

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Setembre 2020



Lideratge remot

“El lideratge remot té més a veure amb les pràctiques efectives de gestió que amb les eines utilitzades.”

Stephanie Shirley

Què és?

Els **equips virtuals** ja eren una realitat a moltes empreses abans de la pandèmia de la COVID-19, però la implementació massiva del teletreball ha convertit la configuració d'aquest tipus d'equips de treball en quelcom necessari i inevitable. Així doncs, molts líders s'han trobat davant d'un nou repte: **la gestió virtual d'equips que treballen en remot.**

Les necessitats que presenten aquests grups de treball disten força de les que tenen els equips que comparteixen a diari un espai físic i poden comunicar-se cara a cara. Per aquest motiu, cal posar el focus en les peculiaritats dels equips virtuals i en aquelles habilitats dels líders i dinàmiques de treball que poden fer que aquests siguin més eficients i productius.

- ✓ **Lideratge remot:** procés que consisteix en **dirigir les activitats laborals** dels membres d'un grup i influir-hi per produir canvis d'actitud, de pensament i de comportament amb l'objectiu d'assolir una meta específica. En aquest cas, però, les interaccions entre les persones que conformen l'equip i la recopilació i difusió d'informació es realitzen **a través de diferents tipus de tecnologies.**
 - De fet, per tal de que aquest tipus de lideratge sigui possible i efectiu **és necessari que les organitzacions comptin amb dispositius, mitjans i programes adequats.** Així doncs, [tal i com s'explica en l'article "Adding the 'e' to e-leadership: How it may impact your leadership"](#), no només és indispensable tenir connexió a Internet. També cal disposar de tecnologies que permetin la realització de videoconferències i de softwares per col·laborar en línia, a més dels mitjans més tradicionals que permetin que la comunicació sigui fluïda (com el correu electrònic o les trucades telefòniques).
 - Més enllà de disposar de les tecnologies necessàries, **és fonamental que hi hagi una bona organització** perquè els equips virtuals funcionin correctament. [Segons explica la Team Manager de la Unitat de Transformació d'Altran España, Vanessa Díaz](#), això significa "que els equips de treball tinguin clar que han de fer, com fer-ho i quan; que els fluxos de treball es marquin bé i es comparteixin; que els processos s'estableixin de forma funcional; que s'apoderi els equips i que es realitzin només les reunions necessàries."
 - A més, **és important que la gestió d'equips en remot es realitzi de forma àgil.** Cal que hi hagi un control del treball, però s'ha d'evitar que sigui excessiu. La necessitat de reportar els

progressos constantment pot ser contraproduent i denota una certa desconfiança en l'equip per part del líder.

- ✓ És evident que gestionar equips de treball en remot pot ser complex, però **les dificultats es poden pal·liar a través de les bones pràctiques dels líders.**
 - Si la gestió dels equips és bona, **les organitzacions obtenen múltiples avantatges optant per aquesta modalitat de treball.** De fet, tal com recorda l'experta en Marketing Digital i Recursos Humans Assul Miguel en base a un [article publicat a la revista Forbes](#), es redueixen els costos derivats del treball a l'oficina i els/les treballadors/es milloren en qualitat de vida, ja que compten amb una major flexibilitat d'horaris. A més, cal tenir present una qüestió important i que sovint s'ha posat en dubte: **els equips que treballen en remot no només són productius, sinó que també es caracteritzen per ser [més innovadors i creatius](#) que els equips tradicionals.** Això s'explica perquè es mouen en un entorn clarament marcat per l'ús de la tecnologia i sovint es troben amb la necessitat d'optimitzar el temps.

Eines

Un bon lideratge és clau per assegurar el correcte funcionament d'un equip de treball, també quan aquest ha de ser gestionat i organitzat per funcionar en remot. Cal tenir en compte, però, que el/la líder d'un grup de treball virtual ha de desenvolupar unes habilitats diferents a les que es pressuposen a un/a líder tradicional. Tal i com s'explica en l'article [Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership](#), publicat a la International Review of Administrative Sciences, algunes de les **skills més valorades d'una persona que ha de liderar en remot** son:

- ✓ **Habilitats de comunicació:** el/la líder d'un equip virtual ha de saber comunicar-se amb els altres membres del grup de forma clara i organitzada i ha de permetre la retroalimentació per evitar errors. A més, ha de saber gestionar el flux de comunicació, evitant traslladar un excés de missatges que puguin dificultar l'entesa entre les parts i filtrant les dades que s'ofereixen per tal d'evitar que els/les treballadors/es se sentin aclaparats. D'altra banda, cal tenir present que en entorns virtuals és més fàcil que es malinterpretin els missatges. Per aquest motiu, el/la líder ha de tenir especial cura amb el to i amb les paraules que utilitza per evitar que les persones receptores se sentin incòmodes o molestes.

