
ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DISPERSOS



ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos	4
Qué es un equipo disperso	5
Características de los equipos dispersos	6
Ventajas e inconvenientes de los equipos dispersos	8
Generalidades	8
Beneficios y ventajas	8
Problemas y obstáculos	9
Organización y gestión efectiva de los equipos dispersos	10
Generalidades	10
Personas	10
Tareas	15
Tecnología	17
Hábitos saludables en los equipos dispersos	21
Generalidades	21
Resumen	22
Conceptos Clave	23
Bibliografía	24

INTRODUCCIÓN

Según Gothelf (2002),

«Un equipo virtual (o disperso) es un grupo de personas que trabaja de forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar.»

En una sociedad global y tecnificada, las organizaciones se adaptan a los **entornos VUCA** (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) con equipos dispersos por los siguientes motivos:

- La empresa puede **disminuir costos** operativos y medioambientales al aumentar las posibilidades de contar con mejores recursos humanos, técnicos y de información, disminuyendo los costes de desplazamiento.
- Se **incrementa la eficacia** porque el equipo se estructura por sus habilidades y no por su ubicación, aumentando también la productividad al aumentar la jornada laboral del conjunto (de 8 horas hasta 24 horas), pudiendo además conciliar en parte la vida profesional con la familiar al poder decidir con mayor amplitud el horario de trabajo y reuniones.
- El trabajo se gestiona de forma más flexible y autónoma, lo cual **incrementa la operatividad** en aspectos como la comunicación, el seguimiento de los trabajos o la información actualizada para la toma de decisiones.

No obstante todo lo anterior, la mayoría de las investigaciones han analizado que la dispersión puede perjudicar el rendimiento porque se puede fracasar a la hora de llevar a cabo procesos importantes de modo efectivo y de materializar todo su potencial.

En esta unidad analizaremos los factores organizativos y psicosociales que han de tenerse en cuenta para paliar y superar las dificultades que se pueden generar como las brechas en el uso de las tecnologías de comunicación, la coordinación y la confianza que hay que construir entre los miembros del equipo disperso.

OBJETIVOS

En esta unidad podrás:

1. Comprender la diferencia que existe entre la gestión de un equipo presencial respecto a un equipo disperso (en sus diferentes grados).
2. Conocer las características de los equipos virtuales.
3. Profundizar en cómo potenciar las capacidades de todo el equipo a pesar de las distancias y diferencias culturales.
4. Reflexionar sobre procedimientos para fortalecer la sinergia y el trabajo en equipo.
5. Aprender a promover las contribuciones de cada miembro del equipo, el aprendizaje colectivo, el intercambio de puntos de vista y alcanzar las metas y objetivos del proyecto como grupo.
6. Descubrir las dificultades que comporta el trabajo en equipos dispersos y proponer estrategias para aprovechar sus potencialidades y hacerlos más efectivos.

QUÉ ES UN EQUIPO DISPERSO

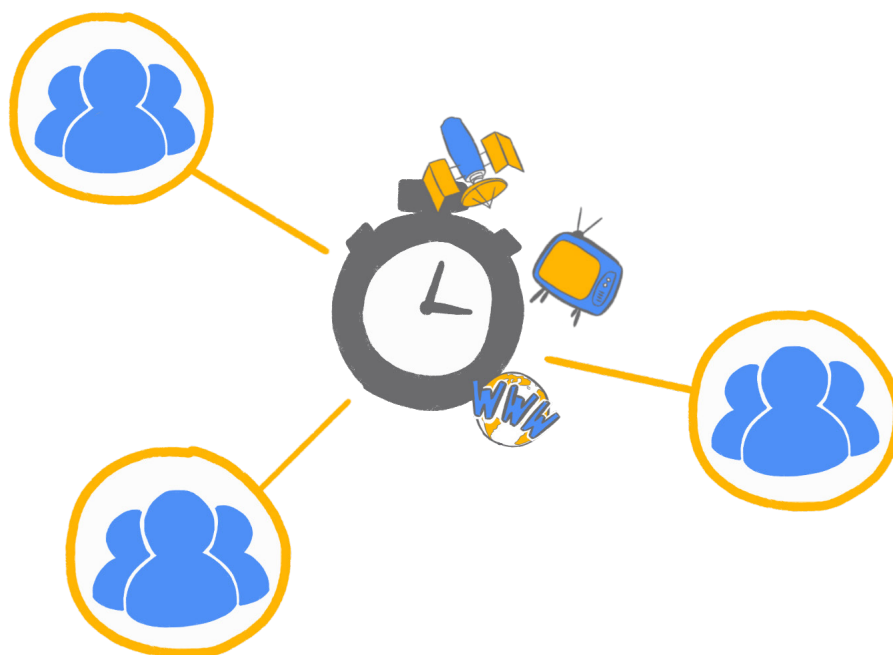
Un equipo disperso es un equipo de personas que trabaja de forma coordinada, con una misión compartida, pero que está separada por el espacio, el tiempo y los límites organizacionales. Un equipo disperso hace uso de las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar y superar las dificultades ocasionadas por la falta de contacto personal.



