

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES



ALFONSO CEBRIÁN DÍAZ¹ – ADOLFO SÁNCHEZ BURÓN²

Liderazgo y dirección de equipos

La manera de dirigir a un equipo ha variado mucho en estos últimos años, actualmente uno de los más grandes errores que podemos encontrarnos es el hecho de confundir autoridad con autoritarismo. Actualmente, un directivo debe ser consciente de todas las variables que influyen en las personas, y, por lo tanto, ajustar sus directrices tanto a las necesidades de la empresa y su cultura, como a las de sus empleados.

A lo largo de la historia, se pueden observar multitud de modelos de dirección, pero, a continuación, nos vamos a centrar en los 3 modelos más destacados e imperantes en las empresas occidentales en la actualidad.

A) DIRECCIÓN POR INSTRUCCIONES

Modelo más común de principios del siglo xx, se basaba en órdenes directas por parte del jefe. Actualmente lo podemos encontrar en dos tipos de empresas:

- Empresas con trabajos monótonos y poco complejos: cadenas de montaje, industria textil, cadenas de fabricación, con poca tecnología en el proceso productivo.
- Empresas dedicadas a emergencias y urgencias inmediatas (bomberos, equipos sanitarios, ...)

B) DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

¹ 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.

² Doctor en Psicología, defensor universitario en la Universidad Isabel I y director del CEDEU Learning Lab en CEDEU Centro de Estudios Universitarios adscrito a la URJC.

Es el más consistente y el que más ha prevalecido a lo largo del tiempo.

- Basado en el establecimiento de objetivos por parte de las organizaciones.
- Existen objetivos tanto generales, como funcionales y operativos.
- Se fijan objetivos que los empleados de cada nivel deben cumplir en su puesto de trabajo.
- Los objetivos de todas las áreas y departamentos de la empresa están vinculados entre sí, para conseguir los objetivos generales o estratégicos de la organización.
- Permite mayor autonomía que el modelo anterior, formación y eficacia en los empleados.

C) DIRECCIÓN POR VALORES

Es la nueva tendencia basada en conocimientos y planteamientos, cada vez más instaurada por las instituciones (en algunos casos surge a partir de la DPO).

- Modelo de empresa flexible, que fomenta significativamente la autonomía de los empleados, y requiere un alto nivel de profesionalización de los mismos.
- También contiene objetivos, pero no como la principal característica del modelo, sino que surgen a raíz de los valores que priman en la organización. Los valores dan sentido a la acción, y los objetivos traducirían la acción al rendimiento.
- Por ello se define primero la misión, visión y valores, y, a partir de ahí, se crearán los objetivos que servirían como guía en la empresa.
- Los empleados deben asumir las creencias y valores de la empresa, y, por tanto, su cultura

organizacional, mediante al cual guiaran sus aspiraciones y metas.

- La DPV plantea a la persona como centro de la organización y de sus estrategias.

Tipos de liderazgo

El liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene una persona para orientar, conducir y coordinar las actividades de un grupo de personas e influir sobre las conductas que estos llevan a cabo. Podemos encontrarnos varios tipos de liderazgo.

La clasificación más tradicional es la ofrecida por Lewin:

<ul style="list-style-type: none"> • Líder autocrático: Estilo de liderazgo basado en el binomio orden – obediencia. Lo que dice no es cuestionable, debe cumplirse fielmente. Basa su poder de influencia en la capacidad de conceder premios y castigos.
<ul style="list-style-type: none"> • Líder participativo o democrático: Liderazgo basado en hacer partícipes de las decisiones a los demás miembros del equipo. Consulta, debate y toma decisiones compartidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Líder liberal o laissez faire: Estilo basado en el principio de “dejar hacer”. Concede a los miembros del equipo libertad para tomar decisiones y actuar, no tanto como un proceso de delegación, sino más bien como instrumento de funcionamiento general.

Rensis Likert propone cuatro estilos de liderazgo:

<ul style="list-style-type: none"> • Explotador: Liderazgo identificado a partir del desinterés absoluto por sus empleados. El objetivo es conseguir los resultados deseados, sin importar las personas. Su arma de liderazgo es el temor: amenazando y haciendo pagar los incumplimientos. También se caracteriza por una actitud distante y poca comunicación con los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Benevolente: Mezcla el interés por el personal y la actitud autoritaria. En este caso, el líder utiliza tanto castigos como recompensas para motivar a sus empleados, también se caracteriza por la escucha activa de sus trabajadores, y ejerce delegación en empleados, aunque las decisiones centrales siguen siendo tomadas de forma autónoma por el directivo del equipo.

<ul style="list-style-type: none"> • Consultivo: Liderazgo que busca la implicación de los miembros de equipo basándose en la participación y la comunicación fluida (ascendente y descendente). Busca un clima positivo empleando las opiniones de otros, y motivando por los avances y éxitos alcanzados.
<ul style="list-style-type: none"> • Participativo: Liderazgo que busca la implicación de todos los niveles de la organización, especialmente intentando que los niveles más bajos y distantes del poder tengan presencia en las decisiones tomadas. Busca la implicación y el sentimiento de pertenencia evitando sensación de distancia al poder.