- ✓ **Habilitats socials:** el/la líder ha de mantenir freqüentment un contacte personalitzat amb totes les persones que treballen a distància. És recomanable que algunes d'aquestes interaccions es produeixin per telèfon, a través de videotrucades i, fins i tot, en reunions cara a cara. A més, per tal que el lideratge sigui efectiu, la persona que l'exerceix ha de saber garantir que l'equip pugui utilitzar mètodes d'interacció inclusius.
- ✓ **Habilitat de treball en equip:** és important que en el moment de conformar un equip el/la líder s'asseguri de que aquest té un propòsit. També és l'encarregat/da de vigilar que els membres del nou grup virtual s'integren correctament, participen i poden fer lliurement les seves aportacions. A més, ha de garantir que els membres de l'equip virtual tenen les mateixes oportunitats de rebre un reconeixement i de progressar i desenvolupar-se que les persones que formen part d'un equip tradicional.
- ✓ **Habilitats tecnològiques:** el/la líder ha de conèixer bé les tecnologies de la informació i mantenir-se al dia en relació al seu ús. Per aconseguir-ho, és important que investigui i compari per trobar aquelles eines i tecnologies òptimes per a la seva organització, valorant el cost però també els beneficis que proporcionen. També ha de ser capaç de donar resposta a les dificultats que poden sorgir derivades de l'ús de la tecnologia, ja sigui directament o amb l'ajuda d'especialistes.
- ✓ **Habilitat de gestió del canvi:** en situacions d'incertesa com la provocada per la pandèmia de la COVID-19, s'evidencia la necessitat de comptar amb líders que sàpiguen mantenir el focus en allò més rellevant i que ajudin les persones que integren l'equip a adaptar-se ràpidament a les noves situacions. Aquest paper del/de la líder en la modalitat de treball presencial es trasllada també a l'entorn virtual. Quan l'equip treballa en remot, el/la líder no només ha de planificar prèviament les transicions i supervisar l'evolució del canvi, sinó que ha de saber adaptar l'ús de les tecnologies a les noves necessitats i perfeccionar la pràctica tecnològica en base a l'experiència acumulada.
- ✓ **Fiabilitat electrònica:** que un/a líder sigui fiable en aquest terreny és important per garantir l'emmagatzematge segur de la informació i de la privacitat. Així doncs, un bon lideratge remot implica transmetre confiança en la seguretat de l'entorn virtual als/a les treballadors/es. Comptar amb aquesta característica també suposa no permetre que les tecnologies tinguin una presència excessiva en la vida dels membres de l'equip de treball.

La dada

Segons un [estudi de Gallup](#), el fet que una empresa ofereixi l'opció de treballar en remot pot ser determinant per a una persona candidata a l'hora de decidir-se per una oferta laboral o una altra. De fet, aquest oferiment fins i tot pot arribar a propiciar un canvi de feina.

- ✓ El **54%** dels/de les treballadors/es d'oficina **canviaria la seva feina per una que oferís horaris flexibles**.
- ✓ El **37%** se n'aniria a una empresa que oferís l'opció de **treballar en remot com a mínim a temps parcial**.

Oferir l'opció de teletreballar no només és important per a la captació i retenció de talent, sinó que també pot ajudar a millorar el compromís de les persones col·laboradores de l'organització. De fet, segons demostra aquest mateix estudi, el compromís augmenta quan es combina el treball a l'oficina amb el teletreball.

- ✓ El **nivell òptim de compromís s'assoleix quan els/les empleats/des passen entre el 60% i el 80% del seu temps de treball fora de l'oficina**. És a dir, quan treballen en remot de tres a quatre dies en una setmana laboral de cinc dies.

Guia de Treball

LA COMUNICACIÓ: UNA PEÇA CLAU PER LIDERAR EN REMOT

Segons s'explica en l'article de Capital Humano "[Com liderar amb èxit equips remots](#)", és fonamental combinar l'escriptura amb l'ús d'altres mitjans que faciliten una interacció més directa. És recomanable que el/la líder:

- Utilitzi la **comunicació escrita** per transmetre de forma clara i senzilla l'**estratègia** a seguir, evitant la sobrecomunicació.
- Busqui l'**empatia** de l'interlocutor, també en la comunicació escrita. Per aconseguir-ho, és important que demani l'opinió sense ser invasiu i faci preguntes poderoses als membres de l'equip.
- Aprofiti qualsevol oportunitat lògica per **comunicar-se directament amb l'equip**, organitzant reunions a través de videoconferència i realitzant trucades telefòniques.

COM FOMENTAR LA COL-LABORACIÓ I LES BONES RELACIONS ENTRE ELS MEMBRES DE L'EQUIP?