Dificultades que comporta la falta de contacto personal

Entre las dificultades que comporta la falta de contacto personal, cabe destacar las siguientes:

- Malentendidos culturales
- Falta de confianza
- Brechas en el uso y conocimiento de la tecnología colaborativa
- Dificultades en la coordinación del trabajo
- Dificultades en la toma de decisiones estratégicas
- Resolución de conflictos
- Planificación de las fases de los proyectos



CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DISPERSOS

Dadas las circunstancias, el equipo disperso tiene las siguientes características.

- **Autonomía.** Capacidad de autogestión con un alto grado de responsabilidad y compromiso. La autogestión de cada miembro del equipo te permite a ti y a tu equipo:
 - El aseguramiento de tus competencias y las de los demás.
 - Autoconfianza y confianza en el equipo.
 - Mejor gestión y organización de las responsabilidades.
 - Mayor iniciativa y creatividad frente a eventos imprevistos.
 - La clarificación y concreción de las metas y objetivos establecidos.
 - Un mayor compromiso con el trabajo.
- **Comunicación virtual** a través de medios de comunicación tecnológicos. Compartir un proyecto y sus objetivos es también compartir documentos, calendarios, contactos, etc. Todos los componentes del equipo debéis disponer de las herramientas y hábitos que os permitan acceder a la información importante y hacerla accesible a los demás. Todos debéis saber en qué fase del proyecto se encuentran los demás en cada momento. Evidentemente, no debe existir brecha tecnológica entre los miembros del equipo en cuanto al uso de las TIC.
- **Multiculturalidad.** Trabajar con compañeros de otras culturas o valores requiere tu atención especial en la forma de comunicar, porque ciertas familiaridades válidas en tu cultura pueden ser percibidas improcedentes en otras. Como equipo necesitáis ser conscientes de que vuestras circunstancias y culturas son diferentes y actuar integrando las diferencias como un punto fuerte. Es esencial que tú y tu equipo valoréis las diferencias y tengáis una fuerte conciencia y sensibilidad hacia la dispersión cultural, para lo cual es necesario que hagáis visible el lado humano de cada uno de los miembros y crear un ambiente distendido.
- **Necesidad de herramientas** que reduzcan la incertidumbre y compensen la ausencia de señales no verbales en los mensajes, con el objetivo de reducir los conflictos y asegurar la adecuada coordinación. Debemos tener en cuenta que la comunicación personal en la distancia dificulta la construcción de confianza.

- **Coordinación.** Trabajar de modo disperso puede relajar el rendimiento, por lo que es recomendable trabajar por objetivos y establecer rutinas programadas en el tiempo con hitos de resultados planificados. La coordinación, referida a cómo se armoniza la planificación, la organización, la ejecución y el control de las tareas del equipo, ha de ser **clara, precisa y compartida**. Es clave eliminar la confusión de la transmisión de objetivos, por lo que el objetivo final debe descomponerse en objetivos parciales. Cada miembro del equipo debe saber qué hace. Qué hacen los demás y qué se espera de cada uno.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS EQUIPOS DISPERSOS

Generalidades

Los equipos virtuales ofrecen beneficios, pero afrontan problemas y obstáculos en su gestión que debemos conocer y gestionar de una forma específica para aprovechar al máximo las oportunidades y, al mismo tiempo, minimizar los inconvenientes de la dispersión.



