

“El uso del medio electrónico para los equipos de trabajo”

Ing. Roxana Bassi (rox@arda.com.ar, 2002)

Índice

Introducción	2
Objetivo	2
El entorno electrónico de trabajo	2
Definición de equipo virtual	2
Pros y Contras del medio	4
Herramientas disponibles	5
El Teletrabajo	7
Los desafíos a enfrentar	8
La comunicación escrita como cultura organizacional	8
El aislamiento	9
El tiempo	10
El liderazgo en el medio electrónico	10
Características de los equipos virtuales	11
Motivación	12
Cohesión y conformidad	13
Fortalezas y debilidades de las decisiones electrónicas del grupo	14
Conclusiones	14
Bibliografía y Referencias	14

Introducción

Objetivo

Cuando debí buscar un caso práctico en el cual analizar la temática de los equipos de trabajo, se me ocurrió analizar qué sucedía con los grupos que se comunican e interactúan a través del medio electrónico.

Este me pareció un tema muy vigente: la cantidad de personas conectadas aumenta exponencialmente, y es más frecuente que por una razón u otra, utilicemos el medio electrónico para comunicarnos, estudiar e incluso trabajar. Pero... ¿se comportan de igual modo los grupos "virtuales" que los "reales"?

Los supuestos que pretendo analizar en este trabajo son los siguientes:

- ¿Es el entorno electrónico de las redes de datos (cibespacio) suficiente para permitir el desarrollo de equipos de trabajo?
- ¿qué diferencias existen en la forma de trabajar, interactuar, liderar, con respecto al medio "físico"?
- ¿qué consideraciones habrá que tomar para utilizar mejor este medio?

El entorno electrónico de trabajo

"Lo mejor de Internet es que nadie sabe que soy ciego" Santiago Vizcarra, discapacitado visual, comentando acerca de un debate en el que participa en un foro sobre automovilismo, una de sus pasiones.

Definición de equipo virtual

Al referirnos a equipos que trabajan en un entorno electrónico, ¿a qué nos referimos exactamente?

Básicamente, a un grupo de personas que trabajan con un objetivo común, usando para comunicarse en forma exclusiva (o bien, mayoritaria) computadoras interconectadas por redes, y herramientas de software específicas, que permiten el desarrollo de equipos de trabajo en forma remota, aún cuando los miembros nunca se vean la cara o conozcan las voces.

En oposición a definiciones más tradicionales de EQUIPO, Fainstein² sugiere que es posible considerar como EQUIPO a un grupo de personas que trabajan en pos de un objetivo común, aún cuando lo hagan *“en distinto tiempo y en distinto lugar. Hay equipo aunque no se esté compartiendo lugar y tiempo simultáneo. No hay límite de espacio ni de tiempo para este equipo. Cuando se está operando, cuando se está realizando una tarea para alcanzar un resultado, hay equipo.”*

Los equipos de trabajo de este tipo son cada vez más frecuentes posiblemente debido a factores tales como:

- El abaratamiento de los equipos de PC³ (en general, aunque no en particular en una argentina devaluada) y el aumento de las conexiones a Internet.
- Los cambios en los sistemas de comunicaciones y la disponibilidad de nuevas tecnologías que facilitan el intercambio y la colaboración, como por ejemplo las videoconferencias.
- La globalización que nos obliga cada vez más a desplazarnos para trabajar.
- La hiper-especialización de las profesiones, que hace que a veces encontremos un par de nuestra especialidad en otra parte del mundo.
- Las nuevas herramientas de conectividad disponibles para compartir información de diversas formas (ICQ, listas, intranets, messenger). Estas tecnologías permiten el trabajo y colaboración entre personas interesadas (ej. expertos en temáticas muy particulares), aunque se hallen del otro lado del globo, de formas que anteriormente nunca hubieran sido posibles.
- El hecho de que es cada vez más difícil y costoso que los equipos trabajen en el mismo lugar y a la vez.

² “La gestión de equipos eficaces: organizaciones del siglo XXI” Héctor N. Fainstein, Ediciones Macchi.

³ Según la consultora “Prince & Cooke” en su estudio de junio 2002, hay más de 1,5 millón de Pcs en hogares de argentina. Y también habría mas de 2 millones de usuarios de Internet.

