

GR8 Managers en Remoto

Resumen de dimensiones

Estabilidad

Los managers emocionalmente estables muestran confianza en sí mismos, sintiéndose capaces de manejar la presión de las situaciones problemáticas. Las personas emocionalmente estables tienen la capacidad de manejar con mayor éxito situaciones de trabajo estresantes y ambiguas, lo que muy probablemente ocurrirá en entornos virtuales, en condiciones de dispersión geográfica y temporal. Además, la estabilidad emocional mejora la capacidad de los miembros del equipo para resolver los conflictos, que pueden ser más comunes en los equipos virtuales que en los tradicionales (Hoc, E.J., Dulebohn, H.J., 2017).

Descripción de Great People Inside: Saben cómo manejar fácilmente cualquier situación difícil y no se sienten abrumados por sus problemas personales o laborales. Son relajados, serenos, no se molestan fácilmente, tienen confianza y manejan eficientemente sus sentimientos conflictivos.

Curiosidad y Autoconocimiento

Las investigaciones muestran que los líderes que dirigen eficazmente equipos virtuales son unos apasionados de la autoconciencia y la superación personal, mostrando curiosidad. Constantemente se autoevalúan para progresar (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002) y no tienen miedo de abordar múltiples roles que implican complejidad conductual (Kayworth, R., T., Leidner, D., E., 2015). Se las arreglan para regular de manera óptima sus puntos "ásperos" personales que a veces se pueden encontrar en aquellos que ostentan roles de autoridad (como orgullo, rigidez, etc.) y están abiertos al feedback o crítica, sin temor a salir de su zona de confort o confrontar sus estados disfuncionales de la mente.

Descripción de Great People Inside: Son curiosos, les gusta buscar respuestas, probar cosas para poder entender cómo funcionan, documentarse exhaustivamente cuando prueban algo nuevo. Las situaciones que parecen desesperadas les motivan, ya que son capaces de gestionar y resolver problemas incluso en tiempos difíciles o altamente complejos. Tienen la capacidad de anticipar el fracaso. En una conversación, prefieren escuchar a hablar y, antes de expresar su punto de vista, analizan lo que otros tienen que decir. Generalmente prestan atención a sus sentimientos internos. Evitan la rutina.

Tenacidad

Los líderes que supervisan a través de medios virtuales necesitarán diligencia y determinación, una orientación de metas más activa que en un entorno donde se relacionan directamente. A través de la tenacidad, que tiene que ser característica de ellos (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002), muestran perseverancia, determinación en la superación de los contratiempos, mientras logran completar todo lo han emprendido.

Al mismo tiempo, el manager tenaz sabrá mantener un alto nivel de motivación y optimismo para el desempeño de las tareas del equipo.

Descripción de Great People Inside: Son capaces de llevar proyectos a largo plazo hasta su finalización, concentrándose en ellos hasta que se terminen. Trabajan con entusiasmo, siendo decididos y perseverantes con respecto a las tareas que deben completarse. Tienen poca consideración hacia las personas que no están interesadas en realizar las tareas.

Cooperación

En los equipos de trabajo en remoto es muy importante que los managers presten especial atención a las influencias del contexto social en el trabajo virtual (Daniels et al., 2000). La confianza y la comunicación están en la parte superior de la lista de desafíos a los que se enfrentan los equipos virtuales (Levasseur 2010), por lo que es vital que los gerentes aborden estos problemas con atención y tenacidad. Los managers construyen la confianza a través de enfoques individualizados (dedican tiempo y esfuerzo a conocer a los demás y a entender sus preferencias, expectativas y necesidades), cumpliendo las promesas y teniendo conversaciones frecuentes (Hickman, A., Ph. d, Levey, R., I., 2019).

Garantizar una actitud de cooperación y buena voluntad entre los miembros del equipo virtual es parte de la responsabilidad del manager.

Descripción de Great People Inside: Sienten que las relaciones sociales deben basarse sobre todo en la confianza, la apertura hacia los demás y el apoyo mutuo, en lugar de la competencia. Siempre se sienten parte del grupo, aceptan fácilmente la ayuda de los demás y, a cambio, brindan apoyo y ayuda a quienes lo necesitan. Son empáticos, tienen en cuenta las necesidades y los sentimientos de los demás al tomar decisiones, son felices por sus logros. Son capaces de sacrificar su propio interés por el interés del grupo.

Asertividad

La asertividad implica expresar tu punto de vista y sentimientos directamente, sin ser agresivo o pasivo, tener una actitud vertical, con respeto y comprensión hacia las opiniones y necesidades posiblemente diferentes de aquellos con los que se interactúa.