Beneficios y ventajas

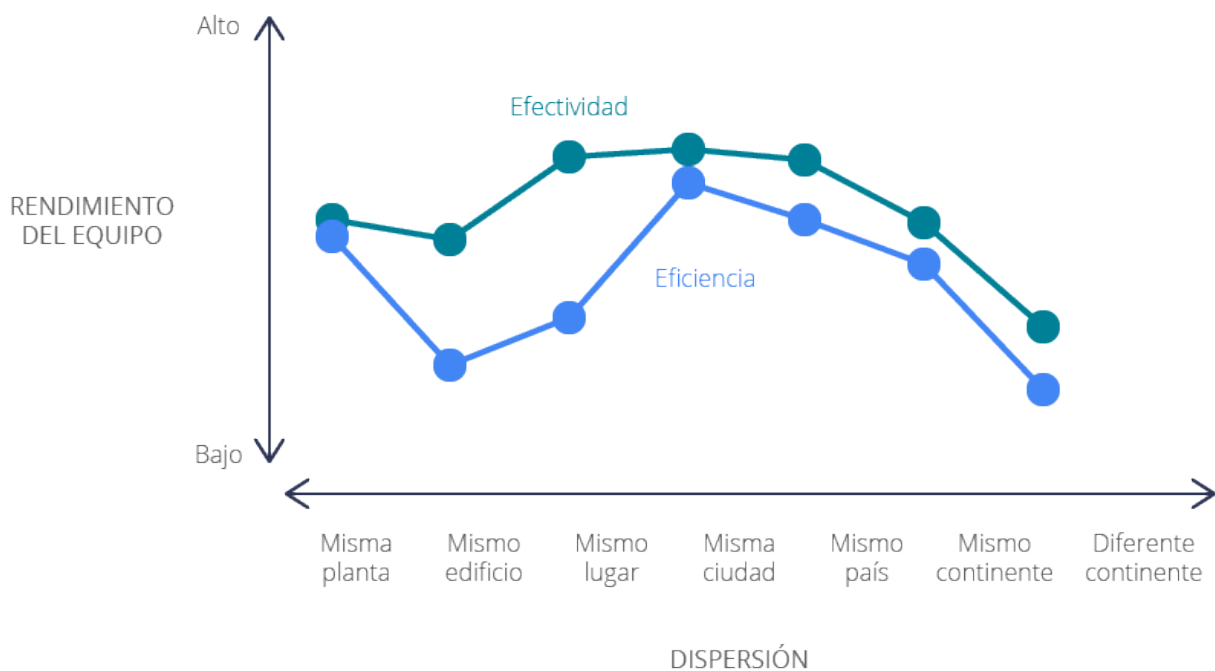
Los equipos dispersos, además de importantes ahorros de costes, presentan otras muchas ventajas, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- **I+D más completo y eficiente.** La diversidad de los conocimientos especializados de los miembros de diferentes áreas, funciones o zonas geográficas tiende a ser muy fuerte. Suele haber mucha dispersión de conocimiento, por lo que se puede aprovechar este potencial organizacional reuniendo profesionales de diferentes grupos de especialización para que realicen un proyecto, agrupando así el conocimiento que se encuentra disperso en los diferentes niveles de la organización.
- **Costes económicos y medioambientales menores** gracias al aprovechamiento de las herramientas virtuales de trabajo colaborativo.
- **Enriquecimiento social y profesional** de los miembros del equipo por el contacto con diferentes habilidades y experiencias.
- **Incremento del conocimiento de diferentes mercados.**
- Posibilidad de tener una **jornada de 24 horas** en el día (por las diferencias horarias).
- **Aumento de la creatividad.** La heterogeneidad de los miembros del equipo es de gran valor porque permite acceder a fuentes muy variadas de experiencia laboral, *feedback* y oportunidades para ampliar y optimizar la capacidad general del grupo para solucionar problemas.

Problemas y obstáculos

La colaboración a distancia es más difícil que aquella que tiene lugar en un entorno presencial. Entre los problemas potenciales se hallan los siguientes:

- Dificultades en la **comunicación** (diferencias en el idioma, culturales o de cualquier otro tipo), lo que dificulta establecer una base común. El menor número de interacciones «cara a cara» puede provocar **desmotivación y desconfianza** en el equipo. El hecho de que los miembros del equipo deban sortear múltiples husos horarios y reorganizar días laborables, con el fin de acomodarse a la agenda de los demás miembros del equipo para poder debatir sobre problemas comunes relacionados con las tareas, puede generar frustración. Es muy importante respetar los tiempos de los demás.
- **Deshumanización y sensación de aislamiento.** La distancia física disminuye la empatía y la afinidad entre compañeros, lo que lleva a un mayor número de conflictos potenciales y la confianza se resiente.
- **Conocimiento tecnológico desigual** que dificulta el establecimiento de una base cultural común de trabajo.
- **Resistencia al cambio** y dificultad en la adaptación de las dinámicas de trabajo propias de un equipo disperso.



Las pequeñas distancias importan. Fuente: Harvard Deusto Business Review. Febrero, 2010

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EFECTIVA DE LOS EQUIPOS DISPERSOS

Generalidades

Como ya hemos comentado, para organizar y gestionar un equipo disperso es necesario el uso de la tecnología, lo cual condiciona y modifica algunos aspectos del trabajo.

Existen tres ejes sobre los que se debe trabajar si se desempeña el rol de coordinador de un equipo de estas características para evitar los malentendidos y problemas de comunicación por la distancia:

PERSONAS

Es importante enfatizar la importancia de la construcción y el mantenimiento de las relaciones interpersonales.

TAREAS

Se debe prestar especial atención a la planificación, tanto en su diseño y comunicación como en la definición de las etapas de los proyectos y las tareas asignadas a los miembros del equipo.

TECNOLOGÍA

Hay que seleccionar cuidadosamente las herramientas que se adecúen a las necesidades y características del equipo. La selección de tecnologías dependerá del grado de sincronía que se pretenda tener en la comunicación.

Personas

Martin Hoegl, Holger Ernst y Frank Siebdrat, del Instituto de Liderazgo y Organización de Múnich, en una de sus investigaciones, identificaron los procesos clave que potencian el rendimiento de los equipos dispersos que están relacionados con la **comunicación entre los miembros** y la **coordinación del trabajo**. Los equipos que cuidan estos procesos pueden superar los resultados que consiguen, en comparación, los equipos presenciales.