Pros y Contras del medio

Analicemos comparadamente algunos de los pros y contras del uso del medio electrónico para trabajar:

Ventajas	Desventajas
<p>El intercambio queda documentado en archivos. Es almacenable, clasificable, buscable. Todo contenido puede fácilmente tener utilidad posterior.</p>	<p>El único medio de comunicación (al menos, en la mayoría de los casos) es escrito. Esto limita las posibilidades de comunicación y da lugar a la incomprensión (este tema se desarrolla en detalle más adelante).</p>
<p>Da autonomía de trabajo a las personas. Ofrece flexibilidad de día y hora (diferentes husos horarios), y hasta de lugar de vida (campo, ciudad). La participación en el grupo de trabajo no implica simultaneidad: los miembros pueden trabajar en forma asíncrona.</p>	<p>Fomenta el trabajo solitario. Propicia el aislamiento y reduce la interacción con otras personas.</p>
<p>Puede resultar una excelente forma de trabajo para discapacitados (esp. motrices y ciegos), enfermos, y toda persona que no quiera o pueda dejar su hogar, ciudad o país.</p>	<p>Por su alto componente de uso de tecnología, puede ser inaccesible o frustrante para usuarios novatos o embarazadas o con niños pequeños, con poca paciencia.</p>
<p>Permite el trabajo de equipos donde nunca hubiera sido posible. Posibilita una mejor calidad de vida individual (ej. vivir fuera de la ciudad, no perder tiempo en los viajes) flexibilidad horaria, mejor</p>	<p>Menor control (relativo) de las acciones de los miembros del equipo. Se necesita un liderazgo diferente. Otros problemas que se analizan más adelante.</p>

Ventajas	Desventajas
administración de los tiempos, reducción de stress.	

Por otro lado, los equipos de trabajo virtuales deben enfrentar nuevos desafíos, como por ejemplo: ¿cómo lograr a través de la comunicación escrita (y a veces diferida en el tiempo, en otro idioma) la cohesión que puede tener un equipo que trabaja “en persona”?

Fainstein sostiene justamente que en estos equipos “*la variable a perfeccionar es la coordinación del trabajo*”. Y agrega que se necesita usar herramientas a las que “*sin duda, aún no estamos acostumbrados.*”

Debido a que la comunicación entre los miembros es en su mayoría escrita, cobra especial importancia la documentación y la metodología que aplica el equipo. Como la interacción no puede hacerse “en persona” cada miembro debe darse a entender sin lugar a dudas.

Herramientas disponibles

Existen diversos tipos de herramientas para los grupos de trabajo virtuales (llamadas generalmente “herramientas de colaboración”). Sin importar marcas, modelos, sistema operativo o plataforma de operación, todas ofrecen diferentes grados de comunicación entre personas.

A continuación, veremos en forma muy general algunas variedades de herramientas comparadas:

Herramienta	Ventajas	Desventajas
Correo electrónico (e-mail)	Económico Versátil Muy difundido Sencillo de usar	Precario Limitado a contenido de texto y adjuntos Pocas funcionalidades Permite comunicación secuencial y uno a uno
Listas de discusión / Foros / Grupos	Económicas (vía e-mail) Sencillas de usar	Limitadas en capacidades

Equipos de trabajo virtuales

Herramienta	Ventajas	Desventajas
	<p>Señillas para equipos Secuencial, que no se conocen, pero limitaciones que el e-comparten un interés mail particular</p> <p>Para comunicación de muchos a muchos</p>	<p>mismas que el e-mail</p>
<p>Intranets (depósitos comunes de archivos con otras funcionalidades)</p>	<p>Utiles para quienes se desplazan o realizan teletrabajo</p> <p>Permiten tener un repositorio común de recursos para el grupo</p> <p>Permiten tener un agenda, seguimiento de tareas, foros, etc.</p>	<p>Requieren conexiones de mayor velocidad</p> <p>Más costosas de implementar</p> <p>Requiere mayor formación técnica de los usuarios</p>
<p>Herramientas de colaboración (entornos con agenda compartida, avance de proyectos, documentos, chat, video)</p>	<p>Ideales para coordinar un equipo</p> <p>Permiten mayores opciones de interactividad; simultanea, o diferida y secuencial</p> <p>Uso de texto, voz, imágenes, tableros de dibujo compartido, repositorios de datos comunes, trabajo simultáneo en aplicaciones.</p>	<p>Costosas</p> <p>Requieren buena conexión a Internet</p> <p>Poco difundidas</p> <p>Alta complejidad en el uso y problemas frecuentes de acceso</p>
<p>¿lo que vendrá?</p>	<p>Se espera que haya nuevas formas de vinculación, desconocidas hasta el</p>	<p>Desconocidas</p>

Herramienta	Ventajas	Desventajas
	momento, en plazos breves y de acceso masivo.	