En un rol de dirección virtual, la asertividad se convierte en una competencia útil (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002). El hecho de que aclare y reduzca la ambigüedad, que permita transmitir una visión clara con respecto a los objetivos y roles de los miembros del equipo la hacen vital en equipos dirigidos virtualmente, pero también cuando la situación se vuelve más crítica, en el caso de los objetivos principales o cuando este es el camino más corto hacia un resultado crítico.

Descripción de Great People Inside: Expresan sus propias opiniones o las de las personas a las que representan de manera clara, concisa y directa, siendo respetuosas y respetuosas con los puntos de vista de los demás. No evitan las discusiones, hacen preguntas sin miedo cuando es necesario, saben cómo decir NO y, en caso de conflicto, se esfuerzan por mediar en la situación. Actúan cuando alguien es injusto. Usualmente admiten sus errores.

Responsabilidad

La dimensión "Responsabilidad" tiene que ver con los rasgos de personalidad que conducen a la realización cualitativa y oportuna de algunos proyectos o tareas. Las personas responsables no evitan la implicación activa en proyectos de equipo, ayudando a otros a hacer esfuerzos para lograr buenos resultados.

Los managers virtuales serios, rigurosos y eficientes se encargan de la calidad y precisión de los resultados del equipo y realizan cuidadosos análisis antes de decidir y supervisar cómo se gestionan el tiempo y la productividad del equipo (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002), buscando maneras de hacerle trabajar de forma más eficiente.

Descripción de Great People Inside: Llevan a cabo todas las tareas o proyectos en los que están involucrados hasta su finalización, centrándose en ellos y tomando todas las medidas necesarias para completarlos con éxito, mientras observan los plazos. Asumen la responsabilidad de sus errores, siendo receptivos a los comentarios, incluso cuando son negativos. Fomentan la diversidad de estilos de pensamiento, ideas y opiniones, escuchan el aporte de otras personas, pero toman decisiones después de su propio análisis de los hechos. Prefieren demorar una decisión antes que cometer un error, independientemente de la urgencia de esa decisión.

Flexibilidad

La flexibilidad en el trabajo de un manager eficiente que coordina equipos virtuales implica que consigue adaptar su comunicación y estilo de trabajo con agilidad a los cambios que van surgiendo, pero también a las diferentes personalidades y enfoques con los que entra en contacto.

El manager virtual eficiente responde con prontitud, tanto al comunicarse, como al establecer responsabilidades dentro del equipo (Kayworth, R., T., Leidner, D., E., 2015), adaptándose fácilmente a las necesidades de la organización.

Descripción de Great People Inside: Se adaptan fácilmente a los nuevos estilos y entornos de trabajo y no tienen problemas para integrarse en grupos diferentes a aquellos de los que forman parte o en nuevos lugares de trabajo. Están abiertos a los cambios, están dispuestos a ajustar su horario de trabajo en cualquier momento que sea necesario. Tratan el conflicto de forma constructiva y son proactivos después de una retroalimentación negativa.

Objetividad

La objetividad se refiere a tener un enfoque sólido y estructurado para resolver problemas, realizando un análisis cuidadoso de los detalles de un problema, después de que se haya recopilado tanta información como sea posible, antes de tomar una decisión. El enfoque se centra en el pragmatismo, la lógica, una evaluación en la que la propia perspectiva queda en segundo lugar. La investigación muestra que, en el entorno virtual y con el fin de ser eficaz, el equipo tiene que mostrar un buen enfoque en la práctica y sus managers tienen que tomar decisiones basadas en hechos (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002).

Descripción de Great People Inside: Prefieren el orden y la regularidad, llevando a cabo su actividad en base a un plan bien definido. Comprenden fácilmente las ideas abstractas y pueden procesar un gran volumen de información. Son capaces de enfrentar dificultades para obtener un resultado importante y no se rinden fácilmente frente a los reveses. Gestionan con confianza sus propios sentimientos.

Justicia

La integridad personal a la hora de trabajar en equipos virtuales es uno de los factores críticos (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002). Cuando se interpreta como una cualidad de un manager, garantiza un trato justo e igualitario, guiado por reglamentos o normas adaptadas al contexto en cuestión, teniendo en cuenta los derechos y obligaciones de cada miembro del equipo.

El manager que muestra un comportamiento justo se esfuerza por cumplir con sus compromisos. Busca tener un enfoque ético para dirigir a su equipo y para que el trabajo virtual no se utilice para empeorar los términos y condiciones de los empleados (Lamond, D., Daniels, D., Standen, P., 2002).

