



## INFORME DE EVALUACIÓN EX-ANTE

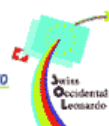
Análisis y evaluación de situación profesional y dificultades organizativas de responsables de equipos de e-trabajo e identificación de sus necesidades de formación.

Febrero 2002

Realizado por:



Colaboran:





## INDICE

---

### **1. Introducción**

### **2. Metodología de las encuestas realizadas**

- 2.1 Objetivos y orientación de las encuestas
- 2.2 Características del Público Objetivo encuestado
- 2.3 Contenido de las encuestas

### **3. Resultados cualitativos de las encuestas**

- 3.1 El perfil profesional del coordinador / director de equipos de e-trabajo y proyectos virtuales
- 3.2 Funciones y reparto de su tiempo de trabajo
- 3.3 Circunstancias del e-trabajo y la e-organización
- 3.4 Hábitos y necesidades percibidas de formación continua

### **4. Habilidades y conocimientos requeridos a los responsables de equipos de e-trabajo**

# 1. Introducción

---

La figura del **responsable de equipos de e-trabajo y de proyectos virtuales** es uno de los muchos perfiles profesionales emergentes que están surgiendo en la Sociedad de la Información.

Las nuevas tecnologías hacen desaparecer la obligación de coincidir en el espacio y en el tiempo, pero también imponen nuevas leyes y condicionantes. Ello supone que estos profesionales viven inmersos, aún sin saberlo, en estructuras de trabajo que precisan nuevas formas de organización.

Para ellos la distancia se convierte al tiempo en oportunidad y reto. Dominarla exige conocimientos y práctica, y así es como aparecen nuevas necesidades de formación continua para garantizar la profesionalidad, especialización y reciclaje profesional de estos “**e-responsables**”.

El proyecto VIRTUAL WORK, apoyado por el programa europeo LEONARDO DA VINCI”, pretende dar respuestas a estas necesidades desarrollando un plan de formación continua que contribuya a mejorar las cualificaciones de este perfil profesional en aquellos aspectos relacionados con la organización, gestión y control de calidad de los equipos de e-trabajo y proyectos virtuales.

Uno de los primeros pasos ha sido realizar este estudio de las situaciones con las que se enfrentan a diario estos e-responsables – directores, coordinadores y/o animadores - y de sus necesidades específicas de formación relacionadas con el trabajo a distancia y a través de espacios virtuales comunes generados por las nuevas tecnologías.

Fue completado con encuestas a especialistas en e-trabajo, análisis de ofertas de empleo y lecturas de artículos de actualidad y bibliografía especializada.

Los resultados de este trabajo ha servido para establecer muchas de las orientaciones didácticas del Plan de Formación continua en e-dirección y e-organización de Virtual Work.

Este estudio se llevó a cabo en la Europa Mediterránea: Francia, Italia, Portugal, Grecia y España, países a las que pertenecen las cinco entidades que participan en VIRTUAL WORK y donde el e-trabajo es aún incipiente.

## 2. Metodología y contenido de las encuestas realizadas

### 2.1 Objetivos y orientación de las encuestas

Cada una de las entidades participantes en el proyecto llevó a cabo una encuesta en sus países respectivos: Francia, Italia, Portugal, Grecia y España.

La finalidad de esta acción fue la de obtener datos e informaciones de carácter empírico sobre el perfil profesional de los gestores/directores/coordinadores de equipos de trabajo que desarrollan su actividad de forma deslocalizada – entendida como localizaciones variables y dispersas - y que se relacionan principalmente a través de espacios virtuales de trabajo generados por las nuevas tecnologías, donde desaparecen la obligación de coincidencia espacial o temporal. Se investigaron principalmente cuestiones relativas a:

- Sus funciones, responsabilidades y características profesionales específicas.
- Su nivel actual de cualificación profesional.
- Su apreciación y experiencia personal en materia de e-trabajo y e-organización: condicionantes, ventajas, dificultades y sugerencias.
- Sus necesidades de cualificación y formación

### 2.2 Características del Público Objetivo encuestado

Cada entidad seleccionó un colectivo de entidades, empresas y profesionales, en función del grado de desarrollo de estas experiencias de e-organización del trabajo y de la configuración del sector de las nuevas tecnologías en cada país. Además, también se solicitó responder a la entrevista a consultores y estudiosos cualificados del ámbito de e-trabajo y de las nuevas formas de organización del trabajo que se consideraron como “encuestados de calidad”, por sus amplios conocimientos en la materia.

En todos los países se invitó públicamente a responder a una primera encuesta difundiendo información al respecto en medios de comunicación - tanto tradicionales como digitales -, envíos masivos de información y encuestas, difusión en diversos foros nacionales relacionados con teletrabajo, formación y nuevas tecnologías y envíos directos a listas de correos electrónicos. Se ofreció la oportunidad de responder de forma tradicional, es decir a

través de papel, o también de forma digital desde la sede Web del proyecto [www.evirtualwork.net](http://www.evirtualwork.net).

Con este despliegue, no se pretendía tanto obtener respuestas a la encuesta, como que sirviera de acción de difusión del proyecto y para poder así identificar y seleccionar a aquellos profesionales interesados la posibilidad de colaborar en el proyecto participado el Grupo de Interés Virtual Work (Virtual Work Interest Group). A éstos se les ofreció recibir información sobre los resultados y productos que se desarrollen en el proyecto y la posibilidad de participar en el testeo del plan formativo a cambio de prestarse a responder una segunda encuesta en profundidad y a demandas de información complementaria sobre su experiencia,

Otro de los motivos por los que se consideró más importante analizar en profundidad aquellos casos que revistieran mayor interés que obtener un gran número de respuestas. Fue la constatación de la situación incipiente del e-trabajo en y la escasez de experiencias en estas nuevas formas de organización virtual en estos países mediterráneos.

Por ello, tras esta primera difusión de la encuesta, cada entidad seleccionó después a un grupo reducido de “encuestados de calidad”, con interés por ser incluidos en el Grupo de Interés de Virtual Work (Virtual Work Interest Group) y se les entrevistó en profundidad, a través de visitas, llamadas telefónicas y , en algunos caso, videoconferencia.

<b>País</b>	<b>Número de encuestas difundidas</b>	<b>Número de encuestas en profundidad realizadas</b>
Francia	50	10
Italia	300	15
Portugal	120	15
Grecia	45	7
España *	380	35

(\*) Tres de las encuestas recogidas en España corresponden a profesionales de Venezuela y Argentina.

### **Tipología de actividades**

De modo general, se seleccionaron profesionales pertenecientes a empresas privadas – la mayoría medianas y pequeñas - , entidades y administraciones públicas, así como profesionales independientes. Sus actividades se desarrollan en los siguientes ámbitos:

- Edición y programación Web
- Diseño gráfico digital
- Producción Multimedia
- Desarrollo de software

- Consultoría en nuevas tecnologías
- Comercio electrónico
- Marketing y publicidad digital
- Medios de Comunicación digitales
- Telecentros y entidades de apoyo al e-trabajo y a la creación de empresas
- Administraciones locales y regionales con experiencias en teleservicios al ciudadano
- Teleservicios / Telectividades entendidos como prestación on line de servicios diversos (telesecretariado, teletraducción, centros de atención de llamadas, e-banking, etc.)
- Profesionales independientes: consultores, economistas, ingenieros
- Profesores y Formadores
- Universidades y entidades de formación continua
- Asociaciones empresariales y profesionales
- Asociaciones nacionales de Teletrabajo
- Compañías operadoras de Telefonía y Cable
- Portales Internet
- Entidades de teleformación
- Proveedores Internet

A pesar de esta variedad de tipología de actividades - que se buscó de modo consciente para que el espectro de testimonios fuera lo más amplio posible y respondiera también a la diversidad de los subsectores presentes en el emergente sector de la nuevas economía - **la mayoría de los encuestados coordina y dirige equipos en tareas relacionadas con la edición y programación Web, el diseño gráfico digital y la producción de contenidos multimedia.**

### Características de los equipos de e-trabajo

Con relación a la amplitud de los equipos de trabajo que coordinan y / o dirigen los encuestados, se obtuvieron los siguientes datos:

Nº e-trabajadores dirigidos	Porcentaje por País				
	Francia	Italia	Grecia	Portugal	España
1-5		60%	50%		11%
5-10			6,67%		22%
10-20					22%
20-30		40%	16,67%		3%
+ de 30					42%

En el 90% de los casos estudiados, los e-trabajadores que participan en los equipos, en un porcentaje que fluctúa entre el 75 y 100% están directamente contratados por las empresas

y entidades a las que pertenecen los encuestados. Es muy poco el porcentaje de e-trabajadores autónomos y freelancers (entre un 5% y un 25%) que participan en estos equipos.

El caso de mayor porcentaje de e-trabajadores autónomos y freelancers se da en empresa de muy pequeño tamaño y en actividades relacionadas con la consultoría. Éstas tienden a disponer de equipos de e-trabajo cuyo tamaño es flexible, en función de las necesidades puntuales y del volumen de los proyectos. Por esta misma necesidad de flexibilidad, son las más proclives a valerse de equipos de e-trabajo y a establecer contratos de colaboración.

El caso contrario son las grandes empresas, entidades y administraciones, que tienden a mantener sus equipos de e-trabajo más estables y recurren muy poco a contratos de colaboración o contratos mercantiles.