El líder virtual

Ha llegado el momento de centrarnos en el entorno virtual, y concretamente en las características que debe mostrar un líder con un equipo online. Siguiendo el planteamiento mostrado en la Ficha 8 consideramos que un líder virtual debería tener (según la clasificación de Likert) una mezcla de cualidades del líder Consultivo y Participativo.

COMO LÍDER CONSULTIVO:

El entorno laboral basado en la virtualidad debe fundamentarse en la confianza que se tiene en las personas con las que se trabaja y, a su vez, transmitir esta confianza para que el equipo gane en autoestima y motivación.

COMO LÍDER PARTICIPATIVO:

Debe fomentar la participación de todos sus miembros. La virtualidad se basa en un sistema de comunicación fundamentalmente horizontal. Tener la libertad de expresar ideas y opiniones es un elemento clave de la cohesión grupal, ya que cada persona se siente importante dentro del equipo, en el papel que desarrolla.

Algunas de las funciones que debe desarrollar un líder virtual son las siguientes:

<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir: Por supuesto que un líder virtual debe cumplir con unas funciones, que podríamos denominar tradicionales: impartir ordenes específicas y supervisar el cumplimiento de las tareas, y en caso de no alcanzar los estándares de calidad u objetivos establecidos, planificar acciones correctoras.
--

Formar:

Pero, además, se asume la tarea de formar con mucha más importancia que en una modalidad de trabajo presencial. Un líder virtual eficaz tendrá que conocer las herramientas on-line que faciliten el trato didáctico con el resto del equipo, a la vez que desarrolla habilidades de enseñanza participativa. La paciencia será una cualidad importante a entrenar.

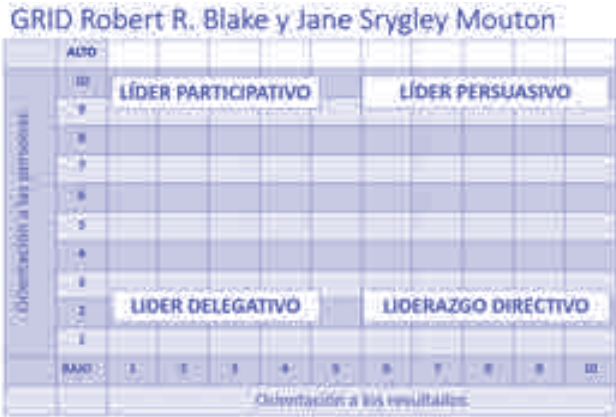
Apoyar:

Tras adquirir las competencias básicas, el líder debe ayudar en las primeras fases, para después reforzar los avances. Estimular sentimientos de autoeficacia en el equipo influyen en la autoestima personal y, consecuentemente, en la motivación posterior.

Delegar:

Por último, el mayor indicador de confianza consiste en ceder a otros miembros del equipo la gestión de tareas que ya dominan, de tal manera, que el líder pueda realizar otras tareas complementarias.

Así, según Blanchard, tendríamos cuatro tipos de liderazgo:



Salvo el líder delegativo, todos pueden tener un enfoque eficaz dependiendo de las características del equipo. Pero, no cabe duda, de que en entornos online se debe tender hacia un auto-liderazgo persuasivo:

Líder participativo: los miembros del equipo pueden ser competentes, pero hay poca implicación en el proyecto. El líder debe orientar al equipo.

Líder persuasivo: situación en el que los componentes del equipo son competentes y están comprometidos. Las decisiones se pueden tomarse deliberadamente.

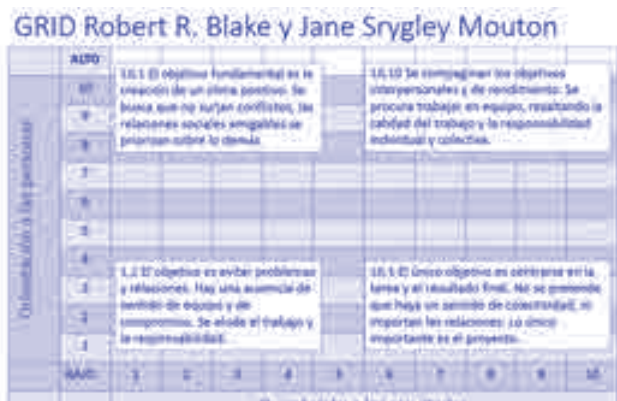
Líder directivo: es útil cuando las personas no son competentes para tomar decisiones. El líder toma decisiones y explica.

