuando los equipos tienen pocas posibilidades de coincidir presencialmente se dan unas circunstancias que resulta necesario tenerlas en cuenta para lograr el éxito en los objetivos propuestos. En estos casos, la comunicación y la coordinación tienen unas características especiales que condicionan los procedimientos de organización grupal.

Por tanto, al hablar de **equipos virtuales** nos estaremos refiriendo a grupos de personas que, como en el caso de los presenciales, colaboran organizadamente persiguiendo objetivos comunes, pero emplean las TICs para superar las barreras espacio-temporales.

Se pueden encontrar cinco grandes ventajas en este tipo de trabajo:

<p>1. Se superan las barreras espacio-temporales. En un mundo cada vez más complejo resulta necesario encontrar formas de trabajo que permitan flexibilidad a la hora de trabajar. Por ejemplo, las TIC son una herramienta excelente para facilitar un mayor equilibrio entre la vida laboral y la familiar.</p>
<p>2. Se gana en velocidad y eficacia en la comunicación. Al no ser necesaria la presencia de los miembros de un equipo, la comunicación se hace en cualquier momento, desde cualquier lugar, sin que suponga un coste de tiempo extra para sus miembros.</p>
<p>3. Hay una comunicación mucho más horizontal Las posibilidades de la TIC aportan una mayor capacidad de comunicación, sobre todo, de carácter horizontal. Así, el uso de foros permite que todos se comuniquen con todos de manera sencilla.</p>
<p>4. Permite mayor flexibilidad (síncrona o asíncrona en el tiempo) Los mensajes pueden enviarse en cualquier momento y pueden ser respondidos al instante (comunicación síncrona) o en diferido (asíncrona).</p>
<p>5. Facilita la interconexión entre diversos equipos o departamentos La coordinación de varios equipos o departamentos comprometidos en un mismo proyecto se ve facilitada por el empleo de las TICs.</p>

Riesgos en los equipos virtuales

Conviene poner de manifiesto las claves sobre los riesgos diferenciales entre equipos virtuales y presenciales en diferentes ámbitos de funcionamiento (y por supuesto, pautas para solventarlas), que pueden provocar disfunciones en el desarrollo de los proyectos en marcha.

Una vez más, los compararemos con los riesgos de los equipos presenciales, ya que atender a ambos enriquece la visión y el estado de alerta ante la presencia de alguno de ellos.

Riesgos en los equipos presenciales
<ul style="list-style-type: none"> Se pierde demasiado tiempo buscando el consenso y realizando reuniones sin resultados constatables.
<ul style="list-style-type: none"> El sentimiento de pertenencia al grupo puede generar una excesiva confianza en el equipo, perdiendo el sentido crítico ante posibles situaciones improductivas.
<ul style="list-style-type: none"> Posible manipulación de algunos miembros o creación de subgrupos que actúan de manera aislada.
<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de creatividad por ajustarse a los estándares del grupo.

Riesgos de los equipos virtuales
<ul style="list-style-type: none"> Carencia de una óptima comunicación. Este primer gran peligro viene condicionado por un líder de equipo (o jefe) poco comunicativo. Esta carencia, por otro lado, no puede solventarse por las vías habituales de la presencialidad.
<ul style="list-style-type: none"> Junto al punto anterior, va asociado la sensación de soledad y el sentimiento de no pertenecer a un equipo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Problemas de comunicación derivados de malos entendidos. Más adelante trataremos este tema, ya que la comunicación vía online tiene unas características especiales que pueden provocar desencuentros y conflictos entre los miembros del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> Disfunciones en la coordinación. En los grupos de trabajo, la coordinación debe marcarse de manera muy explícita ya que pueden quedar tareas sin asignar, pensando todos los miembros que están siendo realizadas por otros.

Procesos de tareas y procesos socioemocionales

En todas las situaciones de trabajos en equipo se deben cuidar dos aspectos fundamentales que conviene diferenciar: la **orientación a la tarea** y la **orientación a las personas**. Esta doble orientación, si cabe, debe tratarse con más cuidado en los ambientes virtuales. Por ello, resulta necesario dedicarle este apartado.

Orientación a las tareas:	Se refiere a los procesos dirigidos a alcanzar los objetivos de los proyectos en marcha, se cuida el compromiso de los miembros y el alto rendimiento y óptimo funcionamiento del equipo.
Orientación a las personas:	Procesos dedicados a cuidar la cohesión, por tanto, se dirige a satisfacer las necesidades de los miembros del equipo en cuanto parte importante del conjunto.

Entre ambos aspectos debe darse un cierto equilibrio. Tan inadecuados son los equipos solo orientados a las tareas como únicamente orientados a las personas:

Solo orientación a las tareas:	Se corre el riesgo de provocar una desvinculación emocional de sus miembros a corto plazo, dado que no se sienten ni respetados en su individualidad ni como parte importante del equipo.
Solo orientación a las personas:	En este caso, se acaba por ser más un grupo de amigos en el que predomina la improductividad, por lo que nunca se alcanzan los objetivos fijados.

Además, el líder debe ser sensible a percibir aquellos momentos en los que conviene priorizar alguna de las dos orientaciones:

Orientación a las tareas:	Momentos críticos de entrega de informes, finalización de proyectos, etc.
Orientación a las personas:	Momentos en los que se deben cuidar las sensibilidades de todos los miembros del equipo, incluyendo actividades de cohesión social para mejorar el conocimiento entre los miembros y la convivencia.