En cuanto a la situación de contratación de los profesionales encuestados, el 90% de ellos trabajan como empleados por cuenta ajena. Sólo un 10% trabaja por cuenta propia, y normalmente son empresarios de pequeñas empresas de servicios del sector de las nuevas tecnologías.

### **2.3 Contenido de las encuestas**

En cuanto al contenido de las encuestas, cada entidad socia tuvo autonomía y flexibilidad para elaborar su propio cuestionario, más adaptado a la situación de cada país, pero todas respetaron las orientaciones y contenidos comunes para obtener conclusiones sobre los mismo aspectos.

Los cuestionarios propuestos, con preguntas semiabiertas o abiertas, se pensaron más para ser utilizados como guiones de entrevistas personales, telefónicas o por videoconferencia, ya que el criterio era más cualitativo que cuantitativo.

De modo general, a los profesionales encuestados se les preguntó acerca de:

- Sus estudios, cualificaciones, conocimientos y procedencia profesional
- Su consideración profesional en la empresa, proyecto o equipo de trabajo.
- Funciones que realizan y el reparto de su tiempo de trabajo dedicado a cada una de ellas
- Responsabilidades que asumen como parte de su trabajo
- Circunstancias específicas de su actividad relativas a la situación de e-trabajo y a la gestión de equipos distribuidos coincidentes en proyectos y espacios virtuales:
  - ventajas
  - condicionantes
  - dificultades
  - modos de organización

- herramientas de comunicación utilizadas
- Sugerencias para mejorar situaciones de e-organización
- Hábitos de formación continua
- Necesidades de mejora de cualificaciones y de formación continua

## 3. Resultados cualitativos de las encuestas

### 3.1 El perfil profesional del coordinador / director de equipos de e-trabajo y proyectos virtuales

#### Cualificación y procedencia profesional

El 65% de los profesionales encuestados tienen estudios universitarios de grado superior. Un 20% de ellos dispone además de estudios complementarios, tales como masters o doctorados.

El 35% restante tiene titulaciones de nivel medio. En este grupo, se dan curiosamente más casos que tienden a crear sus propias pequeñas empresas (no más de 5 empleados) dedicadas a servicios de edición y programación Web y multimedia.

La mayoría de ellos, prácticamente en un 90%, proceden de **especialidades muy diversas que no guardan una relación directa con el ámbito de las nuevas tecnologías y de las profesiones técnicas:**

Licenciados en Derecho  
Licenciados en Económicas  
Licenciados en Sociología  
Ingenieros industriales  
Licenciados en Pedagogía  
Masters en Administración de Empresas

Sólo el 10% procede de especialidades muy vinculadas al ámbito tecnológico, como son:

Ingeniería de Sistema informáticos  
Ingeniería en Telecomunicaciones

Casi todos ellos tienen en común el haber llegado a sus actuales puestos de trabajo procedentes de otros sectores diferentes al de las nuevas tecnologías y por circunstancias relacionadas con el boom de la nueva economía que se ha venido experimentando en la última década en los países europeos mediterráneos.

La mayoría no han recibido ninguna formación específica para los puestos que ocupan. En todo caso, si la han recibido ha sido sólo formación centrada en aspectos tecnológicos.

Han adquirido sus conocimientos en estos ámbitos por interés personal u obligados por las circunstancias y las oportunidades laborales. La mayor parte de sus cualificaciones las han obtenido de forma autodidacta y a través de la experiencia. Las van perfeccionando del mismo modo durante el trabajo, aunque no de forma sistemática sino en función de las necesidades más inmediatas y de las evoluciones tecnológicas. De hecho, les preocupa más la formación tecnológica porque debido a la complejidad y ritmo vertiginoso de las innovaciones tecnológicas la perciben como una necesidad que debe ser satisfecha de forma inmediata y prioritaria.

No ha recibido ningún tipo de formación en el ámbito de la e-organización, e-trabajo, dirección de equipos deslocalizados o gestión de espacios de trabajo virtuales. Aunque intuyen que en general deberían tener conocimientos en planificación, comunicación y gestión de recursos humanos, los consideran secundarios. La mayoría no los poseen, actúan por intuición y alegan no tener tiempo disponible para aprender más, o no haber encontrado materiales y oferta de formación específica.

### **Conclusiones**

- El nivel de estudios y cualificación es en general muy alto.
- Tienen buenos niveles de cualificación tecnológica, gran parte adquirida de forma autodidacta.
- No tienen apenas cualificación en nuevas formas de trabajo: gestión de equipos de trabajo deslocalizados, recursos humanos ni en e-organización.
- Tienen un alto grado de automotivación para el aprendizaje, pero relativo a conocimientos tecnológicos

### **Denominación de su puesto de trabajo y consideración profesional**

Las denominaciones de sus puestos de trabajo son tan heterogéneas como las organizaciones de las empresas / entidades en las que trabajan, las diferentes actividades a las que se dedican, y la variedad de funciones que les son atribuidas.

Un buen ejemplo de ello es la lista de denominaciones que se han obtenido en la encuesta:

Gerente  
Responsable de Operaciones  
Director General  
Jefe de proyecto  
Coordinador/a de proyecto  
Coordinador técnico  
Director estratégico  
Director de producto  
Director de departamento

Responsable de área  
Líder de proyecto  
Supervisor (Content Manger)  
Gestor de proyectos IT - Internet (IT Project Manager)  
Gestor de Nuevas Tecnologías  
Jefe de Grupo  
Consultor de e-negocios  
Adjunto a gerente/director  
Administrador de sistemas de información  
Administrador Web  
Jefe de producto

En cuestión de género, destaca el hecho de que prácticamente todas las denominaciones de puesto son masculinas, aunque el puesto sea ocupado por mujeres y la presencia de éstas es cada vez mayor en el sector de las nuevas tecnologías.

Tienden a ser considerados como un perfil de carácter técnico, pero más bien generalista que especializado. En grandes empresas y entidades, la consideración de estos puestos tiende a situarse entre los cuadros técnicos de grado medio-alto. En empresas y entidades de tamaño pequeño se sitúan en el staff directivo y a menudo asumen competencia de dirección y gestión empresarial.

## Conclusiones

- La figura del coordinador / gestor / director de equipos de e-trabajo o proyectos virtuales no es un perfil profesional en sí mismo ni una nueva profesión, sino que es una **característica añadida y consustancial** a puestos de trabajo de nivel técnico alto y directivo del sector de las nuevas tecnologías, dadas las nuevas formas de trabajar que permiten e imponen al tiempo estas herramientas. Es decir, no es exactamente una profesión, sino una especificidad consustancial a cierto tipo de profesiones o a cierto tipo de organizaciones cuya actividad se realiza de modo distribuido y deslocalizado a través de las nuevas tecnologías.
- El perfil y la consideración de estos profesionales se sitúa en niveles de técnicos de alto nivel o directivos. En cualquier caso, se trata de cuadros pertenecientes al staff de las empresas y las entidades, con participación en los procesos de toma de decisiones.

### **3.2 Funciones y reparto de su tiempo de trabajo**

Es una persona que actúa como plataforma enlace entre clientes, que pueden ser internos o externos, y un equipo de trabajo del que él mismo forma parte como líder.

A su manera es un “jefe de empresa” al estilo de un director de orquesta, que conoce y toma en cuenta todas las variables de su entorno (recursos humanos, costes, tiempos, ...) para coordinar a los miembros de un equipo y les dirige para desarrollar una actividad/producción con el fin de alcancen los objetivos planteado por el proyecto.

Sea cual sea el sector de actividad abarcado por este proyecto (Informática, Formación, Investigación, Producción, Comercial...) o el nivel del mismo coordinador dentro de la jerarquía (Coordinador de proyecto, Director general, Coordinador de equipo), su papel es de supervisar, controlar, y realizar el seguimiento del proyecto, o de parte de este, desde su elaboración hasta su control final, entrega y certificación.

Al realizar una tarea central de coordinación de partenariados local/nacional/transnacionales la gestión eficaz del trabajo entre los distintos participantes es la clave para asegurar la calidad del trabajo final, de forma que el trabajo individual y en equipo no se desvirtúe en ninguna de sus fases y se consiga un resultado final acorde con las expectativas iniciales.

Sus responsabilidades deben establecerse siempre en relación con el equipo que participa en el proyecto, y el ámbito y nivel de éstas varía según:

- La importancia y dimensiones de los espacios virtuales en los que trabaja, de su finalidad y de las actividades que se realizan en ellos.
- El grado de delegación y autonomía de que dispone
- Los actores del espacio de trabajo: equipo de trabajo, colaboradores permanente u ocasionales, intervinientes principales...
- Su posición en la organización

Entre estas responsabilidades, se incluyen las relativas a :

- Desarrollo o participación en la concepción inicial de productos, servicios o proyectos
- Relaciones comerciales y mantenimiento de los contactos con clientes durante el desarrollo del producto o proyecto.
- Concepción, creación y mantenimiento de los espacios virtuales de trabajo
- Organización y funcionamiento del equipo de trabajo
- Coordinación de los trabajos, acciones y actividades
- Animación y formación del equipo de trabajo
- Seguimiento de procesos de producción y toma de decisiones sobre los cambios a introducir.
- Resolver problemas técnicos y humanos
- Evaluación de resultados desde los puntos de vista cuantitativos y cualitativos

- Responsabilidad sobre la calidad final de los productos/servicios
- Vigilancia e innovación tecnológica

Estas responsabilidades no parecen diferir en gran medida de las fórmulas tradicionales de organización del trabajo, pero en la práctica sus circunstancias difieren en gran medida cuando interviene en componente digital. En otras palabras, cuando el soporte para la realización de los productos, servicios o proyecto es el espacio compartido de trabajo virtual, como se explica a continuación.

