

Claves para dirigir un equipo virtual



MARTA ELVIRA

Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones, y titular de la cátedra Puig Global Leadership Development, IESE.

Las oficinas del flamante Apple Campus 2 son cápsulas de cristal transparente. **Jonathan Ive**, director de Diseño de Apple, ha señalado que, cuando se concibe un espacio para más de 12.000 empleados, “el éxito es conseguir que tanta gente pueda conectar y colaborar”. Facebook, Cisco, BMW y Corning también han rediseñado sus oficinas para maximizar el rendimiento de sus equipos. Un elemento común de todas estas iniciativas es el deseo de potenciar las interacciones personales y la “mezcla accidental”, de la que surgen la creatividad y la innovación.

Sin embargo, la globalización sigue creciendo y cada vez hay más opciones de trabajo flexible, por lo que el reto de dirigir y asegurar el rendimiento de los equipos virtuales y dispersos geográficamente es ahora más urgente que nunca. En una investigación que estoy realizando con **Isabel Villamor** (MBA '16), alumna de doctorado en Dirección de Empresas en la George Washington University, hemos detectado cinco aspectos que deberían priorizar los profesionales globales.

1 Autoliderazgo. Se ha demostrado que arroja resultados positivos en casi todos los contextos, y aún más cuando se dan altos niveles de dispersión en los equipos. Para empoderar a sus empleados, el líder debe marcar unas directrices y, después, delegar funciones entre los miembros de su equipo. Cuanto mayor es el empoderamiento y más se promueve el autoliderazgo, más necesario resulta apuntalar esa libertad. Las herramientas de recopilación de datos de rendimiento, la evaluación por pares y las comunicaciones internas pueden contribuir a ello.

2 Confianza. La falta de familiaridad entre los miembros de los equipos virtuales, debida a sus escasas interacciones sociales, puede traducirse en un bajo nivel de confianza. Por ello, los líderes deben establecer normas, como una comunicación rápida y predecible, y asegurarse de que se sigan.

3 Inteligencia cultural. Los equipos virtuales se suelen formar para aprovechar el conocimiento de expertos que trabajan en ubicaciones diferentes; de ahí que los dispersos geográficamente sean diversos por natura-

leza. Por eso, los líderes deben alentar una mentalidad global y la inteligencia cultural en tres niveles: conocimiento de las distintas normas culturales; comprensión de valores, actitudes y prácticas diferentes, y comportamiento verbal y no verbal apropiado durante las interacciones interculturales. Es decir, deben apelar al cuerpo, la cabeza y el corazón cuando dirigen equipos globales. No sólo se trata de saber y hacer lo que es apropiado culturalmente, también de respetar los sentimientos de los demás.

4 Orientación al detalle. Los líderes deben prestar atención a los pormenores de la dinámica del equipo, ya que pueden surgir conflictos por cualquier nimiedad. Al inicio de un proyecto, deben presentar a los miembros del equipo, fijar las expectativas y dar pautas de comportamiento para reforzar el autoliderazgo y la confianza. También deberán ponerse en contacto con ellos regularmente y celebrar juntos los grandes logros para mantenerlos motivados y reducir la sensación de aislamiento. Si se hereda un equipo virtual, hay que analizar cómo habían ido las cosas hasta ese momento para mejorar en el futuro. Y siempre se debe convocar, al menos, una reunión presencial: cualquiera de las ocasiones mencionadas puede ser la excusa perfecta para hacerlo.

5 Encaje adecuado. La investigación confirma que, en efecto, una manzana podrida puede echar a perder el resto del frutero, de ahí la importancia de elegir bien a los miembros del equipo. Los líderes han de tener en cuenta sus preferencias individuales de aquellos respecto al trabajo virtual, promover un diálogo abierto y valerse del refuerzo positivo para refrendar las prácticas deseadas. Los miembros del equipo pueden ayudar con la elección de nuevos candidatos, lo que presenta la ventaja añadida de facilitar su integración.

No todos los equipos virtuales pueden disfrutar de una sede de última generación como la de Apple, pero, con el liderazgo adecuado y prestando atención a estos cinco aspectos, todos pueden tener éxito y superar las limitaciones de tiempo y espacio.

Artículo publicado originalmente en: Elvira, M. “Claves para dirigir un equipo virtual”. Revista *IESE Insight*, nº34 (2017): pp. 5