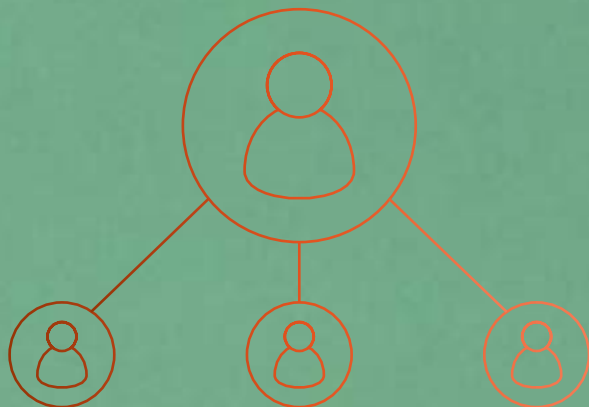


CÓMO DIRIGIR EQUIPOS VIRTUALES



RESPONSABILIZA A TU PERSONAL

GENERA CONFIANZA

FOMENTA LA COLABORACIÓN

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

Cómo crear un plan de negocio

Cómo gestionar tu tiempo

Cómo dirigir reuniones de trabajo

Finanzas básicas

Cómo ser más productivo

Cómo mantener una conversación difícil

Cómo gestionar la relación con tu superior

Cómo realizar presentaciones

Cómo colaborar virtualmente

Management Tips

Cómo dirigir equipos virtuales

Cómo liderar reuniones virtuales

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Cómo dirigir equipos virtuales

Responsabiliza a tu personal

Genera confianza

Fomenta la colaboración

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

Barcelona · México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Cómo dirigir equipos virtuales
SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS
Leading Virtual Teams
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2016 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-51-4

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9700-6 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9701-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Revisión de textos: M^a del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Introducción

Dirigir a un equipo virtual plantea una serie de retos específicos, tanto si forma parte de él alguien que reside en otro país como si varios de sus miembros teletrabajan. ¿Cómo puedes asegurarte de que todo el mundo asuma sus responsabilidades si no os veis a diario? ¿Qué harás para que la comunicación sea fluida cuando haya barreras de diferencia horaria, lingüísticas o tecnológicas? La distancia suele generar problemas, pero siempre tienes la opción de convertirlos en ventajas. Dirigir a un equipo virtual que resulte eficaz es posible, y en este libro hallarás los consejos y las estrategias que necesitas para obtener lo mejor de él, sin importar dónde se encuentre cada miembro.

Introducción

Gracias a *Cómo dirigir equipos virtuales* aprenderás a:

- Combinar de forma adecuada habilidades y talentos para el desarrollo del trabajo en remoto.
- Evaluar y satisfacer las necesidades tecnológicas de tu equipo.
- Fijar los objetivos, procedimientos y normas que emplearás para comunicarte y colaborar con tu equipo.
- Gestionar la ingente cantidad de mensajes y canales de comunicación que permiten a los miembros de tu equipo trabajar en distintos lugares.
- Mantener a tu personal motivado y comprometido a pesar de la distancia.
- Sacar a la luz y resolver conflictos que no siempre se detectan cuando se trabaja en remoto.

Contenido

¿Qué es un equipo virtual?	1
<i>¿Por qué es necesario un equipo virtual?</i>	5
<i>¿Cuáles son los rasgos básicos de un equipo virtual?</i>	7
Elige a la gente adecuada para tu equipo	13
<i>¿Qué es lo principal en un equipo virtual?</i>	16
<i>Cómo modificar un equipo existente</i>	18
<i>Formar un nuevo equipo</i>	26
Gestiona las herramientas tecnológicas	29
<i>Evalúa las necesidades y los recursos disponibles</i>	32
<i>Busca información</i>	39
<i>Crea un espacio de trabajo digital compartido (portal del equipo)</i>	41
<i>Fija unas normas para el uso de las herramientas tecnológicas</i>	42
<i>¿Cómo actuar cuando falla la tecnología?</i>	46

Contenido

¡A trabajar! 49

- Pon en marcha al equipo* 51
- Genera una visión común* 53
- Define unas expectativas compartidas* 55
- Alinea las prioridades* 58
- Construye una relación de confianza* 64
- Mantén el compromiso de la gente* 67

