

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Septiembre 2020



Liderazgo remoto

“El liderazgo remoto tiene más que ver con las prácticas efectivas de gestión que con las herramientas utilizadas.”

Stephanie Shirley



¿Qué es?

Los **equipos virtuales** ya eran una realidad en muchas empresas antes de la pandemia de la Covid-19, pero la implementación masiva del teletrabajo ha convertido la configuración de este tipo de equipos de trabajo en algo necesario e inevitable. Así pues, muchos líderes se encontraron ante un nuevo reto: **la gestión virtual de equipos que trabajan en remoto.**

Las necesidades que presentan estos grupos de trabajo distan bastante de las que tienen los equipos que comparten a diario un espacio físico y pueden comunicarse cara a cara. Por este motivo, hay que poner el foco en las peculiaridades de los equipos virtuales y en aquellas habilidades de los líderes y dinámicas de trabajo que pueden hacer que éstos sean más eficientes y productivos.

- ✓ **Liderazgo remoto:** proceso que consiste en **dirigir las actividades laborales** de los miembros de un grupo e influir para producir cambios de actitud, de pensamiento y de comportamiento con el objetivo de alcanzar una meta específica. En este caso, sin embargo, las interacciones entre las personas que conforman el equipo y la recopilación y difusión de información se realizan **a través de diferentes tipos de tecnologías.**
 - De hecho, a fin de que este tipo de liderazgo sea posible y efectivo **es necesario que las organizaciones cuenten con dispositivos, medios y programas adecuados.** Así pues, [tal y como se explica en el artículo "Adding the 'e' to e-leadership: How it may impact your leadership"](#), no sólo es indispensable tener conexión a Internet. También hay que disponer de tecnologías que permitan la realización de videoconferencias y de softwares para colaborar en línea, además de los medios más tradicionales que permitan que la comunicación sea fluida (como el correo electrónico o las llamadas telefónicas).
 - Más allá de disponer de las tecnologías necesarias, **es fundamental que haya una buena organización** para que los equipos virtuales funcionen correctamente. [Según explica la Team Manager de la Unidad de Transformación de Altran España, Vanessa Díaz](#), esto significa "que los equipos de trabajo tengan claro qué tienen que hacer, cómo hacerlo y cuándo; que los flujos de trabajo se marquen bien y se compartan; que los procesos se establezcan de forma funcional; que se empodere a los equipos y que se realicen sólo las reuniones necesarias."

- Además, **es importante que la gestión de equipos en remoto se realice de forma ágil**. Es necesario que haya un control del trabajo, pero hay que evitar que sea excesivo. La necesidad de reportar los progresos constantemente puede ser contraproducente y denota una cierta desconfianza en el equipo por parte del líder.
- ✓ Es evidente que gestionar equipos de trabajo en remoto puede ser complejo, pero **las dificultades se pueden paliar a través de las buenas prácticas de los líderes**.
 - Si la gestión de los equipos es buena, **las organizaciones obtienen múltiples ventajas optando por esta modalidad de trabajo**. De hecho, tal y como recuerda la experta en Marketing Digital y Recursos Humanos Assul Miguel en base a un [artículo publicado en la revista Forbes](#), se reducen los costes derivados del trabajo en la oficina y los/as trabajadores/as mejoran en calidad de vida, ya que cuentan con una mayor flexibilidad de horarios. Además, hay que tener presente una cuestión importante y que a menudo se ha puesto en duda: **los equipos que trabajan en remoto no sólo son productivos, sino que también se caracterizan por ser [más innovadores y creativos](#) que los equipos tradicionales**. Esto se explica porque se mueven en un entorno claramente marcado por el uso de la tecnología y a menudo se encuentran con la necesidad de optimizar el tiempo.