Comunicación y formación

La comunicación virtual es una nueva forma de acercarse a los miembros de un equipo disperso y requiere seguir un determinado protocolo, ya que no se puede contar con el efecto de la presencia física. Sin embargo, gracias a las muchas herramientas prácticas disponibles en línea, el trabajo colaborativo disperso no tiene que ser un impedimento para mantener una buena comunicación.

La ausencia de lenguaje no verbal suele complicar la comunicación; por ello es recomendable, en los equipos dispersos, empezar usando videoconferencias. De esta manera, se minimizan los malentendidos y distorsiones que los correos electrónicos o mensajes pueden causar por las diferencias culturales y de zona horaria, y se evita la aparición de dinámicas de trabajo muy diversas e imprevistas.

En la medida de lo posible, es conveniente activar los canales de comunicación virtual en todos los niveles de la empresa y que sean bidireccionales. Hay que crear espacios y protocolos (como los chats o foros) para que el equipo se exprese y mantenga un entorno de colaboración y comunicación adecuado que permita detectar problemas con el fin de abordarlos tempranamente; cabe establecer procesos de retroalimentación y generación de informes que permitan un acceso claro y completo a la información del proyecto.



La Harvard Business School (2010) identifica tres aspectos de la comunicación en los que la distancia incrementa el estrés de los miembros de un equipo:

Confianza

- Crea procesos de trabajo que alimenten el sentimiento de pertenencia al equipo y a la organización.
- Armoniza desde el principio, en el momento de la selección, los perfiles de los componentes del equipo.
- Suple la falta de contacto cara a cara con un encuentro presencial de inicio (si es posible) y con herramientas «rompehielos» en las reuniones de equipo.
- Establece pautas sobre las rutinas de comunicación y los mecanismos de detección y resolución de conflictos.
- Trata los problemas individuales individualmente, evitando generar «ruido» con mensajes al resto del equipo.
- Genera espacios de aprendizaje común y mecanismos de gestión del conocimiento compartido.
- Realiza el seguimiento de cada persona del equipo y mantén la sinergia entre ellos.

Responsabilidad

- Define con claridad las responsabilidades de cada componente del equipo.
- Genera una red de trabajo que fomente las habilidades y los recursos de todos los miembros del equipo.
- Enfatiza la conveniencia de alcanzar el conjunto de objetivos al tiempo que los mejores resultados.

Adaptabilidad

- Selecciona los medios de comunicación y tecnologías de información más adecuados en cuanto a coste, flexibilidad y facilidad de uso.
- Identifica las necesidades de formación relativas al uso de las tecnologías.
- Amplía las estrategias de conocimiento y formación del equipo para mantenerlo en un estado de constante crecimiento y mejora. La formación es el punto de partida y la base de los buenos resultados.



Es recomendable implementar la formación del equipo disperso en aquellos proyectos en los que se requiere trabajo coordinado, con metas y objetivos comunes, y que se ocupan de áreas y procesos similares.

Consejos prácticos sobre formación

Aspectos a evitar en las acciones de formación a grupos dispersos

- Grupos muy grandes. Ante la ausencia de las relaciones cara a cara, algunas personas tenderán a alejarse.
- Grupos con diferentes niveles de experiencia y conocimiento muy evidentes. Se generarán velocidades diferentes, lo que puede alargar la formación más de lo planificado.
- Grupos con diferentes niveles lingüísticos. Si todos los miembros no tienen el nivel suficiente de entendimiento del idioma en que se imparte la formación, se generará confusión.
- Interrupciones. Es crucial desde el principio pedir al equipo que silencie sus micrófonos en el momento adecuado y respete la participación de todos para evitar cualquier interrupción.
- Repetición de información. La información debe estar bien organizada, evitando idas y vueltas.

Coordinación del trabajo

Una de las herramientas de coordinación del trabajo son las reuniones cuyos objetivos deben satisfacer las siguientes necesidades:

- Revisión del estado actual del trabajo.
- Intercambio de información relevante.
- Análisis de la información y su interpretación entre todos.
- Fortalecimiento de la sinergia del equipo.
- Capacitación del equipo sobre temas apropiados.
- Revisión de las propuestas y aspectos de mejora.

En la organización de cada sesión de coordinación es importante atender los siguientes aspectos:

- Planificar la sesión. Se deben establecer etapas y facilitar a los asistentes, con la suficiente antelación, una agenda: introducción, contenido y programación de fecha y hora.
- Establecer un protocolo básico para mantener un entorno de colaboración y comunicación respetuoso dentro del equipo. Que se respeten los turnos de intervención.
- Dedicar un breve espacio de tiempo (cinco minutos, por ejemplo) al inicio de la reunión para exponer la dinámica que va a seguirse en la reunión. De esta manera se rompe el hielo y se humaniza el espacio virtual. A partir de ahí, se deben organizar turnos de participación voluntaria y el orden de la sesión para que no haya interrupciones y todos tengan la oportunidad de compartir su punto de vista.