### **Responsabilidades y funciones relacionadas con el espacio de trabajo virtual**

Con relación al espacio virtual común de trabajo donde coinciden los miembros del equipo de e-trabajo, entendido tanto como los productos finales (Webs, Sites, Portales, Intranet/extranets...) como los conjuntos de herramientas y aplicaciones para la comunicación entre los e-trabajadores y la organización y/o soporte del trabajo que éstos realizan, sus responsabilidades y tareas suelen ser:

#### **1. Participar en la concepción y realización del espacio de trabajo virtual**

- Analiza las necesidades y demandas de clientes
- Analiza las ofertas de proveedores
- Contribuye al estudio previo y a la evolución de este espacio (sitio Web) en colaboración el equipo de trabajo.

#### **2. Organizar y asegurar el funcionamiento del espacio de trabajo virtual**

- Establece las pautas de organización y las normas de funcionamiento para el conjunto de los usuarios
- Optimiza los resultados del entorno de trabajo
- Organiza y gestiona el programa de trabajo y las actividades
- Gestiona recursos económicos relacionados con este espacio
- En algunos casos, llega a realizar la gestión administrativa: contrataciones, presupuestos, facturación

#### **3. Coordinar el trabajo cooperativo, las acciones y actividades**

- Define el papel y misión de los principales participantes en el espacio virtual de trabajo
- Fija las acciones e intercambios en relación con la organización, funcionamiento, mantenimiento, animación y formación.
- Organiza las reuniones de trabajo a distancia o presenciales
- Garantiza el seguimiento y avance de los trabajos
- Establece compromisos en caso necesario

- Evalúa los resultados de las acciones comprometidas en el espacio de trabajo y aplica los correctivos necesarios a su equipo.
- Es el portavoz con los clientes
- Representa al equipo de trabajo ante terceros

#### **4. Asegurar la vigilancia y el mantenimiento tecnológico**

- Resuelve o participa en la resolución de problemas técnicos
- Asegura el mantenimiento técnica y la innovación tecnológica

#### **5. Formar y animar**

- Formar a los equipos de trabajo en la utilización de las herramientas de comunicación (mensajerías, forum, chat...)
- Forma a los equipos de trabajo a contribuir de modo eficaz al espacio común de trabajo
- Facilita las relaciones entre los diferentes actores del espacio: equipo de trabajo, colaboradores, socios, usuarios / clientes / beneficiarios....
- Clarifica las funciones y valor añadido de cada uno
- Negocia con los principales actores en este espacio
- Refuerza el que los principales actores del espacio virtual compartan valores, criterios, condicionantes y orientaciones.

#### **6. Evaluar los resultados**

- Analiza y sintetiza las reacciones y respuestas de clientes / usuarios y utilizadores
- Realiza balances cuantitativos y cualitativos
- Propone soluciones

### **Funciones y tareas generales**

A pesar de la diversidad de situaciones y actividades de los profesionales encuestados, casi todos coinciden en muchas de las funciones y tareas que les son encomendadas:

- Relaciones comerciales
- Relaciones públicas y representación
- Consultoría y concepción de los trabajos
- Planificación de las tareas y actividades
- Organización, entendida como idear y establecer procedimientos y pautas de funcionamiento comunes, tanto de los equipos de trabajo como de los espacios de trabajo virtuales donde coinciden éstos.
- Gestión de recursos humanos

- Administración de recursos económicos y técnicos
- Coordinación y animación de los equipos de trabajo
- Seguimiento y control del avance de los trabajos
- Aseguramiento de la calidad de los procesos y de los resultados
- Apoyo tecnológico al equipo de trabajo: orientaciones de uso de las tecnologías y resolución de problemas técnicos.
- Aseguramiento de la innovación, en especial tecnológica.

En el caso de aquellas empresas, las menos, donde la organización distribuida estaba ya implantada en un alto porcentaje, algunos profesionales observaron que no siempre el puesto de coordinador de e-equipos lo ocupa la misma persona. Normalmente, los papeles se turnan, y algunos de los miembros actúan en algunos proyectos como e-trabajadores, y en otros como coordinadores del equipo.

### **Reparto de su tiempo de trabajo por funciones**

En cuanto al reparto de sus tiempos de trabajo entre las diversas tareas que se les asignan, los datos ha demostrado una gran coincidencia en todos cinco países:

El peso principal de la dedicación recae en tareas de carácter comercial y de comunicación con clientes, en un 35%.

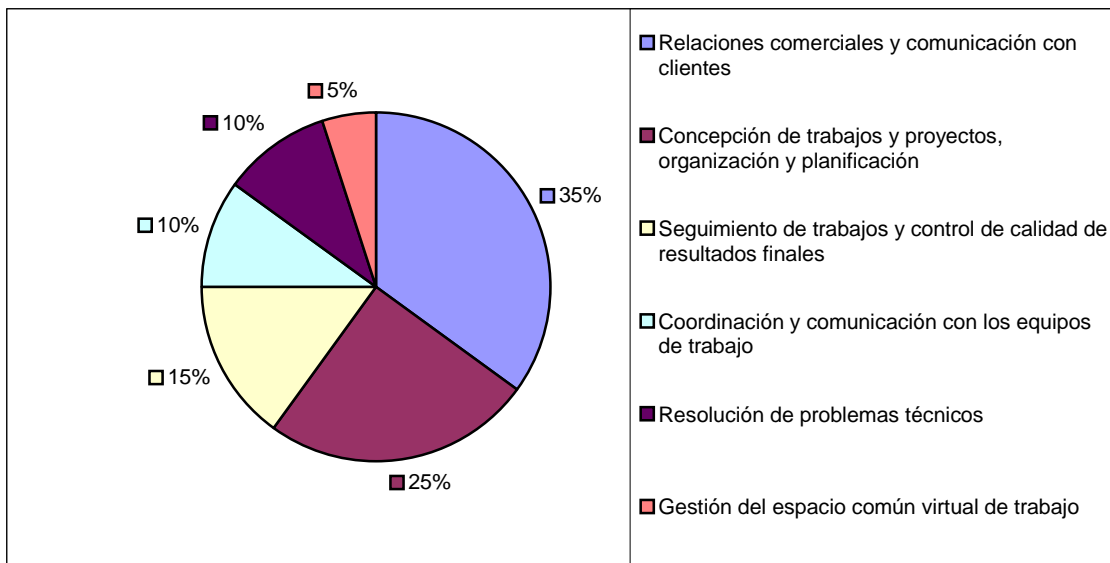
Le siguen aquellas tareas relacionadas con la concepción de los trabajos y proyectos, la organización y planificación previa de éstos, con un 25%.

Un 15% de los tiempos de trabajo se dedican a seguimiento de trabajos y a control de calidad de resultados finales, tareas que se producen de forma simultánea ligadas a la responsabilidad de supervisión.

Las tareas de coordinación y comunicación con los equipos de trabajo ocupan un en total un 10%.

La resolución de problemas técnicos ocupa entre un 10%.

En cuanto a la gestión del espacio común virtual de trabajo, se le dedica un 5%, aunque este porcentaje aumenta en el caso de aquellas actividades relacionadas con portales y proveedores Internet.



Estos datos evidencian que el peso de la dedicación recae en la comunicación con el cliente y que, a pesar de las declaraciones de los entrevistados sobre sus preocupaciones, las actividades de comunicación con el equipo y de gestión de los recursos humanos resultan ser relativamente secundarias.

Se desprende también una escasa dedicación a actividades de revisión. Esto, unido a los datos obtenidos sobre la supervisión del trabajo, puede significar que las fases decisivas de los trabajos y proyectos se sitúan al inicio de éstos. Una vez decidida la configuración del producto o del proyecto y su planificación, no parecen ser necesarias significativas intervenciones durante el proceso.

El tercer tema que mayormente ocupa es el control de calidad y de los resultados finales. Es posible que en esta fase se incorporen las modificaciones oportunas y requeridas por el cliente.

Probablemente, exista un exceso en número y diversidad de tareas que se concentran en estas figuras profesionales. Ello hace que se centren en aquellas tareas que se consideran prioritarias por su inmediatez o por la importancia que ocupan en los procesos de trabajo (el principio y el final, normalmente). A pesar de que el resto de las tareas se considera importante, quedan relegadas a un segundo plano. Aunque esta situación parece generalizada, se da con más intensidad cuanto menor es el tamaño de la empresa o entidad.

### **3.3 Circunstancias del e-trabajo y la e-organización**

Mención aparte merece la cuestión de qué porcentaje de todas estas tareas se realizan de forma presencial y cuál de forma virtual.

A menudo resulta muy difícil para estos profesionales discernir cuándo lo hacen de forma virtual y presencial, y les resulta aún más difícil cuando realizan sus tareas cotidianas en una oficina y con un horario determinado. Aquello que se encuentran en situación de movilidad, lógicamente no tienen tanta dificultad para separar ambos conceptos.

