



Responsables de equipos de e-trabajo en la Europa Mediterránea

Este documento resume los principales resultados de un estudio llevado a cabo en Francia, Italia, Portugal, Grecia y España sobre el perfil, situación profesional y necesidades de formación de profesionales que actúan como responsables de equipos de trabajo deslocalizados y proyectos virtuales. El estudio forma parte del proyecto VIRTUAL WORK, apoyado por el programa europeo LEONARDO DA VINCI, cuya finalidad es desarrollar un plan de formación continua en materia de dirección y organización de equipos de e-trabajo. En él participan ITURBROK (ES), AFPA(FR), SPI (PT), IDEC (GR) y ASFOR (IT), entidades europeas relacionadas con el ámbito de la formación continua y las nuevas tecnologías de la información.

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.

Encuestas a profesionales y expertos

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.

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

Dada la situación incipiente del e-trabajo y la escasez de experiencias en estas nuevas formas de organización virtual en estos países mediterráneos fue necesario seleccionar grupos reducidos de “encuestados de calidad”. Fueron seleccionados en función del grado de desarrollo del e-trabajo y de la

configuración del sector de las nuevas tecnologías en cada uno de los países de las entidades participantes. Procedían de un colectivo de entidades, empresas y profesionales dedicados a actividades relacionadas con:

- Desarrollo de proyectos Web y multimedia.
- Desarrollo de software.
- Consultoría en nuevas tecnologías.
- Comercio electrónico, marketing y publicidad digital.
- Medios de Comunicación digitales y portales.
- 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: telesecretariado, teletraducción, centros de atención de llamadas, banca electrónica.
- Profesionales independientes: consultores, economistas, ingenieros.
- Profesores, formadores y teleformadores.
- Responsables en compañías de telecomunicaciones (telefonía, cable e Internet).

Además, 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.

Pudieron realizarse un total de 135 encuestas basadas en cuestionarios semiabiertos que fueron respondidos a través de visitas personales, conversaciones telefónicas, formularios en Internet y videoconferencias.

Estas encuestas permitieron recoger un buen número de datos empíricos, experiencias reales y opiniones en torno a aspectos claves del perfil profesional de los e-responsables de proyectos virtuales y equipos de e-trabajo relativos a sus:

- Funciones, responsabilidades y características profesionales específicas.
- Niveles de estudios, formación y cualificación profesional.
- Experiencias en materia de e-trabajo y e-organización: condicionantes, ventajas, dificultades y sugerencias.
- Necesidades de cualificación y formación continua.

El perfil profesional de los e-responsables

Según los datos resultantes de estas encuestas, los e-directores/responsables/coordinadores suelen ser mayoritariamente varones y con edades comprendidas entre los 25 y 45 años. Tienen titulaciones de grado medio o superior y estudios, pero no necesariamente ligadas al ámbito de las tecnologías. Han llegado al sector con la reciente expansión del sector de la nueva economía, y han logrado su especialización tecnológica gracias a su vocación autodidacta.

La figura del e-director/responsable/coordinador no se considera aún un perfil profesional en sí mismo, sino más

bien una variedad de las profesiones directivas que exige competencias y cualificaciones específicas exigidas por la distancia y el uso de las nuevas tecnologías.

Han pasado de los modos de organización tradicional a los modos virtuales sin tener conocimientos de las técnicas específicas necesarias y sin ejemplos ni referencias porque es un fenómeno muy reciente y novedoso en sus países. Por ello casi todos los encuestados experimentan a diario la carencia de este tipo de conocimientos y reconocen necesitarlos. Sin embargo, la escasa disponibilidad de tiempo y de oferta formativa que responda a sus necesidades son las razones que les impiden adquirirlos.

Cualificación y procedencia profesional

Los datos sobre las cualificaciones y especializaciones de estos profesionales ofrecieron las siguientes conclusiones:

- El nivel de estudios y cualificación de estos profesionales es, en general, muy alto.