Comunícate con eficacia 73

- Elige el canal adecuado* 76
- Procura que el equipo trabaje respetando las diferencias horarias y superando las barreras lingüísticas y culturales* 77
- Evita la fatiga comunicativa* 80
- Halla el equilibrio* 84

¿Cómo afrontar los problemas más habituales? 87

- Evalúa su rendimiento a distancia* 90
- Garantiza que se mantienen las responsabilidades del equipo virtual* 97
- ¿Cómo gestionar los conflictos en un equipo virtual?* 101

Contenido

<i>Para saber más</i>	107
<i>Fuentes</i>	113
<i>Índice</i>	115

Cómo dirigir equipos virtuales

**¿Qué es un
equipo virtual?**

¿Qué es un equipo virtual?

• Qué puedes hacer para que tu equipo trabaje de forma cohesionada si sus miembros ni siquiera están en la misma ciudad? ¿Cómo es posible superar las barreras tecnológicas para mantener una reunión productiva? ¿De qué manera lograrás que tus subordinados confíen en otras personas a las que nunca han visto de modo presencial? ¿Cómo mantener el nivel de compromiso de alguien que vive en una zona horaria diferente a la tuya y que se va a la cama cuando tú te levantas? ¿Es factible replicar en virtual esos pequeños detalles que mantienen unido a un equipo, como seguir al mismo club de fútbol, compartir una mirada cómplice o, incluso, sujetarse la puerta del ascensor? Estos son solo algunos de los retos a los que cualquiera se enfrenta al dirigir a un equipo que trabaja en remoto.

Cómo dirigir equipos virtuales

Si coordinas un proyecto formado por personas que *no* comparten localización física, entonces se puede decir que lideras a un equipo virtual. Tal vez dirijas un departamento de ventas cuyos comerciales tienen asignadas distintas zonas, o seas responsable de un proyecto en el que todo el personal teletrabaja y asume funciones tan variadas como sus ubicaciones. Quizá coordines un departamento virtual que colabora con la oficina central de la empresa, o puede que solo tengas a un miembro de tu equipo teletrabajando. Sea cual sea el caso, diriges a un equipo virtual. Y como gestionar cualquier equipo implica saber coordinar a sus miembros, supervisar el trabajo y administrar los proyectos, debes desempeñar estas funciones con las herramientas de comunicación adecuadas, pero sin la posibilidad de rendir cuentas cara a cara.

Tanto si hace tiempo que estás en ese cargo como si acabas de asumirlo, coordinar la labor de personas que se hallan en distintos lugares pondrá a prueba, sin duda, tus capacidades. Pero los grandes líderes son capaces de sacar el máximo partido a estos retos, tanto seleccionando las herramientas y canales de comunicación que

satisfagan las necesidades de su equipo como fijando unas normas sólidas para gestionar el trabajo de todo el mundo.

¿Por qué trabajar con equipos virtuales?

La omnipresencia actual de los equipos virtuales suele ocultar su utilidad. ¿Cuáles son sus ventajas?

Permiten optimizar los recursos. Contratar de forma temporal a alguien que vive en la otra punta del mundo puede ayudar a incrementar o mantener el ritmo de producción en las épocas de más trabajo. También, si te asocias con un fabricante, un equipo virtual te permitirá ahorrar los costes de un local. Además, esta clase de equipos contribuye a aunar los conocimientos y recursos personales y materiales necesarios para adaptarse mejor al calendario previsto y al presupuesto disponible.

Son una gran herramienta para seleccionar a trabajadores con experiencia. Los equipos virtuales te

Cómo dirigir equipos virtuales

permiten expresar los recursos disponibles y alcanzar su máximo potencial. También captar a profesionales con un conjunto de habilidades poco comunes —por ejemplo, alguien que sea traductor de un idioma minoritario— o consultar con una persona experta en un determinado nicho de mercado que, por la razón que sea, no puede asistir a una reunión presencial. Gracias a los equipos virtuales puedes organizar un evento con un cliente o supervisar el lanzamiento de un producto en cualquier parte del mundo.