#### **Percepción de la “virtualidad” en los modos de organización del trabajo**

Por otra parte, existen situaciones paradójicas, donde cabe preguntarse si corresponde hablar de e-trabajo, e-organización o de proyectos virtuales como por ejemplo:

- equipos de trabajo que comparten el mismo espacio físico, pero no el mismo horario, por lo que utilizan principalmente las nuevas tecnologías para comunicarse y trabajar juntos.
- equipos de trabajo que comparten el mismo espacio físico y el mismo horario, pero el resultado de su trabajo conjunto tiene un soporte virtual (un servidor Internet, un producto multimedia, un banco de datos, una aplicación de call center, etc.), por lo que comparten dos espacios comunes de trabajo, simultáneamente o no: el físico y el virtual.
- equipos de trabajo que comparten el mismo espacio físico y el mismo horario, pero que sus formas de comunicación habitual no sólo son presenciales, sino a través de nuevas tecnologías (chat, teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea). Esto sucede en especial entre puestos de trabajos distantes, o con personas habituadas a estos usos para aprovechar mejor el tiempo de trabajo, evitar excesivas interrupciones, etc.

En todo caso, ha quedado patente que trabajar al 100% en forma de e-trabajo y a distancia es prácticamente imposible. Más bien resulta desaconsejado porque en muchas circunstancias los métodos tradicionales de comunicación – reuniones, entrevistas, llamadas telefónicas – resultan ser mucho más aconsejables.

Todos los encuestados coinciden en que existen unos mínimos aconsejables de “presencialidad” y sólo resulta válida una metodología mixta. Resulta pues que el porcentaje de las tareas que se realizan de modo presencial se deriva de la planificación que se realiza dentro de la metodología de e-trabajo. Aunque con variantes en función de los diferentes tipos de actividades y organizaciones, el porcentaje de tareas que se realizan de modo no presencial y a través de nuevas tecnologías oscila entre el 40 y el 50%.

## **Herramientas de comunicación utilizada entre los e-equipos**

Sin ninguna duda, la herramienta predominante que utilizan para trabajar conjuntamente estos equipos es el correo electrónico, que constituye por sus características asincrónicas y testimoniales el pilar de toda la comunicación.

Esta herramienta se utiliza bien de forma individual para comunicarse con una persona en particular, o bien de forma global a través de listas de distribución que permiten a todos los miembros del proyecto estar informados al mismo tiempo.

La segunda herramienta más importante es el teléfono, con gran preferencia por el móvil frente al fijo.

El uso chat no está muy extendido en este tipo de relaciones ya que muchos piensan que supone forzosamente cita previa que bloquean a la gente. Sin embargo cuando se asume que ciertos programas de mensajería electrónica instantánea permiten previa configuración saber en cada momento cuál de los integrantes del equipo o de los contactos está conectado en cada momento, el chat se convierte en un instrumento tan bueno como el teléfono tradicional, ya que permite ahorrar costes, y solucionar rápidamente todo tipo de dudas.

Se entiende también que este método siempre cuesta menos tiempo y dinero que organizar una reunión presencial aunque en este caso, aunque no sea tan eficiente como el del audioconferencia o videoconferencia, si bien hay que tener en cuenta que éstos últimos exigen cierto nivel de equipamiento.

Quienes ya disponen de medios técnicos y financieros más desarrollados implementan Intranets y Extranets, entendidas como plataforma virtuales de trabajo compuestas por diversidad de herramientas de trabajo conjunto, auténticos espacios virtuales de trabajo.

Otros utilizan sistemas de mensajería codificada a través de teléfonos móviles e incluso , los menos, foros y tableros de anuncios.

## **Ventajas de la situación de e-trabajo y la e-organización**

Preguntados sobre las ventajas que percibían gracias a esta nueva forma de organización del trabajo, los profesionales destacaron los siguientes aspectos:

### **1. Mayor flexibilidad y adaptabilidad en la composición de los equipos de trabajo**

- Trabajar juntos, pero de forma deslocalizada (tanto en el mismo lugar que en otros países) y con flexibilidad de horarios, con personas con las cuales no se podría colaborar si no fuera gracias a este tipo de organización.
- Creación de equipos de trabajo que podrán seguir colaborando y relacionándose fácilmente más allá de la finalización del proyecto /

producto , ya que esta comunicación no dependerá tanto de la coincidencia espacial y temporal, y de estas relaciones pueden surgir interesantes aportaciones mutuas y nuevos proyectos.

- Permite contar en los equipos de trabajo con muchos profesionales válidos, pero con dificultades en términos de disponibilidad y movilidad.
- Incrementar, con el mismo esfuerzo y tiempo, los contactos entre colegas y colaboradores.
- Mayor potencial de innovación, ya que permiten elegir e incorporar al equipo de trabajo especialistas y expertos que de otro modo no estarían disponibles.

## **2. Mayor rentabilidad de los recursos humanos, técnicos y económicos**

- Se puede trabajar y coordinar virtualmente varios equipos de proyectos distintos a la vez desplazando sólo la mente
- La posibilidad de detectar, preparar y gestionar proyectos con colaboradores externos de manera ágil y que permita una mayor capacidad de trabajo entre los técnicos de la organización.
- Mientras se usan las herramientas de TICs de forma eficaz y optima el conjunto de la teoría es absolutamente ventajoso
- Al no trabajar ya con medios tradicionales (correo tradicional, e transmisión de doc. en papel) la entrega de los resultados de los trabajos es inmediata, por lo cual la posibilidad de realizar un feedback también lo es, y si se establece una buena organización, la comunicación es posible de forma permanente, sin distinguir entre noche y día y sin que el personal tenga que trabajar las 24 horas del día.
- Coste : Una vez la inversión técnica realizada, esta técnica permite minimizar costes generales (Ej. : comunicaciones, viajes, locales, infraestructuras...) así como para optimizar resultados a todos los niveles.
- Facilidad para ofrecer servicios a un mayor número de clientes sin aumentar los costes de producción.
- Reducción importante de los tiempos de viaje y desplazamiento.
- Mayor satisfacción de los e-trabajadores derivadas de la gestión flexible y autónoma de sus tiempos de trabajo y porque pueden tener más calidad de entorno laboral.

### **3. Operatividad**

- Reducción de las distancias: Cuando se trata de coordinar personas que luego tendrán que intervenir presencialmente, permite localizarlas rápidamente y decidir de forma racional, la que esta a menor distancia del lugar de intervención.
- Acceso más fácil y autónomo a una amplia variedad de datos e información y más recursos que no están disponibles en proximidad.
- El soporte técnico y la resolución de problemas se puede proporcionar de modo casi inmediato
- Detección rápida de problemas
- Comunicación rápida, que puede compartirse y multiplicarse sin aumentar costes ni esfuerzos.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones porque se puede realizar más fácilmente el seguimiento de los trabajos y disponer de mayor información en cada momento sobre la situación.
- Mejor distribución de las cargas de trabajo, al facilitarse el seguimiento de la evolución de los trabajos.
- Todas las comunicaciones quedan escritas, registradas, a modo de memoria colectiva compartida por todo el equipo.

### **4. Aumento de la profesionalidad**

- Satisfacción de los miembros del e-equipo: A menudo este sistema les permite involucrarse más en algunas decisiones, lo que les ofrece la oportunidad de aumentar sus responsabilidades y de motivarse.
- Estas formas de trabajo pueden proporcionar más autonomía de los miembros del equipo y facilitan que éstos realicen aportaciones y sugerencias.
- Individualizar mejor la relación con los clientes

### **5. Mejora de la planificación y de la gestión de los tiempos de trabajo**

- Mejor flexibilidad horaria, tanto en el ámbito local que en colaboraciones transnacionales, lo que permite a cada uno organizarse según a su conveniencia mientras cumple con sus compromisos. Sin embargo, no desaparecen totalmente los horarios en el caso de necesitarse contactos con otras personas que sí los cumplen.
- La tecnología permite organizarse mejor, sin dejar de atender las urgencias.
- Evitar interrupciones y pérdidas de tiempo: cada uno es parte de la organización, y estando presencialmente uno no puede dejar de atender a las demandas presenciales. Sin embargo, estando de forma “virtual”, los demás no pueden inmiscuirse en el tiempo y en el trabajo ajeno con tanta facilidad.
- Ahorro de tiempo en tareas de coordinación

## **Conclusiones**

Las ventajas percibidas más evidentes parecen responder de forma general a cuestiones relacionadas con:

- al aumento de las posibilidades de contar con mayores y mejores recursos, tanto humanos como técnicos o de información.
- la mayor operatividad en aspectos como la comunicación, el seguimiento de los trabajos o la disposición de mayor información actualizada para la toma de decisiones
- el ahorro de tiempo gracias a la posibilidad de planificar tareas y contactos y disminución de ciertas obligaciones típicas derivadas del trabajo en situación presenciales.
- la gestión más flexible y autónoma del trabajo.