Herramientas

Un buen liderazgo es clave para asegurar el correcto funcionamiento de un equipo de trabajo, también cuando éste debe ser gestionado y organizado para funcionar en remoto. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el/la líder de un grupo de trabajo virtual debe desarrollar unas habilidades diferentes a las que se presuponen a un/a líder tradicional. Tal y como se explica en el artículo [Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership](#), publicado en la International Review of Administrative Sciences, algunas de las **skills más valoradas de una persona que tiene que liderar en remoto** son:

- ✓ **Habilidades de comunicación:** el/la líder de un equipo virtual debe saber comunicarse con los otros miembros del grupo de forma clara y organizada y debe permitir la retroalimentación para evitar errores. Además, debe saber gestionar el flujo de comunicación, evitando trasladar un exceso de mensajes que puedan dificultar el entendimiento entre las partes y filtrando los datos que se ofrecen con el fin de evitar que los/as trabajadores/as se sientan abrumados. Por otra parte, hay que tener presente que en entornos virtuales es más fácil que se malinterpreten los mensajes. Por este motivo, el/la líder debe tener

especial cuidado con el tono y las palabras que utiliza para evitar que las personas receptoras se sientan incómodas o molestas.

- ✓ **Habilidades sociales:** el/la líder debe mantener frecuentemente un contacto personalizado con todas las personas que trabajan a distancia. Es recomendable que algunas de estas interacciones se produzcan por teléfono, a través de videollamadas e, incluso, en reuniones cara a cara. Además, para que el liderazgo sea efectivo, la persona que lo ejerce debe saber garantizar que el equipo pueda utilizar métodos de interacción inclusivos.
- ✓ **Habilidad de trabajo en equipo:** es importante que en el momento de conformar un equipo el/la líder se asegure de que éste tiene un propósito. También es el/la encargado/a de vigilar que los miembros del nuevo grupo virtual se integran correctamente, participan y pueden hacer libremente sus aportaciones. Además, debe garantizar que los miembros del equipo virtual tienen las mismas oportunidades de recibir un reconocimiento y de progresar y desarrollarse que las personas que forman parte de un equipo tradicional.
- ✓ **Habilidades tecnológicas:** el/la líder debe conocer bien las tecnologías de la información y mantenerse al día en relación con su uso. Para ello, es importante que investigue y compare para encontrar aquellas herramientas y tecnologías óptimas para su organización, valorando el coste, pero también los beneficios que proporcionan. También debe ser capaz de dar respuesta a las dificultades que pueden surgir derivadas del uso de la tecnología, ya sea directamente o con la ayuda de especialistas.
- ✓ **Habilidad de gestión del cambio:** en situaciones de incertidumbre como la provocada por la pandemia de la Covid-19, se evidencia la necesidad de contar con líderes que sepan mantener el foco en lo más relevante y que ayuden a las personas que integran el equipo a adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones. Este papel del/de la líder en la modalidad de trabajo presencial se traslada también al entorno virtual. Cuando el equipo trabaja en remoto, el/la líder no sólo debe planificar previamente las transiciones y supervisar la evolución del cambio, sino que debe saber adaptar el uso de las tecnologías a las nuevas necesidades y perfeccionar la práctica tecnológica en base a la experiencia acumulada.
- ✓ **Fiabilidad electrónica:** que un/a líder sea fiable en este terreno es importante para garantizar el almacenamiento seguro de la información y de la privacidad. Así pues, un buen liderazgo remoto implica transmitir confianza en la seguridad del entorno virtual a los/as trabajadores/as. Contar con esta característica también supone no permitir que las tecnologías tengan una presencia excesiva en la vida de los miembros del equipo de trabajo.

El dato

Según un [estudio de Gallup](#), el hecho de que una empresa ofrezca la opción de trabajar en remoto puede ser determinante para una persona candidata a la hora de decidirse por una oferta laboral u otra. De hecho, este ofrecimiento incluso puede llegar a propiciar un cambio de trabajo.