Nivel de estudios	Porcentaje de encuestados	Observaciones
Títulos universitarios de grado superior y postgrado.	65%	El 20% tiene estudios complementarios.
Titulaciones de nivel medio.	35%	Mayor presencia de pequeños empresarios 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.
- Llegan procedentes de otros sectores y por circunstancias relacionadas con el boom de la nueva economía.
- 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.
- No tienen apenas cualificación en nuevas formas de trabajo: gestión de equipos de trabajo deslocalizados, recursos humanos ni en e-organización. La mayor parte de sus cualificaciones las han obtenido de forma autodidacta y a través de la experiencia. Tienen un alto grado de automotivación para el aprendizaje, pero relativo a conocimientos tecnológicos.

Denominación de su puesto de trabajo y consideración profesional

Con relación a la consideración profesional de los puestos de trabajo y de las funciones que realizan, se obtuvieron las siguiente conclusiones:

Este puesto de trabajo recibe **denominaciones muy heterogéneas**, tanto como las organizaciones de las empresas o entidades en las que trabajan, las diferentes actividades a las que se dedican, y la variedad de funciones que les son atribuidas.

- Se les considera **técnicos generalistas**.
- La figura del coordinador / gestor / director de equipos de e-trabajo o proyectos virtuales **no suele reconocerse como un perfil profesional en sí mismo**, sino como 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.

- El perfil y la consideración de estos profesionales se sitúa en niveles de técnicos **de alto nivel o directivos**, de nivel más alto cuanto más pequeño es el tamaño de la empresa o entidad en la que trabajan.
- 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.

Funciones

Actúa como Jefe de empresa o de proyecto, 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 dirigirlos para alcanzar los objetivos y resultados planteados.

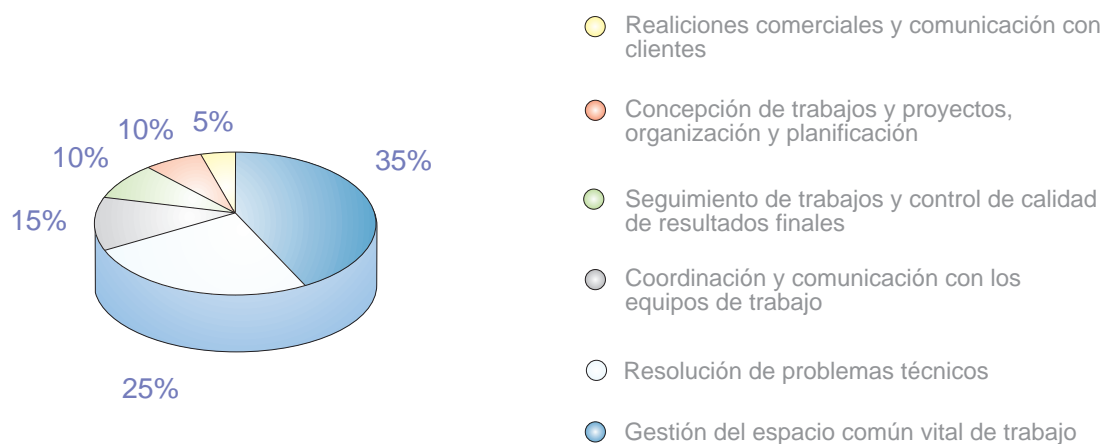
Es la figura de enlace entre los clientes y su equipo de trabajo del que él mismo forma parte como líder. Su papel es de supervisar, controlar, y realizar el seguimiento del proyecto, o de parte de este, desde su elaboración hasta su control final, entrega y certificación.

Las tareas más habituales que realizan estos profesionales cotidianamente están relacionadas con:

- 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 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 tecnológica.

Dedicación

Con respecto al tiempo que dedican a la variedad de tareas que se presenta en el punto anterior, los 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.



Circunstancias de e-trabajo y e-organización

Percepción de la “virtualidad”

A menudo resulta muy difícil para estos profesionales discernir las situaciones típicas de e-trabajo de las tradicionales. Y ello les resulta aún más difícil cuando realizan sus tareas cotidianas en una oficina y con un horario determinado.