En los equipos virtuales conviene que sus miembros hablen abiertamente de los peligros y dificultades que se pueden encontrar en cuanto a estas dos orientaciones, y las posibles formas para superarlas con éxito. Hay que tener en cuenta que uno de los grandes peligros es el sentimiento de soledad y, como consecuencia, el sentimiento de no pertenencia. Poder comentar estos aspectos mejora la cohesión en este tipo de equipos.

Roles en los equipos virtuales

En todos los equipos de trabajo hay un reparto de roles que, en muchas ocasiones, no se hace explícito, sino que cada miembro del equipo asume unas funciones acordes, en gran medida, a sus características de personalidad.

Todos los roles tienen su importancia, especialmente en ciertos momentos críticos. Por ello, conocer estos roles y saber evaluarlos nos permite identificar con más precisión todo lo que podemos aportar a nuestro equipo más allá de nuestros conocimientos técnicos.

Meredith Belbin, experto formador en el trabajo en equipo, propuso nueve tipos de roles que se dividen en una triple tipología: **Roles de Acción** (Impulsor, Implementador, Finalizador), **Roles Sociales** (Coordinador, Investigador de Recursos, Cohesio-

nador) y **Roles Mentales** (Cerebro, Monitor Evaluador, Especialista).

Esos nueve roles son los que aparecen a continuación. Es importante observar que todos tienen aspectos positivos y negativos. Es decir, no hay unos mejores que otros, sino que el funcionamiento óptimo dependerá de la complementariedad entre ellos.

ROLES	CARACTERÍSTICAS
Impulsor	Competitivo. Orientado a resultados. Emprendedor. Dominante. Extrovertido. No evita el conflicto. Prefiere la acción a las ideas y trabajar bajo presión. Inyecta vitalidad al grupo.
Implementador	Organizado y disciplinado. Lento en percibir nuevas posibilidades. Preocupado por los intereses de la compañía más que por los suyos propios. Muy eficiente. Suelen competir por subir de status.
Finalizador	Introverso. Ansioso. Se preocupa de que no falle nada. Busca los errores. Muy detallista. Hace que se cumplan los plazos establecidos. Reacciona a delegar. Intolerante con la informalidad.
Coordinador	Dominante y extrovertido. Promueve la toma de decisiones en equipo. Se preocupa por los objetivos. Es planificador. Detecta el talento dentro del equipo.
Investigador de recursos	Dominante y extrovertido. Sociable y comunicativo. Emprendedor. Busca nuevas oportunidades. No es bueno para rematar tareas.
Cohesionador	Extroverso. Cooperador. Evita los enfrentamientos. Sensible a las emociones del resto del equipo. Suelen ser populares. Escucha a los demás y es muy diplomático. Indeciso.
Cerebro	Creativo. Inteligente. Puede aportar un enfoque nuevo cuando el equipo se bloquea. Introverso. Resuelve problemas difíciles, pero no distingue lo realmente importante.
Monitor evaluador	Inteligente. Introverso. Perspicaz y objetivo. Evalúa gran cantidad de información y emite juicios raramente equivocados. Escéptico, no inspira a los demás. Puede parecer serio y no muy interesante.
Especialista	Inteligente. Entregado a su profesión. Altos conocimientos del área en cuestión. Intereses limitados. A veces pueden enfocarse demasiado en algo que carece de importancia para el equipo.

Actitudes imprescindibles en equipos virtuales

Como ya hemos comentado, las dinámicas propias de los equipos de trabajo virtuales hacen necesarias algunas prácticas que en equipos presenciales pueden obviarse. En éstas cabe destacar la necesidad de formular explícitamente algunos procedimientos que deben ser aceptados y acatados por todos sus componentes.

Es conveniente hacer una breve exposición de tres de ellas, diferenciando entre las actitudes a seguir y las buenas prácticas o hábitos a implantar en el funcionamiento del equipo.

Responsabilidad

Los miembros del equipo deben tener un compromiso aun mayor que los componentes de equipos presenciales de entregar sus informes y trabajos en una fecha estipulada. Las demoras en entornos virtuales pueden provocar una sensación de falta de compromiso, aislamiento y carencia de control.

Tareas:

- Explicitar fechas de entrega de trabajos.
- Explicitar fechas de reuniones.
- Compromiso de entrega en la fecha predefinida.

Compromiso

Mostrar compromiso siempre es importante, no cabe duda, pero en modalidad online su manifestación se hace aún más importante porque permite cohesionar a los diferentes miembros. Además, sirve de ejemplo y modelo para los comportamientos de los demás.

Tareas:

- Participar activamente en las reuniones
- Expresar de manera explícita el compromiso.
- Entregar el trabajo acordado en la fecha prevista.
- Comunicarse frecuentemente con otros componentes.
- Mostrar iniciativa.

Constancia

Evitar la acomodación con el paso del tiempo, lo que es un grave peligro en entornos a distancia por la falta de presión sistemática ejercida por el grupo.

Tareas:

- Mantener la periodicidad en las comunicaciones entre los miembros del equipo.
- Respetar la frecuencia mínima marcada de conexión (mañana y tarde, diariamente, cada dos días, etc.).
- Estar al corriente de los avances en los proyectos y mostrar interés.