Amb l'objectiu de que la **col·laboració** entre els membres que conformen l'equip sigui eficaç, tal i com s'explica en el mateix article de Capital Humano, és important:

- **Utilitzar les eines adequades.**
- **Establir unes regles clares** pel que fa a les hores de treball, a les formes i moments més òptims per comunicar-se, al temps de resposta a les sol·licituds, etc.
- **Definir prèviament el canal de comunicació** que s'ha d'utilitzar en funció del tema que s'aborda.
- **Protegir el temps de treball** de les persones col·laboradores per evitar que siguin constantment interrompudes.

I, per tal de promoure una bona **connexió** i fomentar les **relacions socials**, és positiu:

- **Integrar els nous membres de l'equip**, donant importància i visibilitat a la seva incorporació.
- **Construir un sistema de relació informal**, establint un programa de mentoria per als més novells, per exemple.
- **Organitzar trobades informals** a través de videoconferència entre els membres de l'equip.

L'OBJECTIU PRINCIPAL DEL LÍDER: ACONSEGUIR UN ALT RENDIMENT DE L'EQUIP

Els/les líders en remot també tenen com a objectiu motivar el seu equip per aconseguir bons resultats. Algunes formes d'aconseguir-ho son:

- Posant el focus en els **resultats** i evitant el **control** excessiu del treball de l'equip.
- Mantenant **reunions individuals** regularment.
- Avaluant el **rendiment de les persones col·laboradores** de manera continuada, tant a nivell d'equip com individualment.

L'experiència

AUTOMATTIC

Automattic és la companyia que hi ha darrere del gestor de continguts Wordpress, però també de WooCommerce, Jetpack, Simplenote, Longreads, VaultPress i Tumblr, entre d'altres. L'empresa, fundada l'any 2005 pel prestigiós programador estatunidenc Matt Mullenweg, compta amb unes 1.200 persones empleades que treballen en 77 països diferents d'arreu del món i que parlen fins a 93 idiomes. La principal particularitat d'aquesta organització és que no té oficines. De fet, el seu CEO és un ferm defensor del teletreball, al que prefereix anomenar "**treball distribuït**".

- ✓ Tal i com s'explica en l'article ["El CEO d'una empresa de 1.200 empleats sense oficines explica com no patir teletreballant"](#), Mullenweg considera que les empreses es poden trobar en cinc nivells diferents en relació amb la implantació del teletreball. De fet, il·lustra aquesta divisió a través d'una estructura piramidal al llarg de la qual es poden distribuir les diferents empreses en funció de l'autonomia que atorguin a les seves persones col·laboradores. Actualment, la major part de les organitzacions es troben en el primer nivell, però poden progressar canviant la seva filosofia laboral i tenint molt presents tres conceptes, que van ser fonamentals a l'hora de crear Automattic: **mestratge**, **propòsit** i **autonomia**.
- **Nivell zero:** se situen en aquest nivell totes aquelles feines que només es poden fer presencialment. És el cas, per exemple, d'un massatgista, d'un bomber o d'un cambrer.
- **Primer nivell:** les organitzacions que es troben en aquest nivell no s'esforcen per implantar el teletreball. Per aquest motiu, no disposen dels equipaments i les tecnologies necessaris per treballar fora de l'oficina. De fet, únicament ofereixen aquesta opció a les seves persones col·laboradores en cas d'emergència puntual.
- **Segon nivell:** en aquest nivell, les empreses recreen virtualment el context de treball habitual de l'oficina. Tot i que s'afavoreix la connectivitat entre els membres de l'equip a través d'eines com Zoom o Teams, la gestió i organització de la feina continua girant al voltant de la productivitat, les tasques es desenvolupen de forma sincrònica i els/les treballadors/es pateixen constants interrupcions. Moltes organitzacions s'han situat en aquest nivell en veure's obligades a optar pel treball en remot degut a la pandèmia de la COVID-19.
- **Tercer nivell:** es troben en aquesta fase les empreses que contempen una partida econòmica per fer front a les necessitats derivades del treball en remot. A més, en el tercer nivell ja s'avança

cap a l'asincronia i es troba l'equilibri entre la comunicació escrita i la realització de videotrucades, evitant l'ús excessiu d'aquestes últimes.

- **Quart nivell:** en aquesta fase els/les líders avaluen les tasques en funció dels resultats obtinguts, no de com o quan s'han dut a terme. A més, els espais de treball a casa estan totalment equipats i cada empleat/da pot organitzar-se la jornada en funció de les seves necessitats. Així doncs, en aquest nivell la confiança serà fonamental.
- **Cinquè nivell:** les organitzacions aconseguixen el màxim rendiment de les seves persones col·laboradores i poden obtenir millors resultats que qualsevol empresa que treballi presencialment. Els/les empleats/des tenen temps pel seu propi benestar i s'aconsegueixen alts nivells de creativitat.