## **Problemas y desventajas**

En general, las dificultades que nos han sido transmitidas a través de las entrevistas vienen a corroborar que no se deben tanto a la puesta en práctica de estas nuevas formas de organización del trabajo, sino más bien a que los profesionales no han tenido apenas tiempo de reconvertirse:

- no han tenido referencia alguna porque es un fenómeno muy reciente y novedoso
- han pasado de los modos de organización tradicional a los modos virtuales sin tener conocimiento del modo en que pueden llegar a cumplir los objetivos propuestos
- todos han construido su propio aprendizaje improvisando día tras día
- la necesidad acuciante de estar al día en avances tecnológicos ha relegado a un segundo plano el aprendizaje en cuestiones organizativas

Aunque la lista de dificultades parece tan variada y extensa como las situaciones de los profesionales encuestados, se pueden agrupar en tecnológicas, organizativas, de coordinación y de recursos humanos. Las respuestas parecen más un catálogo de circunstancias, pero resultan ilustrativas y permiten extraer interesantes conclusiones.

## **a )Tecnológicas**

Los problemas de carácter tecnológico se perciben por parte de los profesionales encuestados como el “talón de Aquiles” de los equipos virtuales de trabajo: dificultades de conexión, virus, incompatibilidad derivada del uso de diferentes versiones y formatos, fallos de los sistemas proveedores de correo electrónico, desconfiguraciones, problemas de hardware... Naturalmente, estos problemas también surgen en el día a día de las situaciones de trabajo presencial, pero se cuenta con más medios para prevenirlos o resolverlos: informáticos, entornos más controlados y protegidos, uniformización de versiones y software, etc.

Las dificultades de carácter tecnológico son mucho mayores en entornos dispersos, donde la autonomía es mucho mayor y no es posible controlar las condiciones ni lograr que éstas sean homogéneas. Además, los miembros distantes del equipo no cuentan con las mismas posibilidades de apoyo y asistencia técnica. Normalmente, no pueden recibirlo de forma tan rápida o inmediata como en el caso de organizaciones presenciales que tienen sus propios dispositivos, métodos y personal para resolver estos problemas. Por añadidura, la variedad de problemas y de situaciones de los individuos de los equipos deslocalizados hace que quienes les prestan apoyo técnico para resolver problemas tengan que emplear mucho más tiempo y esfuerzo en resolver cada caso concreto. En muchos casos, esta labor la realiza también el coordinador del equipo, por lo que es una tarea más que se añade a las muchas y variadas que ya tiene y esto le exige, además de un alto nivel de conocimientos técnicos, una importante capacidad de gestión de estos problemas.

La poca familiaridad con las herramientas tecnológicas y su desconocimiento se menciona en muchos casos como algo muy frecuente y también supone una barrera que además desmotiva a los e-trabajadores. Si no tiene experiencia previa en el uso de Internet ni en desenvolverse en entornos virtuales, pese a su simplicidad, cualquier herramienta puede resultar increíblemente compleja. Si no se tiene cuidado en elegir bien el equipo de e-trabajo, se pueden crear un cisma entre aquellos miembros del equipo que tienen experiencia y los que tienen menos. Si esta situación no se gestiona adecuadamente, se pueden provocar tecnofobias en los segundos e incluso llegar a perderlos.

Este tipo de dificultades se minimiza bastante en aquellos casos en que el equipo de e-trabajo opera sobre un espacio virtual común único, y sólo con los recursos, y herramientas que éste les proporciona (es, por ejemplo el caso de portales Internet). Sin embargo, este tipo de soportes, normalmente en forma de extranets, exige muchos recursos e inversión y su uso no es frecuente, salvo en el caso de grandes corporaciones.

## **b)Organizativas**

Esos nuevos modos de trabajo exigen mucho mayor esfuerzo organizativo porque obligan a:

- realizar una planificación previa muy exhaustiva
- generar métodos de gestión de cambios y de toma de decisiones
- establecer procedimientos para facilitar el seguimiento de los trabajos
- comunicar de forma clara y exhaustiva todas estas “reglas del juego”, porque, en caso contrario, se puede caer en la dispersión y confusión
- lograr que todos los miembros del equipo adopten y respeten estas “reglas del juego”

El escaso desarrollo de la cultura empresarial en cuestiones de e-organización y de instrumentos organizativos apropiados para el e-trabajo parece ser un obstáculo muy importante para la creación y la sostenibilidad de equipos de trabajo deslocalizados.

Si se desarrolla el 100% del trabajo sólo de forma virtual, llega un momento en que los equipos dejan de responder y se llega a barreras de ineffectividad. Entonces sólo se puede volver a retomar el proyecto, a agilizarlo y a motivar a través del encuentro y el contacto presencial. Algunos de los encuestados estiman que reunirse a menudo para seguir la marcha de los proyectos y trabajos, para tomar decisiones y para mantener cierta comunicación informal resulta imprescindible.

A esta experiencia, se une también la constatación de que la gente no tiene costumbre de informar en “lo virtual” de los acontecimientos sucedidos en “lo real”, los que no trabajan de modo presencial dejan de recibir mucha información: conversaciones, intercambios y comentarios informales, feedback espontáneos, nuevas ideas y sugerencias . Por ello, muchos e-trabajadores experimentan la sensación que quedar excluidos, en situaciones de desventaja o en la “periferia relacional”.

También se constatan problemas de carácter “político” o “estratégico”. En realidades organizadas en despachos y dirigidos con “mentalidad tradicional”, el acceso a la información por parte de los trabajadores, y en los equipos virtuales ésta es una premisa básica, resulta obstaculizado por trabajadores que la siguen considerando como una fuente de poder personal y no como un bien que es imprescindible compartir para que el equipo funcione. Este problema parece repetirse de modo casi constante en administraciones públicas o entidades similares, donde existen tantas limitaciones y condicionantes de los “antiguos modos de organización del trabajo”, que aquellas personas implicadas en procesos y equipos de e-trabajo se ven forzados a realizar auténticos prodigios para cumplir con éxito su misión.

En el ámbito del e-trabajo, el hecho de trabajar por “objetivos” supone un cambio crucial que genera bastantes dificultades porque:

- No existe hábito de valorar “resultados” del trabajo, en lugar de tiempo de dedicación
- Incrementa la autonomía, y por lo tanto la responsabilidad, de cada e-trabajador, pero si no está preparado para estos modos de trabajo, el peligro es que ésta derive en:
  - Tomas de decisión sin comunicar ni consultar que suponen desviaciones con respecto a la planificación y a los objetivos previstos.
  - Dificultades para detectar a tiempo, por parte de los coordinadores, cuándo los e-trabajadores se encuentran con problemas y “atascos” que no pueden resolver por sí mismos, pero que no comunican al coordinador o al equipo. En muchas ocasiones ni siquiera son conscientes de experimentar un problema de estas características.
  - Dificultades para realizar el seguimiento de los trabajos, si previamente no se ha establecido el método y los criterios para ello.
  - Sentimientos de miedo por parte de los coordinadores / jefes de equipos a perder el control de los proyectos y de los equipos de e-trabajadores
  - Diferentes modos de interpretar la flexibilidad de horarios y dedicación por parte de los e-trabajadores que puede desembocar en ineficacia, retrasos, incumplimientos u otros resultados que afecten de forma importante al proyecto y al equipo de trabajo.

A todo ello se une la dificultad que los coordinadores encuentran, en las fases de planificación, de asignar tiempos y plazos a tareas, especialmente si son de carácter creativo, así que después les resulta igualmente difícil valorar el incumplimiento de plazos o asesorar a los e-trabajadores en la gestión de su tiempo.

Saber adaptar bien las sobrecargas y puntas de trabajo a las posibilidades y disponibilidades de equipo se perfila también como una dificultad añadida, que se agrava por el hecho de que la dispersión hace que sea más difícil contar con la disponibilidad de los e-trabajadores cuando se necesitan respuestas inmediatas.

### **c) Problemas de coordinación y comunicación**

Muchos problemas surgen de la ausencia de una buena comunicación. Con el uso de las nuevas tecnologías de la información de carácter asíncrono, la deficiente transmisión o comprensión de los objetivos de los proyectos o trabajos o de las indicaciones y orientaciones de las tareas a realizar, no se percibe de forma inmediata. Esto supone en ocasiones auténticos trastornos, que sólo se perciben cuando el coordinador puede acceder a los primeros resultados, con la consiguiente pérdida de tiempo y recursos.

La autonomía en la gestión de los tiempos de trabajo genera muchas dificultades para hacer coincidir a los miembros del equipo de forma síncrona y / o presencial cuando es necesario.

En muchos casos, la falta de experiencia y conocimientos en técnicas de coordinación de los coordinadores / gestores de equipos de e-trabajo dificulta mucho su funcionamiento y la obtención de los resultados previstos.

A menudo, muchos de los participantes en estos equipo de trabajo comparten esta dedicación con otras tareas y responsabilidades, y normalmente, esto no se suele tener en cuenta en la planificación y la consecuencia más directa es el incumplimiento de plazos, y en muchos casos el abandono.

La situación de lejanía de hace además que los integrantes de estos equipos tiendan a desconectarse y desinteresarse de aquellas tareas que no son su responsabilidad directa y explícita. Incluso, llegado el caso, les es mucho más fácil eludir sus propias responsabilidades.

Una de las tareas más necesarias, pero al tiempo más complejas con las que se enfrentan los coordinadores es hacer que todo el equipo comparta y disponga al menos de la información necesaria para la buena marcha del proyecto o de los trabajos.

En los equipos deslocalizados resulta mucho más difícil detectar los contactos, relaciones y conflictos entre los miembros. Pero sus relaciones tienen una incidencia muy importante en el desarrollo de los trabajos, en la mayoría de los casos. El reto del coordinador es percibirlos y orientarlos de forma positiva, pero les resulta una tarea bastante difícil porque se sitúa en el ámbito de las relaciones humanas, más que en el estrictamente profesional o laboral.