El Teletrabajo

"No es un trabajo, es una nueva forma de realizar el trabajo. ¿Qué tiene de nuevo? que no te desplazas tú, sino que se desplaza la información".

Telecentro Gordexola de España

Dentro de las opciones del trabajo de los grupos en forma virtual, quiero mencionar especialmente al teletrabajo como una opción muy interesante. Teletrabajo es la sustitución parcial o total del desplazamiento hacia y desde el lugar de trabajo principal por el uso de tecnologías de telecomunicaciones, unido a cambios asociados en la política, la organización, la dirección y la estructura laboral. De una forma simple, es mover el trabajo hacia los trabajadores, en lugar de los trabajadores al trabajo.

Sin embargo, el teletrabajo, a diferencia del método de trabajo tradicional, plantea algunos temas a resolver como los siguientes:

- Se identifican algunos factores capaces de generar situaciones estresantes y conflictivas. Por ejemplo, la extrema dependencia de la informática puede provocar que un fallo o avería de como resultado la pérdida del trabajo o un retraso en la finalización de éste.
- Otro elemento desfavorable, consiste en la tendencia a prolongar la jornada laboral en detrimento del tiempo dedicado a otras tareas extralaborales.
- El teletrabajador tiene dificultades para acceder a la formación necesaria por falta de ofertas o propuestas que se adecuen a sus necesidades; asimismo, los trámites administrativos y el trato fiscal no favorecen la actividad.

- Las intromisiones por parte de hijos, amigos y familiares se pueden dar, aunque no es un factor característico del teletrabajo. Los hogares no están generalmente preparados con un lugar de trabajo diario, cómodo, ni tampoco lo están las rutinas hogareñas (ej: papá en casa = jugar conmigo)

Los desafíos a enfrentar

El trabajo de equipos que interactúan y se conectan diariamente a través de un medio electrónico tiene importantes diferencias con los grupos de trabajo "físicos". A continuación mencionaré algunos de los aspectos más relevantes a tener en cuenta.

La comunicación escrita como cultura organizacional

El medio electrónico nos priva de tres sentidos fundamentales al tratar con miembros de nuestro equipo de trabajo:

- no los vemos: por lo tanto, temas como las expresiones faciales, los gestos, las miradas, las posiciones del cuerpo, el énfasis gestual, se pierden en las comunicaciones virtuales.
- no los oímos: prescindimos de las sutilezas del mensaje hablado, las risas, las ironías, los sentimientos, en énfasis, el interés. Lo escrito no tiene tono de voz, y a veces, si se lo ponemos nosotros según lo que comprendemos de la lectura, podemos equivocarnos gravemente.
- no los olemos: nuestro sistema de detección de feromonas (hormonas inodoras que son detectadas por el sistema autónomo y están asociadas a la supervivencia y reproducción) no nos advierten de estados de ánimo, predisposiciones agresivas o amigables.

La comunicación vía e-mail es limitada en su riqueza de componentes, lo cual no molesta demasiado en comunicaciones rutinarias, pero se vuelve una barrera dramática cuando el mensaje llega con dificultades y no es tan claro.

Lo más notable es que lo que los sentidos quitan lo compensa la imaginación del receptor: hay personas que pueden trabajar durante años imaginando a la persona del otro lado, a través de lo leído en los mensajes, y que poco tiene que ver con el individuo real.

Como contraprestación, el medio electrónico ha desarrollado su propio lenguaje que pretende suplantar (en la medida que es posible) la riqueza de información adicional que proveen los otros sentidos, llevando al medio escrito a tener otros significados diferentes del papel.

A continuación veremos algunos ejemplos:

Si el mensaje es así..	..puede significar esto..
ESCRIBIR TODO EL MENSAJE EN MAYÚSCULAS	- Estar enojado - Querer resaltar un concepto - Ser un novato y tener trabada la tecla de mayúsculas
Escribir todo el mensaje seguido sin acentos ni puntos ni comas ni nada y sin parar entre frase y frase	- Estar apurado - Ser desprolijo - Que el destinatario es de confianza
: (: -) : - () (uso de emoticons)	- Tristeza, alegría o simpatía, asombro, ironías, cariño, emoción, y muchas expresiones más (reemplaza a los gestos)
Buenos Aires, 20 de septiembre de 2002 Estimado Señor González, Por la presente le escribo para solicitarle tenga a bien...	- un novato que nunca escribe e-mails - indica no adaptación a la cultura del medio

El aislamiento

Un estudio, realizado por la Asociación Española de Teletrabajo, entre un grupo de teletrabajadores de la misma asociación, parece sostener que no habría tal aislamiento debido al trabajo remoto. Según el informe, los teletrabajadores no se sienten más solos por parte de compañeros o superiores (o clientes), sino que se proporcionan experiencias que dibujan

un escenario más rico y menos limitado a la hora de establecer relaciones sociales de calidad y cantidad. Por lo tanto, el trabajo en grupo, no sólo no se ve entorpecido, sino que el teletrabajo puede significar el contexto facilitador del rendimiento y de la satisfacción laborales. El estudio destaca que son las mujeres las que más beneficios extraen de esta situación.