La actividad inicial (el «romper el hielo») facilita la comunicación de calidad entre los componentes del equipo y es la única manera de construir un equipo donde la comunicación fluya y la gente no tenga miedo de hacerse preguntas.

- Crear espacios donde los participantes puedan compartir sus pensamientos, percepciones, reflexiones, sugerencias y propuestas.
- Abrir un espacio para el pensamiento crítico y la reflexión que dé la oportunidad a todos de movilizar lo que han aprendido y los recursos que han desarrollado.

Las reuniones, además de los objetivos propios de la actividad que ha provocado su convocatoria, deben servir para alcanzar una serie de objetivos referidos a la gestión del equipo:

- Detectar posibles problemas de negatividad con el fin de abordarlos y resolverlos. El líder del equipo debe abordarlos personalmente con la persona afectada, hablando de tú a tú con ella y practicando la escucha activa.
- Fortalecer la participación y la escucha activa, lo que fomenta la creación de una voz común. Se deben utilizar las actividades de equipo para crear un ambiente seguro.
- Establecer procesos de retroalimentación y generación de informes que permitan un acceso claro y completo a la información del proyecto. Los equipos distribuidos necesitan una comunicación extra y un gran esfuerzo del líder, que debe proporcionar orientación de manera asertiva al equipo. Es conveniente:

- Crear un plan de prevención para evitar distorsiones en la comunicación.
- Activar canales bidireccionales de coordinación en todos los niveles de la empresa.
- Incentivar la comunicación entre los miembros del equipo para fomentar la sinergia y el trabajo en común. Los miembros del equipo deben poder hablar entre ellos, por los mecanismos adecuados y participar en proyectos transversales. Todo ello redundará en una mejora del ambiente de trabajo.
- Cohesionar el equipo.

Tareas

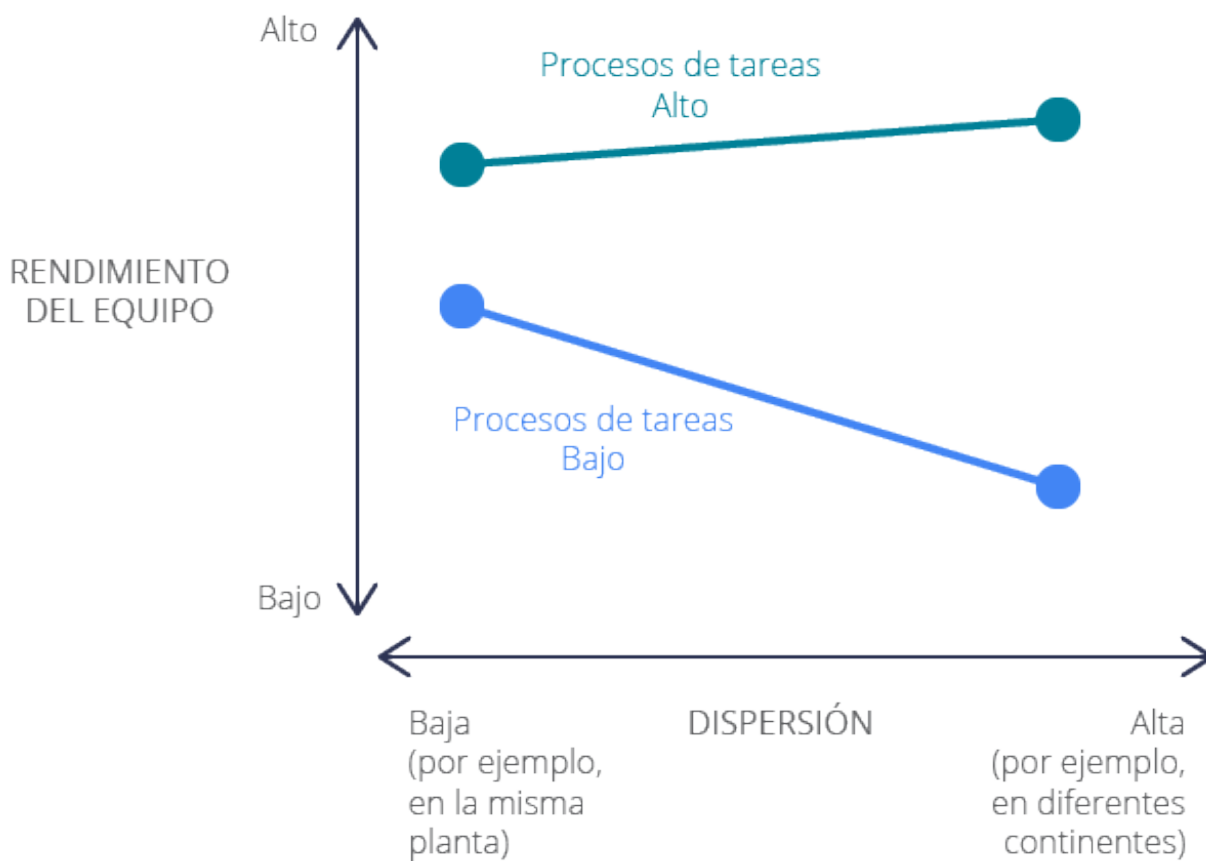
En general, los procesos de los equipos se pueden clasificar en dos categorías: procesos relacionados con las tareas (entre ellos, los que contribuyen a garantizar que todos los miembros están plenamente comprometidos) y procesos socioemocionales (entre ellos, los que incrementan la cohesión del grupo).