- ✓ El **54%** de los/as trabajadores/as de oficina **cambiaría su trabajo por uno que ofreciera horarios flexibles.**
- ✓ El **37%** se iría a una empresa que ofreciera la opción de **trabajar en remoto al menos a tiempo parcial.**

Ofrecer la opción de teletrabajar no sólo es importante para la captación y retención de talento, sino que también puede ayudar a mejorar el compromiso de las personas colaboradoras de la organización. De hecho, según demuestra este mismo estudio, el compromiso aumenta cuando se combina el trabajo en la oficina con el teletrabajo.

- ✓ **El nivel óptimo de compromiso se alcanza cuando los/as empleados/as pasan entre el 60% y el 80% de su tiempo de trabajo fuera de la oficina.** Es decir, cuando trabajan en remoto de tres a cuatro días en una semana laboral de cinco días.

Guía de Trabajo

LA COMUNICACIÓN: UNA PIEZA CLAVE PARA LIDERAR EN REMOTO

Según se explica en el artículo de Capital Humano ["Cómo liderar con éxito equipos remotos"](#), es fundamental combinar la escritura con el uso de otros medios que faciliten una interacción más directa. Es recomendable que el/la líder:

- Utilice la **comunicación escrita** para transmitir de forma clara y sencilla la **estrategia** a seguir, evitando la sobrecomunicación.
- Busque la **empatía** del interlocutor, también en la comunicación escrita. Para ello, es importante que pida la opinión sin ser invasivo y haga preguntas poderosas a los miembros del equipo.
- Aproveche cualquier oportunidad lógica para **comunicarse directamente con el equipo**, organizando reuniones a través de videoconferencia y realizando llamadas telefónicas.

¿CÓMO FOMENTAR LA COLABORACIÓN Y LAS BUENAS RELACIONES ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?

Con el objetivo de que la **colaboración** entre los miembros que conforman el equipo sea eficaz, tal y como se explica en el mismo artículo de Capital Humano, es importante:

- **Utilizar las herramientas adecuadas.**
- **Establecer unas reglas claras** en cuanto a las horas de trabajo, a las formas y momentos más óptimos para comunicarse, al tiempo de respuesta a las solicitudes, etc.
- **Definir previamente el canal de comunicación** que se debe utilizar en función del tema que se aborda.
- **Proteger el tiempo de trabajo** de las personas colaboradoras para evitar que sean constantemente interrumpidas.

Y, a fin de promover una buena **conexión** y fomentar las **relaciones sociales**, es positivo:

- **Integrar a los nuevos miembros del equipo**, dando importancia y visibilidad a su incorporación.
- **Construir un sistema de relación informal**, estableciendo un programa de mentoría para los más noveles, por ejemplo.
- **Organizar encuentros informales** a través de videoconferencia entre los miembros del equipo.

EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL LÍDER: CONSEGUIR UN ALTO RENDIMIENTO DEL EQUIPO

Los/as líderes en remoto también tienen como objetivo motivar a su equipo para conseguir buenos resultados. Algunas formas de conseguirlo son:

- Poniendo el foco en los **resultados** y evitando el **control** excesivo del trabajo del equipo.
- Manteniendo **reuniones individuales** regularmente.
- Evaluando el **rendimiento de las personas colaboradoras** de manera continuada, tanto a nivel de equipo como individualmente.

La experiencia

AUTOMATTIC

Automattic es la compañía que está detrás del gestor de contenidos Wordpress, pero también de WooCommerce, Jetpack, Simplenote, Longreads, VaultPress y Tumblr, entre otros. La empresa, fundada en 2005 por el prestigioso programador estadounidense Matt Mullenweg, cuenta con unas 1.200 personas empleadas que trabajan en 77 países diferentes de todo el mundo y que hablan hasta 93 idiomas. La principal particularidad de esta organización es que no tiene oficinas. De hecho, su CEO es un firme defensor del teletrabajo, al que prefiere llamar "**trabajo distribuido**".