Descripción de Great People Inside: Se aseguran de seguir estrictamente las reglas y procedimientos de la organización, y reciben información periódica con respecto a estos. Siempre cumplen sus promesas y esperan que otros hagan lo mismo. Tratan a sus compañeros de trabajo de manera justa, considerando sus derechos y obligaciones y los defienden cuando son perjudicados. Conocen los criterios por los que se evalúa su trabajo y se aseguran de que se cumplan estrictamente.

Estrés y Resiliencia

Los managers a veces se enfrentan a experiencias que conllevan estrés, ambigüedad, cambio y conflicto, necesitando tomar decisiones incluso en esos momentos, pero con determinación y compostura. Ser resiliente (Tuffley, D., 2011) y permanecer optimista, estar preparado y adaptado a un alto nivel de complejidad y presión, aprendiendo de los errores, aparecen como comportamientos básicos en el trabajo de un líder. El entorno virtual puede plantear nuevos desafíos a los managers en términos de gestión del estrés a nivel de grupo, tanto a través de la diversidad y la resolución de conflictos, como en términos de reducción de la sensación de aislamiento social que sienten algunos miembros del equipo (Terri Griffith, T., Neale, M.A., 2001).

Descripción de Great People Inside: Toman decisiones y actúan con determinación y compostura, particularmente en situaciones complejas, arriesgadas o inusuales, siendo capaces de aceptar fallas y aprender de sus propios errores. Cuando fallan, tratan su fracaso con optimismo, y sólo requieren un breve tiempo para recuperarse. Los eventos desagradables, el estrés y los momentos de incertidumbre no afectan su calidad de vida, comodidad o nivel de energía. Se organizan bien.

Liderazgo

El entorno virtual descubre la capacidad de los managers para manejar las nuevas demandas (Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., Hertel, G., 2016). El manager eficaz que lidera en remoto tendrá como principales preocupaciones: la comunicación y la motivación del equipo, así como, la creación de confianza para que el equipo logre el rendimiento establecido. Ha de comunicar asertivamente hacia una dirección de acción y luego guiar al equipo para que la siga. La investigación sobre equipos virtuales ha demostrado que el cumplimiento de los objetivos, roles y métodos de comunicación de un equipo virtual desde el principio aumenta su eficacia (Gibson, C., B., Dunlop, P.D., Cordery, J., L., 2019). Un líder eficaz es aquel que asume el papel de promover una visión clara en términos de lograr metas, pero también uno que es capaz de inspirarse y establecerse como un mentor para los miembros de su equipo (Kayworth, R., T., Leidner, D., E., 2015).

Descripción de Great People Inside: Dirigen el equipo de una manera asertiva y equidistante. Consideran que la retroalimentación recibida es tan importante como la que se brinda, siempre alabando sus colaboradores directos por sus logros y teniendo en cuenta, a su vez, los comentarios recibidos de ellos. En el equipo, promueven una visión clara con respecto al logro de los objetivos, lo que inspira a los miembros del equipo a tener mejores resultados, al tiempo que observan los principios de ética profesional. Basan sus decisiones tanto en un análisis exhaustivo de los datos como en la experiencia, alentando a los demás a hacer lo mismo.

Habilidades cognitivas Plus (Razonamiento, Trabajando con Números, Trabajando con Palabras)

Las habilidades cognitivas están representadas por la capacidad del individuo para llevar a cabo actividades mentales asociadas con el aprendizaje y la resolución de problemas.

El análisis y la interpretación de datos se convierten en una competencia importante en los equipos virtuales, dado el enfoque de las tareas en el procesamiento y expresión de ideas e información (Stefan Krumm, Jens, Kanthak, Kai Hartmann & Guido Hertel, 2016).

Los estudios muestran que cuanto más exigente es el entorno virtual en el uso activo de las habilidades intelectuales/conceptuales/abstractas, más necesario es evaluar esta competencia, ya que tiene una alta capacidad para predecir el rendimiento laboral en general (Hunter, 1986), así como en el aprendizaje virtualmente mediado (Behling's, 1998).

En la evaluación de managers remotos, si las tareas actuales implican un pensamiento constructivo y sacar conclusiones basadas en datos existentes, las habilidades cognitivas deben ser una prioridad en la evaluación.

Descripción de Great People Inside:

El Razonamiento Plus es la capacidad de comprender las ideas expresadas mediante el razonamiento y la lógica.

Trabajando con Números Plus es la capacidad de comprender las expresiones numéricas de ideas y de calcular correctamente los resultados de problemas numéricos.

Trabajando con Palabras Plus es la capacidad de utilizar palabras y frases como un método para la comprensión de un concepto o perspectiva.