Sin embargo, algunos casos de estudio parecen demostrar⁴ que los equipos de trabajo virtuales funcionan mejor si en algún momento se produce entre los miembros alguna reunión "física". Esto redundaría en un mayor compromiso con el grupo, cohesividad y sentido de pertenencia, aún cuando el equipo no vuelva a verse nunca más en persona.

El tiempo

Otro factor importante en los medios electrónicos es el tiempo: en un equipo de trabajo virtual, los tiempos entre cada mensaje o tarea hacen que su contenido sea más meditado, las discusiones más racionales. Otra consecuencia es el *groupthink*, descrito más adelante.

El liderazgo en el medio electrónico

Existiendo el hecho de que el liderazgo tradicional se fortalece ejerciendo acciones tales como la actitud de dominio de la situación, los gestos de agresividad, el tono de voz o el aplomo, ¿cómo es el liderazgo en el medio electrónico donde sólo existe el medio escrito?

Aparentemente, el rol de líder se vuelve más el de un coordinador o conductor, ya que las personas gozan de mayor autonomía y las posibilidades de control están limitadas a la presencia "virtual".

Entre las acciones frecuentes de un líder de un equipo virtual están:

- Mantener viva la idea original del equipo.
- Conocer las habilidades y defectos de cada miembro.

⁴ http://www.jbam.org/Artides/article3_7.htm

- obligar a los miembros a estar en contacto y comunicarse, reforzar las relaciones interpersonales.
- lograr que todos mantengan los objetivos propuestos en la mira.
- lograr la definición de tareas.
- Obligar al cumplimiento de roles y plazos.
- Trabajar para el consenso, pero tomar las decisiones cuando no hay consenso.
- Fomentar la participación y el debate de ideas. Lograr que las disidencias se resuelvan satisfactoriamente.
- Ayudar a los que tienen dificultades con el uso del medio electrónico

De Pree⁵ sugiere que los buenos líderes desarrollan en realidad una mentalidad servil, de alguien en deuda con quienes lidera. Los líderes no pueden ser buenos líderes sin buenos seguidores. En el medio electrónico existe la oportunidad para el cambio de roles: cada uno debe ser a la vez un buen líder y un buen seguidor. Puede haber liderazgos cambiantes según la situación y la necesidad (ej. el líder que coordina, luego el que ejecuta, el que controla, todos diferentes personas).

Entre las tareas habituales de un líder de un equipo virtual podemos citar:

- Enviar e-mail para verificar que todos estén orientados.
- Mantener a todos informados de las acciones de los demás.
- Organizar los resultados del trabajo.
- Asegurar la satisfacción de los miembros del equipo.
- Garantizar la calidad final.

Características de los equipos virtuales

Algunas de las características de los equipos virtuales son:

- Una gran dosis de autodeterminación en administrar la tarea (llevar el trabajo a términos). Al no existir la presión de tener al jefe o líder en la

⁵ DePree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Doubleday.

misma oficina, se corre la "posición de control" y la determinación de cumplir con el objetivo pasa a ser responsabilidad completa del trabajador. Ya no existe el control y el follow up en forma constante sino deadlines de entrega que deben cumplirse. (desplazamiento en los factores de poder del jefe, empowerment).

- Adicionalmente, existe una automotivación o "auto-dirección" que surge por estar trabajando solos (físicamente) pero en grupo (virtualmente).
- Se trabaja por objetivos y resultados, se planea por proyectos y no por cumplimiento de un horario de oficina y una serie de tareas.
- Debe poder tomarse responsabilidad colectiva por los resultados (ej. empujarse mutuamente a cumplir los objetivos).
- Existe satisfacción en la acción de compartir el desarrollo de tareas (ej. completar una investigación, desarrollar un cuestionario).
- Se puede perder continuidad de concentración (hay distracciones que no existirían en una oficina)
- La pertenencia es virtual, se pierde el reconocimiento y compañerismo propio de las relaciones humanas donde el intercambio social es en vivo y en directo.
- Cada miembro del equipo debe tener habilidades de planificación y distribución de su propia carga de trabajo.