Prodigy Finance és una plataforma britànica, fundada l'any 2007 per Cameron Stevens, que aplica noves tecnologies a activitats financeres i d'inversió. En concret, està enfocada a oferir finançament a estudiants internacionals de postgrau que assisteixen a una escola de negocis o a una institució de postgrau vinculada a la plataforma. Actualment, Prodigy Finance compta amb un equip de més de 150 persones que treballen des de 35 països diferents i ofereix una gran flexibilitat d'horaris a totes aquelles persones col·laboradores que treballen en remot.

- ✓ Liderar un equip de professionals multidisciplinar, integrat per persones amb realitats culturals i experiències completament diferents i que, a més, treballen des de diversos indrets del món i no realitzen les seves tasques en les mateixes franges horàries, és evidentment complex. Ricardo Fernández, cap de Vendes i Oficines de Comercialització de Prodigy Finance, explica en una [xerrada TED](#) quins son els principals reptes als quals ha hagut de fer front mentre ha liderat en remot un equip intercultural format per gairebé 30 professionals, però també en destaca alguns avantatges.
 - **Principals reptes:**
 - ❖ La **impossibilitat de mantenir un contacte constant**, com el que s'aconsegueix quan s'opta per la presencialitat, pot dificultar la comunicació. Així doncs, proposa que el/la líder intenti donar instruccions precises que evitin malentesos.
 - ❖ La **falta d'un entorn laboral presencial** pot generar una **sensació de soledat**. En aquest sentit, Fernández recomana que es busquin àrees de treball o locals comuns pensats per solucionar aquesta problemàtica.

- ❖ La **diversitat d'horaris de treball** sovint pot ser difícil de gestionar. És habitual que el/la líder hagi d'estar disponible en moments i hores que suposen un desafiament, tant a nivell físic com emocional.
- ❖ La **diversitat cultural** pot fer que un mateix missatge no sigui interpretat de la mateixa manera per part de diferents integrants del grup, encara que aquests parlin el mateix idioma. Per això, el/la líder ha d'aconseguir comunicar-se assertivament, procurant entendre el context que es viu en cada país o territori en relació amb el tema que s'aborda.
- **Principals avantatges:**
 - ❖ El treball en remot permet **reduir el temps dedicat als desplaçaments** i, a més, proporciona diverses **comoditats**.
 - ❖ S'ofereix **flexibilitat i autonomia en la gestió del temps**, una de les principals demandes de la generació *millennial*.
 - ❖ En equips multiculturals és molt habitual que hi hagi diverses visions sobre una mateixa qüestió, ja que les persones que conformen el grup viuen en contextos diferents. És per això que el treball conjunt d'aquests equips pot tenir com a resultat un **projecte més ric**.
- ✓ **Com ha aconseguit gestionar amb èxit un equip divers i multinacional en remot?** Tal i com s'explica en l'article "[Com gestionar un equip de freelance que estan en països diferents al teu](#)", Ricardo Fernández ha buscat "familiaritzar-se amb la cultura dels seus aliats" i, entre d'altres, s'ha nodrit de les ensenyances que ofereix el llibre [The Culture Map](#), d'Erin Meyer.

Materials

Bibliografia bàsica

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

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

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

Materials en línia

Vídeos de Dan Pontefract: *Remote Leadership Toolkit*

L'empresari i escriptor canadenc Dan Pontefract presenta el tema del lideratge en remot a través de materials audiovisuals. En un total de 10 vídeos aborda qüestions com l'establiment de normes en equips virtuals, la motivació de l'equip, la realització de reunions *online*, la comunicació efectiva i el manteniment de la productivitat, entre altres temes. A més, permet descarregar en PDF les diapositives que el ponent utilitza com a suport en cadascun dels vídeos.

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

Lideratge remot en temps d'incertesa: 10 consells per a liderar equips virtuals en temps de crisi

A causa de la pandèmia de la Covid-19 són moltes les organitzacions que han hagut de repensar ràpidament el seu funcionament i optar pel teletreball. En aquest context, l'empresa de Recursos Humans Randstad ofereix 10 consells per liderar equips en remot i construir una cultura de confiança en moments d'incertesa.

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

Webinar: Lideratge digital i treball en remot

L'agència consultora Good Rebels va organitzar un webinar el passat mes de març en el qual Juan Luis i Fernando Polo van oferir la seva visió sobre el lideratge digital, destacant algunes característiques que consideren que ha de tenir qualsevol líder que vulgui mantenir al seu equip connectat. A més, van exposar algunes de les eines i dinàmiques utilitzades a Good Rebels.

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

Unitats de Coneixement relacionades

- Teletreball (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletreball>
- Registre horari (2019): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14179-registre-horari>