El carácter interdisciplinar del sector de la nueva economía, es decir la diversidad de profesionales que convergen en la realización de los proyectos, introduce diferencias en los estilos de comunicación, dificultades de tipo lingüístico y conceptual, que el coordinador debe “armonizar”.

En general, mantener el espíritu de “red” se percibe como una de las tareas más arduas porque la tendencia de las situaciones del e-trabajo es a la autonomía y a la individualidad. Para mantenerlo, se verían obligados a dedicar muchos esfuerzos a la animación, motivación y transmisión de información, pero consideran que apenas disponen de tiempo.

#### **d) Problemas de recursos humanos**

La pérdida de gran parte de la comunicación verbal, supone también pérdida de comunicación informal y gestual, de las connotaciones, de la información no explícita y de la percepción de estados de ánimo. Esto es especialmente importante cuando el equipo de trabajo no se conoce en profundidad, lo que sucede a menudo, de forma que se suelen generar malentendidos, situaciones de aislamiento y desmotivación.

En general, no se sabe utilizar las nuevas tecnologías de forma correcta desde la perspectiva de la comunicación humana. Además no se suele conceder la importancia que merece este

aspecto en la e-organización. Esto significa que no todo es transmisible de esta forma, y que la falta de conocimientos al respecto y de una correcta utilización de estos medios por parte de los coordinadores puede provocar situaciones negativas y bloqueos o incluso destruir el espíritu de e-equipo.

Al disminuirse la comunicación informal y gestual, se dejan de tener en cuenta factores de carácter personal, tales como situaciones familiares, estados de ánimo, problemas personales o de salud, etc., que inciden con mucho más intensidad en los e-trabajadores, ya que no cambian de entorno cuando trabajan, no se relacionan con otros colegas y disponen de más autonomía de gestión de su tiempo, por lo que tienen más dificultades para “desconectar” de esta problemática mientras trabajan o para establecer sus prioridades de organización por encima de sus situaciones personales.

Al desaparecer el control presencial de los resultados y la calidad de los trabajos, a algunos trabajadores les resulta mucho más difícil centrarse en las tareas. Se comprometen, pero después no responden.

Por ahora, trabajar en función de objetivos y resultados no forma parte de las competencias de la mayoría de los trabajadores y sólo se constata esta capacidad en personas muy polivalentes y con una buena formación, que son las que mejor funcionan en este entorno.

Los resultados de los trabajos dependen en gran parte de la capacidad de autonomía de las personas y de su capacidad de resolución de los problemas, por ello, parece coherente que se les dé mucha libertad para interpretar su trabajo y para asumir las responsabilidades de sus tareas. Esto genera inseguridad en los coordinadores porque siente que corren mayores riesgos de tener que asumir fallos y desviaciones. Al tiempo que lo estiman necesario, les provoca una importante lucha interna.

Los coordinadores se ven obligados a sumir un fuerte papel de animación y motivación para no perder a miembros “desanimados” y mantener la unidad del equipo. Consideran que es una tarea que exige muchas habilidades y que desgasta mucho a nivel personal.

La constitución de un equipo óptimo es una de las grandes preocupaciones de los profesionales encuestados, que buscan una fórmula “mágica” para:

- lograr configurar equipos con niveles uniformes en cuanto a capacidad de trabajo, de iniciativa y de autonomía en el trabajo.
- lograr un equipo profesional motivado, pero con disciplina y orden, evitando que la flexibilidad suponga al final una ausencia de organización y mando.
- Lograr equipos adaptables, capaces de trabajar en múltiples proyectos de manera simultáneamente.

## **Soluciones propuestas para vencer las dificultades**

Aunque cada organización y cada profesional parece aplicar sus propios métodos adaptados a sus necesidades a la hora de solucionar problemas y dificultades, muchos de éstos coinciden en sus aspectos básico, ya que la problemática principal de los equipos deslocalizados y de los espacios virtuales comunes de trabajo es la misma en todos los casos.

De forma general, los profesionales encuestados han aportado una batería interesante de soluciones cuyo interés es aún mayor porque o bien están siendo ya aplicadas y experimentadas, o bien se perciben claramente como modos de vencer algunos de los problemas cotidianos que se experimentan, aunque no se lleguen a poner en práctica.

### **a) Soluciones organizativas**

- Definir, fijar y transmitir muy claramente los objetivos estratégicos y operativos
- Definir y analizar previamente todos los trabajos y tareas a realizar, concretando al máximo y cerrándolos todo lo posible.
- Planificar con detalle antes de iniciar cualquier proyectos o trabajo sus fases, hitos, calendarización, asignación de recursos técnicos, económicos y humanos.
- Protocolizar al máximo los intercambios y aplicar principios y normas de calidad, e incluso adaptaciones de normas estándares, pero al tiempo se debe ser lo suficientemente flexibles para evitar encorsetamientos.
- Analizar los procesos y establecer procedimientos de trabajo acordes a priori, tales como estructuras, nombres de archivos y carpetas, normas de importación de documentos, etc.
- Establecer claramente los mecanismos que se utilizarán para el seguimiento del avance y control de calidad de los trabajos. En especial, esto incluye establecer también los criterios y baremos, incluso numéricos, que se aplicarán en este seguimiento y evaluación.
- Establecer etapas intermedias periódicas de verificación de resultados.
- Analizar las incidencias y dificultades surgidas a lo largo del proyecto y extraer enseñanzas de ellas.
- A pesar de que se insiste mucho en que este tipo de organizaciones se prestan a crear estructuras horizontales, en muchas ocasiones parece resultar más práctico conservar jerarquías y cadenas de mando, en especial en actividades cuyo resultado es un producto final, y descentralizar las responsabilidades principales de los proyectos en responsables adjuntos al coordinador. De este modo, los esfuerzos extras de coordinación que exige la situación de dispersión, se distribuyen entre más personas y pueden ser más constantes. Un buen ejemplo son los casos donde el coordinador está al cargo de varios proyectos que se desarrollan al mismo tiempo. Entonces, suele aparece la figura del Líder de proyecto, que a veces surge incluso de modo espontáneo, que dispone de autonomía y que garantiza que los demás miembros del grupo o una parte de ellos realicen un cierto número de tareas y que rinde cuentas al “Coordinador Principal”.

- Hacer que los e-trabajadores asuman responsabilidades y la gestión de sus propios tiempos de trabajo, y ayudarles si es preciso porque es básico para que su actividad sea viable y rentable, porque interesa que el equipo se mantenga y sobreviva. En el caso de que los e-trabajadores sean colaboradores independientes, incluso suele ser necesaria cierta labor de acompañamiento para que su actividad sea lo más rentable y sostenible posible, para que puedan continuar en el equipo.
- Aumentar el grado de descentralización y delegación del trabajo

## **b) Soluciones relacionadas con la comunicación**

- La buena calidad de la comunicación se debe considerar un punto clave
- Intensificar la coordinación y el control parcial de sub.-productos buscando el punto de equilibrio entre la eficacia y las mínimas necesidades de intercambio emocional y contacto presencial.
- Asegurarse con insistencia pero sin abrumar de que todos los miembros del equipo han recibido y comprendido bien la información, están trabajando y respondiendo a lo que se espera de ellos y a sus compromisos.
- Aunque la organización virtual evita cientos de llamadas telefónicas a una cantidad importante de personas, no hay que dejar de usar a menudo este medio para localizar y agilizar el tema con las personas que se “olvidan” o “retrasan”, buscando distintas fórmulas dependiendo de cada caso.
- Diálogo y comunicación más intensa con los miembros “desmotivados” buscando siempre la vía más adecuada en cada caso (información de interés, mensajes alentadores de carácter siempre positivo...etc)
- Velar porque se comparta la información necesaria.
- Generar y mantener la confianza entre los miembros del equipo
- Disponer de procedimientos y criterios para detectar cuándo el e-trabajador se han bloqueado, pero también para hacerle tomar consciencias de cuándo están en situación de alarma.
- Crear canales abiertos y permanentes de comunicación personal fluida (estar siempre disponibles, listas de discusión de rápida resolución etc,) para facilitar que los miembros del e-equipo puedan solicitar ayuda.
- Es importante estimular una buena relación personal. Si presencialmente hay que tener buen trato, éste debe ser mucho más afable a distancia. Se debe actuar con un gran tacto y Tener mucho cuidado con las connotaciones, sensaciones y relaciones personales.
- Conocer la situación anímica y personal de los trabajadores es importante. Usar el teléfono, facilitar la relación personal y conocer sus situaciones personales, en la medida de lo posible.
- Organizar al máximo la comunicación: establecer modalidades y frecuencias, número necesario de reuniones y encuentros presenciales y calendario, etc.

- Formalizar la comunicación al máximo con acciones tales como establecer nomenclaturas comunes para las tareas, procedimientos y fases, indicaciones sobre el modo de realizar las tareas asignadas, manuales de procedimiento, etc.