- 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.
- Además, sucede que el porcentaje de las tareas que se realizan de modo presencial se deriva en muchos casos de la planificación que se realiza aplicando - a veces intuitivamente - metodologías de e-trabajo y e-organización.
- 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%.

Ranking de tecnologías utilizadas en la comunicación



Ventajas del e-trabajo

Las ventajas de las nuevas formas de organización del trabajo que estos profesionales perciben de modo más evidente parecen responder de forma general a cuestiones relacionadas con:

- El 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 situaciones presenciales.
- La gestión más flexible y autónoma del trabajo.

Dificultades del e-trabajo

Las dificultades que perciben están más relacionadas con las prácticas de e-organización y se deben en general a deficiencias en su reciclaje profesional, ya que la necesidad acuciante de estar al día en avances tecnológicos ha relegado a un segundo plano el aprendizaje en cuestiones organizativas. Las más destacadas son:

- Los problemas tecnológicos relacionados con comunicaciones, virus, incompatibilidades de versiones y formatos derivada del uso de diferentes versiones, desconfiguraciones y problemas de hardware.
- El e-trabajo exige mucho más esfuerzo organizativo y la aplicación de técnicas y herramientas de organización de un modo diferente. La tendencia a la autonomía mal entendida por parte de los miembros de los e-equipos puede provocar dificultades para detectar problemas, realizar seguimientos y corregir desviaciones y fallos, así como ineficacia, retrasos e incumplimientos. Sensación de pérdida de control sobre los trabajos y resultados.
- 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”.
- Mantener el espíritu de “red” se percibe como una de las tareas más arduas que debe asumir del e-responsable. Consideran que exige muchos conocimientos y dedicar grandes esfuerzos a la animación, motivación y transmisión de información.
- Crear un e-equipo exige mayores esfuerzos de selección de personal porque, por ahora, trabajar en función de objetivos y resultados no forma parte de las competencias de la mayoría de los trabajadores. Esta capacidad sólo suele encontrarse en personas muy polivalentes y con una buena formación.

Soluciones de e-dirección

Preguntados sobre posibles soluciones para superar las dificultades y retos de la distancia, los encuestados aportaron una batería de consejos basados en la experiencia, que reflejan al tiempo sus principales preocupaciones y algunos de los aspectos en los que se centrará el plan de formación en e-dirección y e-organización.

Organizativas

- Definir, fijar y transmitir muy claramente los objetivos estratégicos y operativos.
- Definir, analizar y planificar previamente todos los trabajos con el máximo de detalle. Protocolizar al máximo los intercambios y aplicar principios y normas de calidad.
- Establecer claramente los mecanismos que se utilizarán para el seguimiento, verificación de resultados y control de calidad de los trabajos.
- Analizar las incidencias y dificultades surgidas a lo largo del proyecto y extraer enseñanzas.
- Parece resultar más práctico conservar jerarquías y cadenas de mando para distribuir los esfuerzos. extras que supone la situación de dispersión.
- Hacer que los e-trabajadores asuman responsabilidades y la gestión de sus propios tiempos de trabajo.
- Aumentar el grado de descentralización y delegación del trabajo.

Comunicación y psicología

- Garantizar la buena calidad de la comunicación.
- Generar y mantener la confianza entre los miembros del equipo.
- Lograr el equilibrio entre la eficacia y las mínimas necesidades de intercambio emocional y contacto presencial.
- No olvidar las reuniones presenciales y contactos personales.
- Crear canales abiertos y permanentes de comunicación.
- Velar porque se comparta la información necesaria.
- Planificar y organizar la comunicación al máximo.

Recursos humanos

- Aumentar la calidad en la gestión de los recursos humanos.
- Formar y ayudar a los miembros del equipo para que sean capaces de gestionar sus tiempos de trabajo.
- Establecer sistemas de reconocimiento profesional y económico adaptados a la distancia.
- Establecer claramente cometidos y responsabilidades de cada miembro del equipo y estimular la autoevaluación en los e-trabajadores para reforzar el proceso de asunción de responsabilidades.
- Los miembros de e-equipo deben tener competencia técnica, pero hay que tener en cuenta sus actitudes y aptitudes personales para e-trabajar.
- Lograr el consenso y compromiso de todos los miembros del equipo en relación a las reglas y el plan de trabajo.