• Procesos relacionados con las tareas en los equipos virtuales

Según un estudio de Martin Hoegl, Holger Ernst y Frank Siebdrat, los procesos que están directamente relacionados con las tareas son cruciales para el rendimiento de los equipos dispersos. Los equipos con un alto número de procesos relacionados con las tareas obtienen mejores resultados que los que tienen un bajo número de dichos procesos, siendo la diferencia más intensa cuanto más disperso es el equipo. Los equipos dispersos son capaces de superar a los equipos presenciales con un número similar de procesos relacionados con las tareas, por lo que se concluye que el efecto global de la dispersión puede ser beneficioso dependiendo de la cantidad de procesos relacionados con las tareas de un equipo.

Para coordinar las tareas es necesario disponer de informes que permitan supervisar el trabajo del equipo, identificar claramente las tareas, hacer circular la información, gestionar áreas que no funcionan correctamente y que necesitan atención especial del líder del equipo.

Existen herramientas que facilitan la elaboración de informes virtuales que registran el estado de las actividades y el desempeño de los miembros del equipo, controlan los resultados y el progreso, e identifican áreas de mejora de manera interactiva, participativa y eficiente en los niveles interno y externo del trabajo en equipo. Estas herramientas están diseñadas para recopilar la información relevante, así como para agregar detalles sobre cómo funcionan el equipo y los proyectos, dando una visión más completa del estado de las metas y los resultados en todos los niveles.



La importancia de los procesos relacionados con las tareas. Fuente: Harvard Deusto Business Review. Febrero, 2010.

• **Procesos socioemocionales en los equipos virtuales**

Los miembros de los equipos dispersos han de sentirse comprometidos con los objetivos globales, identificándose con el grupo y apoyando de forma activa el espíritu de equipo.

Las dificultades que se pueden encontrar, y sobre las que se debe trabajar, en este sentido son las siguientes:

- Las **diferencias interpersonales**. Son la mayor amenaza, debido a la dificultad a la hora de resolver conflictos en diferentes puntos geográficos.
- La **desmotivación**. Si los miembros del equipo no se comprometen plenamente con los objetivos del equipo, peligra el rendimiento general.



“La importancia de las reuniones”

Las reuniones de equipo, por tanto, son esenciales para mantener un equipo en armonía; debemos aprovechar que el medio virtual ofrece herramientas especiales que permiten llevar a cabo todo tipo de reuniones en línea. Las reuniones que funcionan son las que tienen un ambiente divertido, generan confianza y promueven la interacción y la participación; en las que se gestiona el tiempo, se alienta el pensamiento crítico y se facilita material de guía para seguir la sesión.

Una forma de facilitar el conocimiento y la confianza de los miembros del equipo es iniciar la reunión (el espacio de tiempo dedicado a «romper el hielo») realizando una pregunta que todo el mundo en el equipo debe responder, como por ejemplo:

- «¿Qué libro estás leyendo actualmente?»
- «¿Cuál es la última película que has visto?»
- «¿Qué te gusta de la ciudad donde vives?»
- «¿Qué sueles tomar para desayunar?» (una pregunta especialmente interesante para los equipos multiculturales)

Tecnología

A medida que la tecnología avanza, nos ofrece herramientas técnicas mucho mejores que pueden ayudar a asumir el mundo virtual y facilitar la comunicación en los equipos dispersos.

A continuación, indicaremos algunas herramientas útiles para la gestión, coordinación y formación en línea de equipos dispersos:

HERRAMIENTAS VISUALES DE CONTENIDO

Goanimate y Prezi son programas que ayudan a hacer más amena la formación a través de animación visual, creación de imágenes en movimiento y presentaciones atractivas.

GENERACIÓN DE CONTENIDO DE APRENDIZAJE EN VÍDEO

Los programas que permiten hacer grabaciones de voz o vídeo ayudan a transmitir el contenido de la formación, enfatizando la información importante. Cloudup, por ejemplo, permite compartir contenido de cualquier tipo (vídeo, imágenes, música, enlaces y artículos).

TELECONFERENCIA

Free Conference y Skype permiten conectar entre sí a los miembros de equipos grandes. Otras soluciones de videoconferencia son Webex, BabelTree o GoToMeeting.