### **c) Soluciones relativas a recursos humanos**

- Aumentar la calidad en la gestión de los recursos humanos.
- El coordinador debe tener un poder total y definitivo del equipo y decidir continuidad . No ser cuestionado por la autoridad de un superior.
- Formar y ayudar a los miembros del equipo para que sean capaces de gestionar sus tiempos de trabajo, ya que muchos no tienen conocimientos ni experiencia en planificación.
- Establecer baremos de reconocimiento profesional y económico en función de los resultados, entendidos como la capacidad de cumplir con los objetivos, plazos, tareas y calidad demandados. De este modo, se conciencia también al equipo de que comparten una parte importante de responsabilidad en la viabilidad de la empresa.
- Establecer claramente cometidos y responsabilidades de cada miembro del equipo y hacer que todos los miembros los conozcan.
- Mas allá de las competencias intrínsecas necesarias para desarrollar cualquier tipo de actividad, hay que tener en cuenta a la hora de constituir los equipos de e-trabajo que sus miembros deben tener una serie de características y actitudes personales determinadas: interés (personal), capacidad de compromiso, sentido de la responsabilidad, autodisciplina y el tiempo necesario para responder con calidad con el compromiso adquirido.
- Lograr el consenso y compromiso del todos los miembros del equipo en relación a las “reglas del juego”, el planning y los plazos.
- Tener en cuenta que a mayor grado de cualificación, se debe proporcionar mayor grado de autonomía.
- Hacer que se perciba un ambiente de justicia, derivado de las acciones y comportamientos de cada uno. Que sepan que lo negativo no pasa desapercibido.
- Estimular el espíritu crítico de autoevaluación en los e-trabajadores para reforzar el proceso de asunción de responsabilidades.
- Consensuar las decisiones que vayan a tener incidencia sobre algún miembro del equipo.
- Inculcar a los e-trabajadores que, a pesar de que disponen de cierto grado de autonomía y toma de decisión, es oportuno que consulten primero con el coordinador para comprobar si su iniciativa es adecuada a la situación.

#### **d) Soluciones tecnológicas**

- Utilizar tecnologías dinámicas y eficaces que faciliten la comunicación y la gestión. La posibilidad de trabajar en espacios virtuales comunes con herramientas e información compartida ayuda a crear un clima de trabajo. Impulsar el uso de otras tecnologías de comunicación además del teléfono o el correo electrónico, tales como videoconferencia, Netmeeting, Ftp, Pizarras virtuales, Oficinas digitales, Mensajes a móviles y aplicaciones / recursos específicos típicos de Intranets - Extranets.
- Crear o utilizar siempre, en la medida de lo posible, un espacio virtual común de trabajo, donde los miembros del equipo puedan, como mínimo, consultar y compartir información sobre el proyecto o los trabajos y donde se faciliten los intercambios, y que actúe al tiempo como “memoria” de la marcha del proyecto. Se trata de crear virtualmente un referente visual y conceptual del equipo y del proyecto como un sistema alternativo e integrado de comunicación interactiva.
- En el caso de proyectos o trabajos que, por su propia naturaleza, utilicen un espacio virtual común necesariamente (portales y publicaciones digitales, call centres, etc.), es imprescindible que este espacio esté perfectamente organizado.
- Proporcionar formación técnica a los equipos de e-trabajo y apoyarles en el perfeccionamiento.
- Facilitar al máximo las buenas condiciones tecnológicas de los miembros del equipo: equipamientos, comunicaciones, versiones, aplicaciones.
- Utilizar aplicaciones de gestión y de trabajo distribuido.

### **3.4 Hábitos y necesidades percibidas de formación continua**

Preguntados sobre sus hábitos de formación continua, el 100% de los profesionales encuestados coincidieron en manifestar un grado muy alto de preocupación por la formación en nuevas tecnologías, derivado del ritmo vertiginoso de las innovaciones tecnológicas, la gran variedad de herramientas y posibilidades que ofrece el mercado y la sensación agobiante de que nunca lograrán abarcar todos los conocimientos necesarios para aplicar todo el potencial de las tecnologías que tienen al alcance de la mano.

Reconocen que dedican bastante tiempo, incluso fuera de la horas de trabajo, a “estar al día” en materia de tecnología. En coherencia con los resultados que se obtuvieron relativos a cualificación de estos profesionales, el modo de formarse es autodidacta.

Dada esta avalancha continua de información e innovación, la exigencia de conocimientos generalistas que experimentan estos profesionales y su metodología de autoaprendizaje, algunos reconocen que la mayor dificultad es tener criterio para organizar este proceso y seleccionar aquellas cuestiones que realmente les pueden ser de utilidad.

Utilizan principalmente Internet para obtener información, documentación y demos y contactar con especialistas y colegas en listas de distribución temáticas.

La lectura de libros y manuales también ocupa un lugar importante en estos procesos de autoaprendizaje, pero muchos manifiestan dificultades debido a que la mayor parte de este material está escrito en inglés, y su nivel de conocimiento de este idioma, en muchos casos, no les permite acceder a ellos.

Algunas grandes empresas, las menos, tratan de proporcionar formación ad hoc al puesto de trabajo. Pero esto no es frecuente, y menos en pequeñas empresas. Por ello les resulta muy difícil dedicar el tiempo necesario a la formación, porque el día a día les absorbe y no tienen gran disponibilidad.

Pocos profesionales frecuentan cursos de formación / actualización de conocimientos. La razón principal parece ser la escasez de tiempo, pero en opinión de muchos, la oferta formativa disponible no se adecúa ni responde a las exigencias laborales reales.

En general, no asisten apenas a congresos, jornadas, encuentros y seminarios profesionales. Esta dificultad se da en mayor medida en empresas que en entidades o administraciones. Una vez más, la razón aludida en primer lugar es la falta de tiempo, y después, de recursos económicos.

Aunque son casos aislados, algunos están siguiendo cursos de Teleformación a través de Internet de duración media y larga, organizados por entidades de educación a distancia, principalmente universidades. Se trata normalmente de Masters en tecnologías y los atractivos mayores que les ofrecen a estos profesionales es la flexibilidad horaria y un título oficial.

En cuanto a las necesidades de formación continua que perciben, la principal es sin duda las relativas a aspectos tecnológicos. Como ya antes se ha indicado, es más debido a la presión del día a día. Sin embargo, la mayoría reconocen importantes carencias en cuestiones relativas a planificación, coordinación y comunicación y recursos humanos. Al solicitarles un detalle de cuestiones en las que reconocen que precisan formación, citaron aspectos como:

- Gestión de proyectos
- Conocimientos generales de gestión y organización
- Técnicas para diseño de proyectos y tareas

- Gestión de recursos humanos: motivación, resolución de conflictos, complementariedad entre equipos de trabajo presenciales y virtuales
- Técnicas de coordinación de equipos y trabajo en red
- Técnicas de comunicación verbal o escrita, presencial y a distancia
- Gestión eficaz y eficiente del trabajo
- Técnicas de mando, conjugando enfoques descendentes y ascendentes (top-down / bottom-up) para alcanzar equilibrios.
- Conocimientos generales ( no pretenden ser especialista, sino sólo disponer de información y conceptos básicos) en tecnologías facilitadores de la comunicación y el control de equipos de e-trabajo, tales como:
  - Gestión de documentación electrónica
  - Uso de Intranets
  - Adaptación de herramientas de gestión de información
  - Tecnologías de gestión del conocimiento
  - Herramientas interactivas de comunicación distintas al teléfono y el correo electrónico
  - Seguridad

### **Sugerencias de metodología didáctica**

Muchos coincidieron en sugerir que la formación de coordinadores de equipos de trabajo virtuales debería ser continua y concebida más como un apoyo continuado y un respaldo a este tipo de profesionales en su tareas diaria, porque además es importante aplicar los conocimientos que se van recibiendo en el desarrollo de la labor real. Considera importante integrar en este tipo de formación intercambios de experiencias, hacer que sean muy práctica y hacer que se desarrolle en marco muy amplios y flexibles, a través de jornadas, equipos de trabajo, foros virtuales, en el marco de asociaciones, etc.

## 4. Habilidades y conocimientos requeridos a los responsables de equipos de e-trabajo

El detalle de habilidades y conocimientos requeridos a responsables de equipos de e-trabajo que se ofrece en este capítulo se ha elaborado a partir de:

- ◆ Bibliografías especializadas
- ◆ Artículos publicados en prensa especializada
- ◆ Programas de formación ofertados por Universidades y entidades de formación continua, en especial estadounidenses y japonesas.
- ◆ Ofertas de empleo de este tipo de perfiles

También se ha contrastado esta información con expertos en el ámbito del e-trabajo y la e-dirección.

Se ha tratado de recapitular y organizar por diferentes áreas de competencia toda la información obtenida, con la intención de ofrecer un mapa global de características “ideales” de este perfil profesional.