De acuerdo a la clasificación que Fainstein hace de la conducción de los grupos, los equipos virtuales en general permitirían un grado de autonomía individual y también de satisfacción ALTA. Este esquema de trabajo permite dejar en manos de las personas la responsabilidad de cumplir con su parte del trabajo, con mayor flexibilidad y libertad para elegir cómo llevarlo a cabo, lo que redundaría en una mayor creatividad.

Motivación

La teoría de la motivación de Herzberg⁶ sugiere que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores.

⁶ Herzberg, F. I., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons.

Este investigador desarrolló una teoría que dice que lo que hace sentirse a la gente feliz y motivada en su trabajo **no es lo que hacen**, sino que genera infelicidad y desmotivación **la situación en que lo hacen**.

Según Herzberg, si se quiere mantener motivada a una persona se debe procurar mejorar la situación en que realiza la tarea.

Herzberg clasifica por una parte a los factores higiénicos o de insatisfacción (factores extrínsecos externos al trabajo: políticas y normas adecuadas, seguridad, condiciones físicas del trabajo adecuadas), y por el otro a los motivantes o satisfactores (factores intrínsecos directamente relacionados con el trabajo: logro, reconocimiento cotidiano, etc).

En el trabajo virtual, se destacan los factores internos de motivación, como la conclusión del trabajo, el reconocimiento de pares, la responsabilidad, todos factores asequibles electrónicamente.

Por otro lado, los factores externos como la supervisión, salario, condiciones de trabajo o relaciones interpersonales, no se aplican del mismo modo en el medio electrónico. Un equipo virtual puede hasta tener una ventaja sobre un equipo tradicional: el grupo está motivado y además no comparte factores externos que usualmente pueden causar insatisfacción.

Cohesión y conformidad

Existe un peligro en los grupos electrónicos: puede ocurrir el fenómeno llamado *groupthink* (pensamiento de grupo). Cuando hay una gran conformidad, y el grupo debe liberar a sus miembros de la presión de adherir a las normas del equipo, el grupo necesita motivar la inserción de opiniones diferentes. A veces puede suceder que los miembros retengan información que hubieran compartido en el medio "físico". Una de las razones por las que esto pasa es porque la gente puede pensar que escribir su disconformidad y defenderla vía e-mail puede resultar en enormes pérdidas de tiempo, y en una inexactitud en la transmisión de la idea. Esto tendría como consecuencia un atraso en el trabajo del equipo, ya que los

mensajes de ida y vuelta pueden demandar varios días. Para superar esta barrera pueden usarse herramientas de comunicación más poderosas que el simple e-mail (ej. messenger), que permiten encuentros grupales virtuales, tanto escritos como por voz.

Fortalezas y debilidades de las decisiones electrónicas del grupo

Fortalezas	Debilidades
Generación de más información	Menor eficiencia
Mayor exactitud	Mayor consumo de tiempo
Mayor diversidad de opiniones	Ocasional conformidad ante presiones del grupo
Mayor aceptación de soluciones	Dominación de parte de uno o mas miembros del grupo
	Responsabilidad ambigua por sobre las tareas o los resultados

Resultado: es necesario tener un equilibrio entre el consenso y las decisiones autoritarias.

Conclusiones

Como conclusión del trabajo, y luego de haber discutido los temas aquí planteados, creo que los equipos de trabajo virtual serán cada vez mas importantes a medida que aumentan los mecanismos de comunicaciones.

Sin embargo, como obviamente se trata de una nueva forma de trabajar y compartir información, esto exigirá que modifiquemos algunos de nuestros hábitos, actitudes y formas de pensar y conectarnos con los demás. Temas como la autogestión de responsabilidades y plazos, y los cambios en el liderazgo, son temas fundamentales.

Bibliografía y Referencias

- "Los equipos de trabajo" Curso de Formación de Mando medios, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Mayo 1996
- "Trabajo en equipo" Dr. Miguel Angel Vicente, Dr. Héctor Fainstein, 1995

- "Employeeeship: Movilizar las ideas de todos para triunfar", Klaus Moller. TMI., 2000 (ilustraciones)
- "La gestión de equipos eficaces: organizaciones del siglo XXI" Héctor N. Fainstein, Ediciones Macchi.
- Asociación argentina de teletrabajo, <http://www.aat-ar.org/>
- Sitio del "primer Congreso iberoamericano de teletrabajo" <http://www.dit2002.org/1default.htm>
- Centro de teletrabajo y teleinformación, UBA <http://www.caminandoutopias.org.ar/home.html>