Agilizan la colaboración. Si sacas partido a las nuevas herramientas de comunicación, tu equipo podrá interactuar de la forma más adecuada para cada persona y tarea. Cuando compartes espacio con alguien a diario no siempre se piensa en la estrategia idónea para trabajar juntos. Por ejemplo, a la hora de lanzar un proyecto quizá programes una reunión de una hora porque es lo que siempre se ha hecho. No obstante, cuando tu equipo no esté en un mismo lugar te verás en la obligación de buscar la mejor forma de organizar cualquier tarea. Así, si una sesión de *brainstorming* por

videollamada se convierte en un monólogo de alguien que no deja hablar a los demás, siempre existirá la opción de iniciar un hilo de discusión en el chat; así todo el mundo tendrá la oportunidad de dar su opinión. Y si una discusión compleja por correo electrónico se atasca en cierto punto, puedes hacer una videollamada para que el debate vuelva a fluir.

¿Cuáles son los rasgos básicos de un equipo virtual?

Cualquier líder se esfuerza por gestionar de la mejor manera las personalidades de los miembros de su equipo mientras trata de mantener un ritmo alto de rendimiento. Pero trabajar en un entorno virtual incrementa la complejidad de esta labor, sobre todo en sus aspectos más sensibles. ¿Sabes qué retos debes superar para sacar partido de un equipo virtual?

La composición del equipo. Hay gente que, simplemente, no es capaz de funcionar en un entorno virtual.

Si has heredado un equipo ya existente, es posible que algunos de sus miembros sean así: personas que desaparecen cuando incumplen un plazo o que son incapaces de interactuar de forma correcta en una videollamada. Por otro lado, aunque te hayas encargado personalmente de seleccionar a todo tu equipo, quizá no descubras si alguien encaja en él hasta que empiece a trabajar. Por tanto, si antes de incorporar a una persona hablas con ella sobre su *forma* de trabajar —no solo sobre las funciones que habrá de desempeñar— tendrás la posibilidad de elegir a las más adecuadas y de fijar unas normas que te ayuden a cumplir tus objetivos.

El aislamiento. Trabajar en remoto puede alejar a los miembros del equipo de sus objetivos... y de sus colegas. Sin el contacto personal, habrá gente que experimente dificultades para forjar una relación de confianza, y todo el mundo (incluyéndote a ti) será más vulnerable a la soledad y a la pérdida de motivación. Si quieres ser buen líder de un equipo virtual tendrás que esforzarte en detectar las oportunidades para crear un equipo equilibrado en todos los aspectos del trabajo, de modo que

cada miembro encuentre su lugar y todos trabajen en pro de un mismo objetivo.

La tecnología. Al seleccionar herramientas tecnológicas tu misión es evitar las barreras técnicas que impidan hacer un buen trabajo. Tus elecciones determinarán la forma de comunicarse del equipo y cómo sus miembros compartirán, almacenarán y actualizarán los recursos. Por tanto, si estas herramientas son demasiado complejas o poco fiables, o no satisfacen las necesidades del equipo, habrás perdido el tiempo, el trabajo no saldrá adelante, la motivación del equipo disminuirá, generarás confusión y, en definitiva, parecerás poco profesional. Ten en cuenta que contar con la opinión de todo el equipo te ayudará a poner en marcha los proyectos sin problemas ni interrupciones.

La comunicación. Sin el lenguaje no verbal, que enriquece las interacciones en persona, los equipos virtuales necesitan unas normas de comunicación claras, y estas son difíciles de establecer con tantos canales y herramientas (teléfono, correo electrónico, videollamadas,

chat y similares). La tecnología rompe nuestros patrones de comportamiento compartidos: lo que funciona en persona no lo hace por teléfono, y viceversa. Y los colegas pueden pasarse días o incluso semanas sin hablarse. Además, como no hay interacciones informales, el volumen de mensajes puede ser abrumador. En general, la comunicación cara a cara siempre es la más adecuada, seguida por las videollamadas y el teléfono, porque de forma oral se transmite mejor la información emocional que por escrito. En cualquier caso, al margen de la herramienta que utilices, si ayudas a tu personal a descubrir los canales idóneos y a desarrollar unos protocolos compartidos, ahorrarás mucho tiempo y generarás el entorno laboral perfecto para una buena colaboración.