Tecnológicas

- Utilizar tecnologías dinámicas y eficaces que faciliten la comunicación y la gestión.
- Propiciar un uso adecuado de estas tecnologías.
- Crear o utilizar siempre, en la medida de lo posible, un espacio virtual común de trabajo, que permita al e-equipo consultar y compartir información, y que actúe al tiempo como “memoria histórica” de trabajos y proyectos.
- 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.

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

A partir de los datos obtenidos en las encuestas, se realizó además una investigación exhaustiva sobre las habilidades y conocimientos que deberían formar parte, según los especialistas, del “perfil profesional ideal” de los responsables de equipos de e-trabajo. Para ello se analizaron y compararon opiniones de expertos en el ámbito del e-trabajo y la e-dirección procedentes de los países participantes, así como bibliografías especializadas, artículos publicados en prensa especializada, ofertas de empleo en Internet y programas de formación ofertados por universidades y entidades de formación continua de Estados Unidos, Canadá y Japón.

Área de Competencia	Habilidades	Conocimientos deseables
Conceptos	<p>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”.</p>	<p>Conocer el concepto de e-trabajo y dónde se encuentran las mayores dificultades y oportunidades de esta situación.</p> <p>Entender cómo la distancia afecta al funcionamiento de los equipos e identificar sus problemas específicos.</p>
Dirección	<p>Ser capaz de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Articular una visión de la organización y del proyecto. Aglutinar ideas y personas alrededor de objetivos corporativos. Convertirse en un catalizador de resultados y lograr su visibilidad. Conseguir y mantener la confianza y la adhesión de los miembros del equipo. Facilitar su participación en los procesos de tomas de decisión y de asunción de responsabilidades. Objetivos de control de tiempos de trabajo y de procesos. 	<p>Conceptos básicos de dirección a distancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Técnicas de dirección por objetivos. Técnicas para desarrollar capacidad de liderazgo. Entorno jurídico. <p>Nociones de Inteligencia Emocional.</p>
Planificación y gestión	<p>Ser capaz de combinar los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios para cumplir los objetivos previstos buscando calidad y eficacia máximas.</p>	<p>Técnicas de planificación, monitorización y control adaptadas a la distancia.</p> <p>Conocimientos básicos en gestión administrativa y presupuestaria.</p>
Comunicación	<p>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.</p>	<p>Psicología de la comunicación humana: presencial y a distancia.</p> <p>Técnicas de comunicación más eficaces en entornos distribuidos de trabajo.</p> <p>Reglas básicas de la comunicación a distancia.</p>
Coordinación	<p>Ser capaz de trabajar y hacer trabajar en red salvando limitaciones organizativas y jerárquicas.</p>	<p>Técnicas de organización del trabajo colectivo.</p> <p>Métodos de seguimiento y evaluación de equipos remotos.</p>

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

Para más información: Este documento es un resumen de resultados del estudio realizado. El estudio completo puede consultarse en la Web de Virtual Work: <http://www.evirtualwork.net>



Estudio realizado por el partenariado europeo Virtual Work:

ITURBROK / Consultoría y Proyectos en Nuevas Tecnologías (ES)
SPI / Sociedade Portuguesa de Inovação (PT)
ASFOR / Associazione per lo Sviluppo della Formazione (IT)
AFPA / Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (FR)
IDEC Ltd. / Industrial Development & Education Centre (GR)

Con el apoyo de:



Han colaborado

Asociación Española de Teletrabajo (ES)
Iniciativas Innovadoras (ES)
Association Française de Télétravail et Téléactivités (FR)
Swiss Occidental Leonardo (SW)

Para cualquier información adicional sobre el proyecto, contactar con:

ITURBROK S.L.

Pza. Miguel de Barandiaran, 5-Of. 5 31014 PAMPLONA Tel. (+34) 948 131 832 Fax. (+34) 948 134 879 E-mail: info@evirtualwork.net