- ✓ Tal y como se explica en el artículo ["El CEO de una empresa de 1.200 empleados sin oficinas explica cómo no sufrir teletrabajando"](#), Mullenweg considera que las empresas se pueden encontrar en cinco niveles diferentes en relación con la implantación del teletrabajo. De hecho, ilustra esta división a través de una estructura piramidal a lo largo de la cual se pueden distribuir las diferentes empresas en función de la autonomía que otorguen a sus personas colaboradoras. Actualmente, la mayor parte de las organizaciones se encuentran en el primer nivel, pero pueden progresar cambiando su filosofía laboral y teniendo muy presentes tres conceptos, que fueron fundamentales a la hora de crear Automattic: **maestría, propósito y autonomía**.
- **Nivel cero:** se sitúan en este nivel todos aquellos trabajos que sólo se pueden hacer presencialmente. Es el caso, por ejemplo, de un masajista, de un bombero o de un camarero.
- **Primer nivel:** las organizaciones que se encuentran en este nivel no se esfuerzan por implantar el teletrabajo. Por este motivo, no disponen de los equipamientos y las tecnologías necesarios para trabajar fuera de la oficina. De hecho, únicamente ofrecen esta opción a sus personas colaboradoras en caso de emergencia puntual.
- **Segundo nivel:** en este nivel, las empresas recrean virtualmente el contexto de trabajo habitual de la oficina. Aunque se favorece la conectividad entre los miembros del equipo a través de herramientas como Zoom o Teams, la gestión y organización del trabajo continúa girando en torno a la productividad, las tareas se desarrollan de forma sincrónica y los/as trabajadores/as sufren constantes interrupciones. Muchas organizaciones se han situado en este nivel al verse obligadas a optar por el trabajo en remoto debido a la pandemia de la Covid-19.
- **Tercer nivel:** se encuentran en esta fase las empresas que contemplan una partida económica para hacer frente a las necesidades derivadas del trabajo en remoto. Además, en el tercer nivel ya se avanza hacia la asincronía y se encuentra el equilibrio

entre la comunicació escrita y la realització de videollamadas, evitant el ús excessiu de aquestes últimes.

- **Cuarto nivel:** en esta fase los/as líderes evalúan las tareas en función de los resultados obtenidos, no de cómo o cuándo se han llevado a cabo. Además, los espacios de trabajo en casa están totalmente equipados y cada empleado/a puede organizarse la jornada en función de sus necesidades. Así pues, en este nivel la confianza será fundamental.
- **Quinto nivel:** las organizaciones consiguen el máximo rendimiento de sus personas colaboradoras y pueden obtener mejores resultados que cualquier empresa que trabaje presencialmente. Los/as empleados/as tienen tiempo para su propio bienestar y se consiguen altos niveles de creatividad.



Prodigy Finance es una plataforma británica, fundada en 2007 por Cameron Stevens, que aplica nuevas tecnologías en actividades financieras y de inversión. En concreto, está enfocada a ofrecer financiación a estudiantes internacionales de posgrado que asisten a una escuela de negocios o a una institución de posgrado vinculada a la plataforma. Actualmente, Prodigy Finance cuenta con un equipo de más de 150 personas que trabajan desde 35 países diferentes y ofrece una gran flexibilidad de horarios a todas aquellas personas colaboradoras que trabajan en remoto.

- ✓ Liderar un equipo de profesionales multidisciplinar, integrado por personas con realidades culturales y experiencias completamente diferentes y que, además, trabajan desde diversos lugares del mundo y no realizan sus tareas en las mismas franjas horarias, es evidentemente complejo. Ricardo Fernández, Jefe de Ventas y Oficinas de Comercialización de Prodigy Finance, explica en una [charla TED](#) cuáles son los principales retos a los que ha tenido que hacer frente mientras ha liderado en remoto a un equipo intercultural formado por casi 30 profesionales, pero también destaca algunas ventajas.

- **Principales retos:**

- ❖ La **imposibilidad de mantener un contacto constante**, como el que se consigue cuando se opta por la presencialidad, puede dificultar la comunicación. Así pues, propone que el/la líder intente dar instrucciones precisas que eviten malentendidos.
- ❖ La **falta de un entorno laboral presencial** puede generar una **sensación de soledad**. En este sentido, Fernández recomienda que se busquen áreas de trabajo o locales comunes pensados para solucionar esta problemática.