Área de Competencia	Habilidades	Conocimientos deseables
<b>Conceptos</b>	<b>Ser capaz de comprender las características diferenciales del entorno virtual, entendido como “espacio virtual común de trabajo donde operan equipos de trabajos dispersos geográficamente que utilizan las nuevas tecnologías como medio fundamental de comunicación” .</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conocer el concepto de e-trabajo y dónde se encuentran las mayores dificultades y oportunidades de esta situación.</li> <li>◆ Entender cómo la distancia afecta al funcionamiento de los equipos e identificar su problemas específicos</li> </ul>
<b>Dirección</b>	<b>Ser capaz de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• articular una visión de la organización y del proyecto.</li> <li>• aglutinar ideas y personas alrededor de objetivos corporativos.</li> <li>• convertirse en un catalizador de resultados y lograr su visibilidad.</li> <li>• conseguir y mantener la confianza y la adhesión de los miembros del equipo.</li> <li>• facilitar su participación en los procesos de tomas de decisión y de asunción de responsabilidades.</li> <li>• dirigir más en función de resultados y logro de</li> <li>• objetivos que de control de tiempos de trabajo y de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conceptos básicos de dirección a distancia : <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de dirección por objetivos</li> <li>Técnicas para desarrollar capacidad de Liderazgo</li> <li>Entorno jurídico</li> </ul> </li> <li>◆ Nociones de Inteligencia Emocional</li> </ul>
<b>Planificación y gestión</b>	Ser capaz de combinar los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios para cumplir los objetivos previstos buscando calidad y eficacia máximas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Técnicas de planificación, monitorización y control adaptadas a la distancia</li> <li>◆ Conocimientos básicos en gestión administrativa y presupuestaria</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	Saber aplicar técnicas y medios de comunicación para paliar la pérdida de interacción física y de contactos presenciales verbales y no verbales entre los miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Psicología de la comunicación humana : presencial y a distancia</li> <li>◆ Técnicas de comunicación más eficaces en entornos distribuidos de trabajo</li> <li>◆ Reglas básicas de la comunicación a distancia</li> </ul>
<b>Coordinación</b>	Ser capaz de trabajar y hacer trabajar en red salvando limitaciones organizativas y jerárquicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Técnicas de organización del trabajo colectivo</li> <li>◆ Métodos de seguimiento y evaluación de equipos remotos</li> </ul>

Área de Competencia	Habilidades	Conocimientos deseables
<b>Tecnologías de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer, seleccionar aplicar las tecnologías más adecuadas para cada uso en función del plan de trabajo y de las necesidades de comunicación entre el e-equipo .</li> <li>• Saber concebir, crear y mantener un espacio virtual común de trabajo y garantizar su mantenimiento.</li> <li>• Tener capacidades y conocimientos para prestar apoyo tecnológico básico a los miembros del e-equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestión eficaz de las tecnologías de la información y comunicación</li> <li>◆ Concepto y gestión de espacios virtuales de trabajo</li> <li>◆ Técnicas de vigilancia e innovación tecnológica</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	Ser capaz de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar correctamente a los integrantes del equipo de trabajo.</li> <li>• Crear y mantener el espíritu de equipo</li> <li>• Animar y hacer compartir los recursos comunes</li> <li>• Dirigir en un ambiente multicultural</li> </ul>	Conocimientos básicos en Recursos Humanos Técnicas de gestión de equipos de trabajo en la distancia
<b>Formación</b>	Ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y desarrollar las competencias y cualificaciones de los miembros del equipo.</li> <li>• Gestionar adecuadamente los conocimientos, competencias y capacidades individuales y colectivos de le-equipo.</li> </ul>	Planificación e implantación de itinerarios de formación continua Planificación e implantación de itinerarios de desarrollo profesional Nociones básicas de teorías de Gestión del Conocimiento
<b>Relaciones Comerciales</b>	Disponer de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de escucha, comprensión y análisis y creatividad para hacer propuestas que respondan a las necesidades del cliente.</li> <li>• Capacidad de entender y transmitir claramente al equipo la demanda / el trabajo solicitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nociones básicas sobre relaciones comerciales</li> <li>◆ Técnicas de negociación a distancia</li> </ul>

Área de Competencia	Habilidades	Conocimientos deseables
<b>Conocimientos socio-económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las características del sector y del mercado de la nueva economía y seguir y entender sus evoluciones.</li> </ul>	Conceptos sobre Nueva Economía: sector y mercados Conocimiento de recursos de información y autoaprendizaje en torno a la Nueva Economía

## Estudio realizado por el partenariado europeo Virtual Work :

ITURBROK , Consultoría y Proyectos en Nuevas Tecnologías (ES)	MarTa Mañas Jose Javier Carte
SPI / Sociedade Portuguesa de Inovação (PT)	Ricardo Cunha Mónica Cohelo
ASFOR / Associazione per lo Sviluppo della Formazione (IT)	María Peñalba Ettore Vitiello
AFPA / Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (FR)	Michèle Lutrand Dominique Cêtre
IDEC Ltd. / Industrial Development & Education Centre (GR)	Natassa Kartzantidou

**Con el apoyo de:** Instituto Navarro de Empleo (ES)  
SOL, Swiss Occidental Leonardo (SW)

## Han colaborado en la elaboración técnica:

Iniciativas Innovadoras (Navarra)	Javier Baztarrika (Director)
	Marifé Zudaire (Técnico)
Asociación Española de Teletrabajo	Sylvie Orlando (Formadora de e-trabajo)

## Han colaborado:

Entidad	Colaborador / a
Asociación CEDERNA–GARALUR (Navarra)	Antonio Martínez de Bujanda (Gerente)
Asociación Española de Teletrabajo	Michel Icx ( Presidente) José Carlos Alía (Vicepresidente)
EFEAGRO (Madrid)	José Luis Murcia ( Director General)
ENRED (Madrid)	Ana Moreno Romero (Directora)
ALFA 57 (Madrid)	José Carlos Alía (e-coordinador)
TELTARIFAS S.L. (Madrid)	Alvaro Garat (Responsable Marketing)
AULAVIA (Madrid)	M <sup>a</sup> Cristina Gómez
Fundación Universidad Empresa de Madrid	Javier Medina (Director Innovación y Tecnología)
Grupo de Acción Comarcal Serranía – Rincón de Ademuz (Valencia)	M <sup>a</sup> José Payá (Gerente)
Acceso a Europa S.L. (Madrid)	Cristina Fernández (Consultora)
Software AG España S.A. (Madrid)	Cristina Arana (Coordinadora de Proyectos)

Scienter España S.L. (Granada)	Begoña Arenas (Investigadora) Miguel Angel Muñoz Castro (Responsable de Proyectos)
ONO Cableuropa S.A. (Madrid)	Juan Abellán Garro (Jefe Mantenimiento de Red)
Fondo Formación Madrid (Madrid)	Jose María Campo Guerra (Coordinador Servicios Técnicos Informáticos)
ANIMSA (Navarra)	Pedro Zarranz (Responsable de comunicación e imagen de Línea Navarra)
LANALDEN (Bizkaia)	Jose Antonio Santos (Gerente)
Telecentro de Gordexola (Bizkaia)	Arantza Ruiz (Directora)
Laboradomo (Bizkaia)	Jesús M <sup>a</sup> Quintana (Responsable de producto / Teleformador)
ALVANET COMUNICACIONES S.L.	Marcos ortega (Responsable sistemas)
EATUR / PIRENALIA NET CENTER (Zaragoza )	Juan Manuel Alvarez (Director)
Fundació Maria Aurelia Capmany (Barcelona)	Julia Gómez (Responsable programas formación)
SPI Navarra Virtual S.A. (Navarra)	Alberto Escurra (Director de Proyectos)
Consortio Sierra Oeste de Madrid	Jesús López Santiago (Gerente)
BEA SYSTEM SPAIN (Madrid)	José Manuel Serrano (Responsable Formación)
Fundación Pablo Mandazen / Telecentro Atxatxuri (Garralda).	Mikel Arbeloa (Director)
Telecentro Tierra (Murcia)	José María Galán (Director)
Association Française de Télétravail et Téléactivités (AFTT) / Asociación Francesa de Teletrabajo y Teleactividades (París)	Nicole Turbe Suetens (Presidenta)
Association Française pour la Formation des Asultes AFPA / Asociación Francesa para la Formación de Adultos(París)	Guy Michel (Coordinador de servicios Internet y de estudios técnicos)
Institute for Research into Small and Medium-sized Enterprises University of Québec / Instituto de Investigación en la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad de Québec (Canadá)	Jacob Real (Director y profesor universitario)
Ayuntamiento de Metz (Francia)	Jean Philippe Gurucky (Director de Proyectos Multimedia)
International labour organisation / Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Vittorio Di Martino (Experto en Innovación y organización del trabajo)
Sophia Antipolis Foundation (Francia)	Hélène Mignot (Directora de Proyectos de Teleactividad).
Association Regionale pour L'Emploi et la	Jean Horgues-Debat (Coordinador

formation aux Placements Ruraux / Asociación Regional para el Empleo y la Formación en zonas rurales (Francia)	provincial de Alpes Côte – d’Azur)
France Telecom. (París)	Dominique CARDON (Socióloga del Departamento de I+D)
Innovation and Teleworking at Western IQ Ltd in Bucharest (Rumania)	Adrian Emil Toia (Director de investigación )
Consorcio de Ingeniería Caroni (Caracas- Venezuela)	Jose Aurelio Salas Salas (Líder de proyecto)
Lloyd 1885 spa	Paola Canfora (Jefe de Operaciones)
Red Confluencia	Jorge Halpern (Investigador)
Consultoría en Sociología del Trabajo (Madrid)	Olga Gárgoles (Socióloga del Trabajo)

**Para cualquier información adicional sobre el proyecto, contactar con:**



consultoría & proyectos en nuevas tecnologías

Pza. Miguel de Barandiaran, 5–Of. 5 • 31014 PAMPLONA

Tel. (+34) 948 131 832 • Fax. (+34) 948 134 879 •

<http://www.evirtualwork.net> / E-mail: info@evirtualwork.net