

La gestión en los equipos virtuales

Por Jorge Sapirstein,

PMP: Responsable de Servicios de Project Management de Pragma

Cuando hace algunos años comenzó a implantarse la gestión de proyectos en la mayoría de las industrias, empezó a hablarse de la gestión distribuida dentro de un marco organizacional, en el cual los equipos y la especialización dejan de estar alocados bajo un mismo techo. Sin embargo, la estandarización de procedimientos para tal fin no está a la orden del día.

El conocimiento en la gestión de equipos ha variado de acuerdo a la evolución cultural de las empresas. Era difícil hace algún tiempo pensar que un jefe de planta no estuviera sentado físicamente en el ámbito de su incumbencia. Sin embargo, hoy se pueden visitar fábricas en las cuáles máquinas autómatas se encargan de seguir procesos, con algunos operarios que controlan un sistema de supervisión que entrega reportes e informes de cómo está funcionando todo, en múltiples sitios. Este cambio en la forma de hacer las cosas produce un cambio cultural en las personas. El “*ver para creer*” se transforma lentamente en un informe de resultados y detecciones de alertas para definir pasos a seguir, siguiendo un proceso detallado a distancia del evento o del grupo operativo que lo está ejecutando. En diferentes industrias, la supervisión ha devenido en gestores que monitorean y motivan para que todo salga según lo planificado.

Según algunas corrientes, este “*sacar las manos de la masa*” puede ocasionar rupturas con respecto a la seguridad del individuo en su especialización. Se crea una nueva figura de líder en los mandos medios, que ya no va estar haciendo lo que sabe hacer, lo que puede producir quiebres e inseguridades con respecto a su cambio de rol: ya no ejecuta la actividad, sino que “*gestiona*”.

Ahora bien, la gestión bien entendida no culmina en revisar informes y tomar decisiones para cumplir objetivos, si no que también incluye el liderazgo en la formación de un equipo, el coaching motivacional y otras técnicas de construcción de equipos que ayudan a cumplir los paradigmas de que todos “*juntos hacemos más que separados*”.

Toda esta situación se complejiza cuando los equipos están distribuidos. Ya no existe el contacto diario personal, el ir a tomar un café, el verse en algún encuentro extra laboral. El “jefe” ya no está físicamente al lado. Entonces el dilema planteado es cómo hace el equipo para funcionar correctamente, cumpliendo objetivos mediante un líder que se encuentra a miles de kilómetros de distancia y al que sólo se conoce a través del teléfono o el correo, y en otro idioma.

La especialización ya no es algo universal y de fácil acceso. Nos encontramos en escenarios en los cuáles en cada lugar del mundo tenemos disponibilidades de recursos específicos esparcidos. Además, las compañías ya no se ubican físicamente en

una zona determinada, ya que el conocimiento muchas veces está alejado de los Headquarters. Es como tener diversos campos en donde se cultiva de acuerdo a la fecundidad de la tierra. Una compañía es internacional y ya no es un concepto nacional o regional.

Este cambio de paradigma es el que define el concepto de *gestión de equipos virtuales* o *gestión distribuida*. Los proyectos serán liderados con equipos multi sitios, que se encuentran encolumnados tras los mismos objetivos y deberán estar motivados en el cumplimiento de la tarea.

¿Qué tenemos que tener en cuenta en este esquema de gestión?

No tenemos que irnos a India o Malasia para tomar referencias de gestión distribuida. Dentro de cada región, hay pinceladas de modelos distribuidos en distintas actividades. Proyectos cuyo diseño se realiza en Córdoba, sus pruebas en Neuquén y el usuario del producto se encuentra en Buenos Aires. El liderazgo pasa a estar fortalecido por procesos operativos y un esquema de monitoreo/control de los mismos a través del uso de indicadores.

En este contexto, los medios de comunicación adquieren una mayor importancia, como así también la frecuencia y tipo de reuniones. El teletrabajo pasa a ser una opción de uso en los miembros del equipo.

Ante la decisión de utilizar equipos virtuales en un proyecto, es necesario considerar algunas variables relevantes como ser:

Organización, líder y equipo: La organización puede adaptarse a las diferentes etapas del proceso y a la madurez del modelo. En una fase de desembarco, es posible que la presencia del líder sea más continua y que luego se reemplace por una fase de establecimiento donde se definen los procesos y en el *on going* se desarrolla un esquema más orientado a objetivos y con menor supervisión del líder.

Se vuelve imprescindible una definición clara de los roles y responsabilidades, ya que los escenarios deben estar bien definidos y alineados con respecto a los objetivos perseguidos. El líder debe estar perfectamente identificado, como así también el nivel de responsabilidad y *Accountability* (nivel de reporte) de cada persona del equipo, para evitar confusiones y malos entendidos. Por otra parte, las actividades deben estar alineadas, para lo cual resulta necesario el uso de herramientas como *RAM* (Responsability Assignment Matrix) y *Acta de Proyecto* conteniendo la identificación de los roles principales.

El Líder debe contar con competencias altas de gestión y el equipo con capacidad de autonomía para evitar una supervisión directa. Las clásicas herramientas de *Team building* como reuniones, *brainstorming*, son remplazadas por escenarios virtuales y las conversaciones siguen siendo un punto importante de entendimiento, superando las barreras idiomáticas y culturales, tema que es importante ampliar en otro foro.

Infraestructura y medios: La comunicación es un aspecto clave a considerar, ya que es vital reducir la distancia y los tiempos de respuesta. La tecnología debe acompañar este proceso. Para las reuniones virtuales se pueden utilizar videoconferencias o conferencias telefónicas y en los temas en que son necesarias discusiones o debates, se pueden utilizar herramientas de redes sociales internas o públicas. La colaboración

en línea permite que el experto se encuentre disponible en cualquier lugar en todo momento.

Plan de comunicación: La definición de interlocutores, el tipo de información a recibir y el esquema de seguimiento deben ajustarse según las diferentes fases del proyecto. Cobra una mayor importancia la documentación y la gestión del conocimiento ante la ausencia del “*boca a boca*” y hace necesario que cualquier integrante del equipo acceda a la información necesaria en tiempo real, con lo cual se hace imprescindible el uso de repositorios comunes y herramientas de colaboración, portales, etc. La documentación en línea en los equipos virtuales reemplaza los archivos de carpetas de las antiguas oficinas donde todo el mundo accedía cuando necesitaba algo.

La mayoría de las veces no tomamos una decisión específica de contar con equipos virtuales, si no que surge de una necesidad del negocio en un momento determinado. Contar con herramientas tecnológicas y metodologías de gestión adecuadas nos acercará al éxito del proyecto.