- ❖ La **diversidad de horarios de trabajo** a menudo puede ser difícil de manejar. Es habitual que el/la líder deba estar disponible en momentos y horas que suponen un desafío, tanto a nivel físico como emocional.
- ❖ La **diversidad cultural** puede hacer que un mismo mensaje no sea interpretado de la misma manera por parte de diferentes integrantes del grupo, aunque estos hablen el mismo idioma. Por ello, el/la líder debe conseguir comunicarse asertivamente, procurando entender el contexto que se vive en cada país o territorio en relación con el tema que se aborda.
- **Principales ventajas:**
 - ❖ El trabajo en remoto permite **reducir el tiempo dedicado a los desplazamientos** y, además, proporciona varias **comodidades**.
 - ❖ Se ofrece **flexibilidad y autonomía en la gestión del tiempo**, una de las principales demandas de la generación *millennial*.
 - ❖ En equipos multiculturales es muy habitual que haya varias visiones sobre una misma cuestión, ya que las personas que conforman el grupo viven en contextos diferentes. Es por ello que el trabajo conjunto de estos equipos puede tener como resultado un **proyecto más rico**.
- ✓ **¿Cómo ha logrado gestionar con éxito un equipo diverso y multinacional en remoto?** Tal y como se explica en el artículo ["Cómo gestionar un equipo de freelance que están en países diferentes al tuyo"](#), Ricardo Fernández ha buscado "familiarizarse con la cultura de sus aliados" y, entre otros, se ha nutrido de las enseñanzas que ofrece el libro [The Culture Map](#), de Erin Meyer.

Materiales

Bibliografía básica

Eikenberry, Kevin y Turmel, Wayne. *Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Oakland: Berrett Koehler Publisher, 2018.

Trias de Bes, Fernando. *La solución Nash: La reactivación económica tras el Covid-19*. Barcelona: Paidós, 2020.

Meyer, Erin. *The Culture Map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Nueva York: PublicAffairs, 2014.

Materiales en línea

Vídeos de Dan Pontefract: *Remote Leadership Toolkit*

El empresario y escritor canadiense Dan Pontefract presenta el tema del liderazgo en remoto a través de materiales audiovisuales. En un total de 10 vídeos aborda cuestiones como el establecimiento de normas en equipos virtuales, la motivación del equipo, la realización de reuniones *online*, la comunicación efectiva y el mantenimiento de la productividad, entre otros temas. Además, permite descargar en PDF las diapositivas que el ponente utiliza como soporte en cada uno de los vídeos.

<https://www.danpontefract.com/remote-leadership-toolkit/>

Liderazgo remoto en tiempos de incertidumbre: 10 consejos para liderar equipos virtuales en tiempo de crisis

Debido a la pandemia de la Covid-19 son muchas las organizaciones que han tenido que repensar rápidamente su funcionamiento y optar por el teletrabajo. En este contexto, la empresa de Recursos Humanos Randstad ofrece 10 consejos para liderar equipos en remoto y construir una cultura de confianza en momentos de incertidumbre.

<https://www.randstad.com.ar/descargas/Randstad-liderazgo-remoto-en-tiempos-de-incertidumbre.pdf>

Webinar: Liderazgo digital y trabajo en remoto

La agencia consultora Good Rebels organizó un webinar el pasado mes de marzo en el que Juan Luis y Fernando Polo ofrecieron su visión sobre el liderazgo digital, destacando algunas características que consideran que debe tener cualquier líder que quiera mantener a su equipo conectado. Además, expusieron algunas de las herramientas y dinámicas utilizadas en Good Rebels.

<https://www.youtube.com/watch?v=gO34WWkJPqQ>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- Teletrabajo (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletrabajo>
- Registro horario (2019): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14179-registro-horario>