Líder delegativo: las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. Nadie toma decisiones

Liderazgo personal

En entornos virtuales la labor del líder, entendido tradicionalmente, es de suma importancia sobre dos dimensiones: la **orientación al rendimiento** y la **orientación a las personas**. Pero no debe entenderse el liderazgo como algo exclusivo de un solo individuo. Más bien debemos tener una tendencia hacia el liderazgo personal, o lo que se ha dado en llamar “liderazgo de 360°”, con el sentido de poder influir positivamente en todas las personas que nos rodean, independientemente del cargo que ocupemos.

En este sentido, siguiendo el modelo de Robert R. Blake, podríamos puntuarnos en estas dos dimensiones: Orientación a las personas vs. Orientación a los resultados, lo que nos situaría en un punto de la siguiente tabla.



Gestión del cambio en equipos virtuales

Hay que tener en cuenta que el trabajo en equipo siguiendo una modalidad virtual conlleva una serie de cambios en los procedimientos, pero sobre todo en las actitudes de las personas implicadas. En otras palabras, no se puede seguir trabajando igual que en la modalidad presencial. Hay que modificar algunos comportamientos que permitan complementar esta ausencia de presencialidad.

Igual que en una organización, en los equipos existe una cultura (o subcultura), es decir, un conjunto de normas, valores y costumbres que son compartidos y transmitidos por el grupo de perso-

nas que conforma el equipo. Concretamente, distinguiremos entre:

- **Normas:** sistema de procedimientos y conductas que deben ser respetadas por el grupo.
- **Costumbres:** acciones que se han ido convirtiendo con el tiempo en un modelo de proceder.
- **Valores:** código ético y moral que crea la identidad del equipo.

Sin embargo, en el proceso de formación del equipo virtual se pueden dar toda una serie de “resistencias” inconscientes al cambio por parte de los

miembros del equipo. Kotter propone la siguiente secuencia de resistencia al cambio (tabla1).

Gestión de emociones negativas

Una de las consecuencias habituales del trabajo virtual es el **incremento de la ansiedad** en sus participantes fruto de la distancia con respecto a otros miembros y provocado por la menor interacción y desconocimiento sobre la evolución y dificultades que otros componentes del equipo están teniendo.

Una de las herramientas fundamentales para reducir esta ansiedad es, sin duda, un fluido sistema de comunicación que aporte **apoyo social**. Sin embargo, resulta conveniente destacar algunos aspectos relacionados con la ansiedad y el estrés en este tipo de equipos.

¿Por qué ante la misma situación unas personas desarrollan sensaciones de amenaza, angustia y percepción de falta de control, mientras que otros lo enfocan de manera constructiva, e incluso como una posibilidad de crecimiento? Sin duda, el factor más importante es la manera en que **percibimos** la situación, cómo la **interpretamos** y cómo **valoramos** su evolución: las personas no sufren por los hechos, sino por lo que piensan acerca de ellos.

Se ha observado que en situaciones de cambios drásticos en las empresas la interpretación que se hace de la situación da lugar a una posible triple clasificación de la situación, que condicionará los comportamientos futuros:

- **Daño:** sería un perjuicio ya causado. La persona se centra en la pérdida.
- **Amenaza:** se refiere al potencial de recibir un daño. La persona se prepara para la posible pérdida futura.
- **Desafío:** que supone la posibilidad de obtener un beneficio en situaciones adversas. La persona se centra en lo que puede ganar.

Cuando un **sistema de creencias** se asienta sobre una situación, lo llamamos «**paradigma**». Los paradigmas son sistemas de creencias que nos sirven para interpretar las situaciones cotidianas, condicionando nuestros sentimientos y emociones.

El líder debe saber evaluar esos sistemas de creencias y, en caso de resultar no adaptativos, modificarlos reestructurando los pensamientos que los componen. Es el primer paso para observar la realidad de manera más realista y menos estresante. **te**

Tabla 1:

POSIBLES RESISTENCIAS	PASOS DE SUPERACIÓN
Inadecuada valoración del sentido de urgencia: hay que salir de la zona de confort, hay que visualizar la oportunidad y transmitir agresividad y motivación.	Paso 1: Sensibilización
Ausencia de equipo guía: no sólo el trabajo es de los líderes, los procesos de cambio requieren el esfuerzo de todos.	Paso 2: Coalición
No hay Visión: No existe un planteamiento claro, concreto y realista.	Paso 3: Visión
Falta de comunicación: hay que comunicar una “declaración de intenciones” para transmitir la Visión y esclarecer dudas.	Paso 4: Comunicación Interna
No desechar obstáculos: es necesario analizar resistencias para poder focalizarse en el esfuerzo de cambio.	Paso 5: Resistencias
Ausencia de un plan: se deben plantear metas, intención de renovación, aportación de un plan de acción meditado.	Paso 6: Estrategia
“Cantar Victoria”: paciencia ante los procesos de cambio, dependiendo de los objetivos, estructura, etc.	Paso 7: Tiempo
Ausencia de solidez en los cambios: es muy importante transmitir que el cambio ayuda a evolucionar que implica pertenencia, esfuerzo, éxito.	Paso 8: Anclaje