COMPARTIR PANTALLA

Normalmente, esta función está incluida dentro de las herramientas de teleconferencia, pero hay algunos programas separados que permiten compartir la pantalla con una o más personas a la vez, como Mikogo, GatherPlace, ScreenLeap o Joinme.

PREPARAR PEQUEÑOS CLIPS

TalentLMS permite registrar las formaciones y preparar pequeños clips con instrucciones específicas para que la información esté siempre disponible y sea atractiva.

La formación virtual debe ir acompañada de un contenido conceptual y metodológico que ayude a organizar el trabajo y alcanzar los objetivos fijados. Algunas herramientas útiles en este sentido son las siguientes:

- **Manuales**

Los manuales cubren el contenido del proyecto y las distintas instrucciones y funciones que intervienen en él. Es conveniente complementar los documentos compartidos, como el manual de procedimientos, con vídeos, diagramas de procedimientos y ejemplos para mejorar el aprendizaje. Skitch puede ayudar en esta tarea captando imágenes, marcando puntos de reunión en un mapa o escribiendo anotaciones en un documento PDF.

- **Informes en la nube**

Aquí es donde debe registrarse el trabajo realizado por el equipo. Deben adaptarse al proyecto y actualizarse para que sean un buen recurso para el equipo convirtiendo el conocimiento tácito en explícito y gestionando la corrección del conocimiento del equipo. Algunas herramientas útiles para esto son: Evernote, que hace de las ideas, búsquedas y experiencia de tu equipo una experiencia única, o 5pm, que permite compartir proyectos, tareas, notas y archivos. Huddle facilita la colaboración en la nube con cualquier persona tanto de dentro como de fuera de la organización. Otra herramienta muy útil, aunque más generalista, es el conocido Dropbox.

- **Objetivos y metas**

Es importante establecer objetivos reales, alcanzables, eficaces y explicados a fondo en la formación en línea para lograr los resultados esperados y para que todos los miembros del grupo sean conscientes de lo que se espera de ellos. Algunos ejemplos de gestores de proyectos colaborativos son: Mingle, Wrike o Blossom, si trabajas con filosofía Agile. Otros programas útiles para esta tarea son los siguientes:

- Flow mantiene las tareas organizadas usando fechas, listas, etiquetas y más.
- Podio es un lugar único donde poner las tareas, los calendarios, los contactos, las actividades...
- AgileZen ofrece una forma visual y colaborativa para gestionar proyectos.
- Asana ofrece un lugar donde planificar, organizar, quedar y sincronizar.
- Samepage conecta la gente con sus proyectos, conversaciones y archivos.
- Basecamp permite seguir el rastro de los ficheros, comentarios y eventos de principio a fin.
- Planio ofrece una plataforma para proyectos, equipo y clientes.
- Box ofrece acceso y edición para los archivos, permite compartir contenido y mantener conectados a los miembros del equipo.
- Moovia es un entorno social para hospedar proyectos de equipo, tareas, reuniones, ideas, documentos...
- Trello organiza proyectos en tableros.
- Teambox es un lugar único para tareas compartidas, archivos y debates.

• **Herramientas de gestión del capital relacional**

Estamos hablando de los CRM. Salesforce, por ejemplo, ofrece un paquete de opciones para aplicaciones relacionadas con empresas.

• **Listas de verificación**

Es importante elaborar listas de las tareas y pasos específicos que deben llevarse a cabo durante el proyecto. Facilitan el proceso de aprendizaje y, muy importante, aseguran que cada paso se da cuando toca y que ninguno se omite.

• **Actividades de grupo**

Actividades realizadas en equipo durante el entrenamiento que ayudan a romper el hielo, animar la sesión y desarrollar el trabajo en equipo.

- 15Five es útil para solucionar problemas superficiales, celebrar triunfos y descubrir grandes ideas en compañía.
- Yammer es una red social privada para empresas y colaboración en equipo.
- Flowdock es una mensajería con chat especializada para equipos técnicos.
- Campfire es una mensajería instantánea diseñada exclusivamente para grupos.
- Producteev es una herramienta social de gestión de tareas para equipos.

- **Retroalimentación y seguimiento**

Una vez finalizada una formación, el proceso continúa con el seguimiento como parte esencial del proceso de trabajo que el equipo está aprendiendo cada día. Esto es lo que mejora la calidad del trabajo y desarrolla habilidades. Slack permite mantener una buena comunicación entre los miembros del equipo.