. . .

Este libro te ayudará a detectar soluciones para cada uno de estos retos, así como a gestionar a tu equipo virtual con mayor eficacia. En las siguientes páginas se presentan recomendaciones específicas sobre diversos aspectos: desde la formación del equipo y la elección de las

herramientas tecnológicas hasta el modo de coordinar el trabajo y la generación de confianza a través de la pantalla, pasando por el dominio de la comunicación a través de múltiples plataformas tecnológicas. Además, hallarás pautas para contrarrestar algunos de los problemas a los que seguro vas a enfrentarte, como, por ejemplo, la necesidad de dar *feedback* por teléfono.



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertmanagement@reverte.com

www.revertmanagement.com

 [@revertmanagement](https://www.instagram.com/revertmanagement)

Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Pero el cambio es difícil. A menudo, persuadimos, presionamos y empujamos, pero nada se mueve. ¿Podría haber una mejor manera de hacerlo? Las personas que consiguen cambios exitosos saben que no se trata de presionar más, o de proporcionar más información, sino de convertirse en un catalizador.



Stretch muestra por qué todo el mundo -desde los ejecutivos a los empresarios, desde los profesionales a los padres, desde los atletas a los artistas- se desenvuelve mejor con las limitaciones; por qué la búsqueda de demasiados recursos socava nuestro trabajo y bienestar; y por qué incluso aquellos que tienen mucho se benefician de sacar el máximo provecho de poco.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



De la mano de **Daniel Goleman** y de otros destacados investigadores, esta obra ofrece información actualizada y rigurosa sobre cómo alcanzar un mayor grado de bienestar y satisfacción personal a través de una correcta gestión de nuestras emociones.

Daniel Goleman, psicólogo y conferenciante de renombre internacional, es autor de bestsellers sobre inteligencia emocional. Está considerado como uno de los pensadores más influyentes del mundo.



Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, **Good to Great** nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás.

Jim Collins es un reconocido estudioso especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.



Conoce los principios y las filosofías que guían a Bill Gates, Jeff Bezos, Ruth Bader Ginsburg, Warren Buffett, Oprah Winfrey y muchos otros personajes famosos a través de conversaciones reveladoras sobre sus vidas y sus trayectorias profesionales.

David M. Rubenstein ha hablado largo y tendido con los líderes más importantes del mundo sobre cómo han llegado a ser famosos. **Conversaciones** comparte estas entrevistas con estos personajes.



Cal Newport, nos ofrece una propuesta audaz para liberar a los trabajadores de la dictadura de la bandeja de entrada y desencadenar una nueva era de productividad.

Basándose en años de investigación, en **Un mundo sin email**, Cal Newport sostiene que nuestro enfoque actual del trabajo está equivocado y expone una serie de principios e instrucciones concretas para corregirlo.



Gallup y Reverté Management publican una nueva edición de su bestseller número 1. Esta edición incluye un total de 50 ideas sobre acciones específicas y personales para el desarrollo de tus talentos dominantes. Cada libro incluye un código de acceso a la evaluación en línea de CliftonStrengths.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

CÓMO DIRIGIR EQUIPOS VIRTUALES

Dirigir un equipo implica gestionar un grupo de personas, supervisar técnicamente y saber administrar los proyectos. Sin embargo, los líderes virtuales tienen que llevar a cabo todas estas funciones desde la distancia. *Cómo dirigir equipos virtuales* te permitirá aprender conceptos básicos como:

- * Fomentar la comunicación entre los miembros del equipo y la implicación de cada uno de ellos.
- * Superar la distancia y las barreras tecnológicas e idiomáticas.
- * Identificar y usar correctamente los canales de comunicación.

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

¿No dispones de mucho tiempo? Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas con la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, cada uno de los libros que conforman esta serie es un manual conciso y práctico que te ayudará a repasar un tema clave de la gestión de empresas.

La fuente más prestigiosa del mundo de la gestión, la Harvard Business Review, ofrece en esta serie consejos que los profesionales exigentes y los aspirantes a ejecutivos pueden leer y aplicar rápidamente. También disponible en formato e-book.