HÁBITOS SALUDABLES EN LOS EQUIPOS DISPERSOS

Generalidades

- Los equipos dispersos altamente efectivos (EDAE) se componen de empleados asertivos, responsables y capaces para trabajar de forma independiente y flexible. Cada componente del equipo asume la responsabilidad de tener su trabajo hecho y saber cuándo y cómo compartir puntos de vista y hacer sugerencias.
- Los EDAE comprenden las expectativas, roles y responsabilidades, así como las reglas del equipo y protocolos que están definidos con claridad. Los miembros del equipo saben cómo organizar una reunión en otra zona horaria, cómo escalar un problema, cómo dar *feedback* y cómo ponerse en contacto con un compañero sobre un tema urgente.
- Los EDAE tienen la formación necesaria para poder utilizar la tecnología adecuada para su organización o proyecto. Utilizan la mensajería instantánea, la videoconferencia y las redes sociales para conversar en tiempo real.
- Los EDAE están familiarizados con las dinámicas a distancia porque, al menos en alguna ocasión, han podido realizar una reunión en persona, lo cual facilita que los colegas confíen y se lleven bien.
- Los EDAE tienen una dirección visible. Los miembros del equipo se sienten más comprometidos, más productivos y más confiados cuando saben que una persona guía, facilita y acompaña el proceso de trabajo de forma efectiva. Los EDAE están bien informados sobre cómo las actividades del equipo impactan en los resultados de la organización.
- Los EDAE construyen y mantienen relaciones sólidas. Los miembros del equipo entienden la importancia de hablar sobre los conflictos y aprender sobre sus colegas virtuales.
- Los EDAE dirigen reuniones efectivas. Las agendas se envían con antelación. Los miembros del equipo son puntuales porque saben que la reunión será breve y productiva. El tiempo de debate está incluido para permitir aportaciones y consenso.

RESUMEN

No es realista reunir colaboradores de diferentes lugares con la expectativa de que, automáticamente, sabrán cómo colaborar en un entorno virtual. Para que los equipos virtuales alcancen su mayor potencial (y aprovechen su diversidad funcional y estructural), los miembros deben ser autónomos y capaces de establecer una base para el intercambio efectivo de sus diferentes capacidades, todo lo cual requiere habilidades relacionadas con el trabajo en equipo como un ingrediente crítico. Para sobrevivir, un equipo virtual debe comportarse más inteligentemente que un equipo presencial y tener en cuenta cómo ha de ser su construcción y mantenimiento:

- Creando una identidad: un nombre que identifique al equipo.
- Redactando la misión de forma cooperativa, con los términos de los propios miembros, para reforzar la identidad y permitir la integración.
- Estableciendo hitos y fijando fechas tope que permitan dar un horizonte concreto a las tareas.
- Fijando metas y objetivos, y aprovechando su cumplimiento para dar reconocimiento de resultados parciales, lo cual elevará la motivación general.
- Seleccionando adecuadamente los perfiles según los requisitos del tipo de tarea.
- Estableciendo los flujos de trabajo; es decir, quién tiene que conectarse con quién y para qué finalidad.
- Eligiendo los medios de comunicación, sincrónicos y asincrónicos, según lo requiera cada tarea y objetivo.

Sobre la base de todo lo anterior, el líder de un equipo disperso tendrá diversas funciones encaminadas a alcanzar el máximo potencial de los miembros, sorteando las dificultades de comunicación y coordinación, estableciendo una base para el aprovechamiento efectivo de las diversas capacidades de todos los componentes, incentivando el trabajo en equipo, estableciendo reglas básicas de funcionamiento, definiendo objetivos comunes, asignando roles y responsabilidades a cada persona, construyendo la confianza y el sentido de pertenencia al equipo, fortaleciendo la colaboración y promoviendo canales de comunicación y participación.

CONCEPTOS CLAVE

- ~ **Diversidad cultural:** Variedad de culturas dentro de un grupo de personas o una sociedad. La comprensión y el reconocimiento de la diversidad cultural por parte de los miembros de un equipo de trabajo llevan a un enriquecimiento cultural, respeto mutuo y mejor convivencia social.
- ~ **Equipo:** Un equipo es un grupo de dos o más personas que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común.
- ~ **Equipo disperso:** Conjunto de personas que están distribuidas geográficamente distantes que persiguen una meta común, facilitada con el uso de las TIC para comunicarse y cooperar a través del tiempo y del espacio (Bell y Kozlowski, 2002).
- ~ **Equipo virtual:** 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.
- ~ **Tecnologías de la información y la comunicación:** El concepto TIC es un término que designa lo referente a la informática conectada a internet, siendo un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información.

BIBLIOGRAFÍA

Covey, Stephen R. (2005) *El 8.ª hábito. De la efectividad a la grandeza*. Ediciones Paidós Ibérica.

Jiménez, J. (2007). «Retos de los equipos virtuales de trabajo». *Internetips* (revista digital).

Kandola, Pearn (2006). *Psicología de la comunicación efectiva en negocios para grupos geográficamente dispersos*.

Lencioni, Patrick (2003). *Las cinco disfunciones del equipo*. Editorial Empresa Activa.

Rico, R. (2006). «Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo». *Psicothema* (vol. 18, núm. 4, págs. 743-749).

Siebrat, Frank; Hoegl, Martin; Holger Ernst (2010, febrero). «Cómo dirigir equipos virtuales». *Harvard-Deusto Business Review*.

Tubay Quesada, María José (2012, agosto). «Equipos virtuales y tipo de conflictos intergrupales». *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.