



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**Liderar a distancia:
Problemáticas y buenas prácticas para liderar equipos
distribuidos**

**Autor: Elizabeth Santillán
DNI N°23.464.524
Tutor: Sebastián Steizel**

**Ciudad de Buenos Aires
6 de Abril de 2020**

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	5
3. Problemática.....	6
4. Preguntas de investigación	6
5. Ejes conceptuales	7
5.1. Trabajo virtual.....	7
5.1.1. Qué entendemos por trabajo virtual	7
5.1.2. Ventajas de la implementación del trabajo virtual.....	8
5.1.3. Problemáticas asociadas al trabajo virtual.....	9
5.2. Equipo distribuidos	9
5.2.1. A qué llamamos equipo de trabajo.....	9
5.2.2. Qué entendemos por equipos de trabajo distribuidos	10
5.2.3. Principales desafíos de los equipos distribuidos	11
5.3. Liderazgo de equipos distribuidos	13
5.3.1. Liderazgo y desafíos actuales	13
5.3.2. Qué entendemos por Liderazgo Virtual	14
5.4. Principales desafíos del liderazgo de equipos distribuidos.....	16
5.4.1. Desafío 1: Lograr el compromiso y motivación del equipo a la distancia	16
5.4.2. Desafío 2: Malentendidos en la comunicación.....	19
5.4.3. Desafío 3: Construir confianza.....	24
5.4.4. Desafío 4: Administrar el ciclo de trabajo y del equipo	26
5.4.5. Síntesis de los Desafíos para el Liderazgo de Equipos Distribuidos	28
6. Trabajo de campo	29
6.1. Metodología de relevamiento /recolección de información	29
6.2. Características de la muestra	30
6.3. Principales desafíos que atraviesan las personas entrevistadas que lideran equipos distribuidos.....	31
6.3.1. Dificultad para lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia	33
6.3.2. Desafío 2: Malentendidos en la comunicación.....	35
6.3.3. Desafío 3: Construir confianza.....	37
6.3.4. Desafío 4: Administrar el ciclo de trabajo y del equipo	38
6.4. Buenas prácticas para abordar los desafíos que atraviesan las personas entrevistadas que lideran equipos distribuidos	39
6.4.1. Lograr el compromiso y la motivación de las personas	39
6.4.2. Malentendidos en la comunicación.....	41
6.4.3. Construir confianza.....	45
6.4.4. Administrar el ciclo del trabajo y del equipo.....	48
7. Conclusiones.....	51
8. Lecciones aprendidas	53
9. Bibliografía.....	54
10. Anexo	59

1. Resumen ejecutivo

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) han posibilitado la emergencia de nuevas formas de organización del trabajo. Entre ellas, la conformación de equipos distribuidos intercomunicados a través de TICs, que trae múltiples ventajas y beneficios para las organizaciones y las personas, aunque no exenta de problemáticas a identificar y superar.

Más que poner en duda si implementar o no el trabajo virtual, nos enfocamos en descubrir y definir la manera adecuada de llevarlo a cabo, para sacar el mejor provecho y minimizar el impacto negativo asociado a la pérdida de la comunicación cara a cara.

Así nos propusimos indagar cuáles son los principales desafíos que atraviesan las personas que lideran equipos distribuidos, con qué obstáculos se encuentran y cómo los resuelven, y qué factores contribuyen o dificultan el ejercicio efectivo de su rol.

Para ello, realizamos un recorrido de la literatura referida al liderazgo de equipos distribuidos y efectuamos encuestas y entrevistas a diez personas de cinco empresas diferentes. La población fue elegida en función de los siguientes criterios: personas radicadas en Argentina cuya función es liderar equipos de trabajo distribuidos, es decir, conducir a un conjunto de personas con un propósito común, funciones y tareas interdependientes, dispersas geográficamente (todas o en su mayoría), que utilizan las tecnologías de información y comunicación como medio privilegiado para gestionar tareas y relaciones, aun cuando en ocasiones poco frecuentes se habilite el contacto cara a cara.

Como consecuencia de estas indagaciones, logramos identificar y agrupar los testimonios relevados en cuatro categorías. Estas categorías agrupan los desafíos principales de quienes lideran equipos distribuidos: (1) lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia, (2) prevenir o manejar los malentendidos en la comunicación, (3) construir confianza y (4) administrar el ciclo del trabajo y del equipo.

Las competencias identificadas para liderar efectivamente fueron aquellas vinculadas a estilos de liderazgo transformacionales, participativos, colaborativos, orientados a resultados, facilitadores, con capacidad de construir sentido de propósito. Incluimos también la conciencia intercultural, flexibilidad y adaptación, empatía, una excelente capacidad de comunicación y gestión de conflictos de manera virtual; actitud de exploración y aprendizaje permanente, gestión emocional, avidez por actualizarse, dar y recibir feedback de su propio equipo e integrar al equipo en decisiones, por ejemplo, de la tecnología a utilizar para mejorar el monitoreo y seguimiento (de tareas, procesos, personas). Por último y no menos importante, se identificaron la autoorganización, método y disciplina como competencias para el liderazgo de equipos distribuidos.

Las competencias identificadas constituyen un aspecto valioso a la hora de desarrollar perfiles de puesto que impliquen la conducción de equipos distribuidos, definición que impactaría no sólo en los procesos de promoción y selección de personas, sino también en el diseño de planes de formación y desarrollo especialmente dirigido a este tipo de líderes.

Logramos además relevar buenas prácticas que efectivamente pueden aplicarse a la conducción de equipos virtuales.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

Nuevas formas de organización del trabajo emergen, posibilitadas por fenómenos como la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Algunas de ellas son: la conformación de equipos distribuidos, el trabajo remoto, el teletrabajo o estructuras organizacionales que combinan formatos de contratación diversos.

Los equipos de trabajo virtuales, remotos o distribuidos, han sido definidos como aquellos que operan sin las limitaciones físicas de distancia, tiempo y límites organizacionales. Usan tecnologías de información, comunicación, colaboración y otras técnicas para reducir los costos de viaje e instalaciones, reducir los cronogramas de proyectos y mejorar el tiempo de toma de decisiones y la comunicación (Duarte y Snyder, 1999).

Estos formatos no sólo han sido posibilitados y favorecidos por el avance de las TICs sino también por una tendencia de flexibilización de las condiciones de empleo, la reducción de gastos de infraestructura y del impacto ambiental, la búsqueda de mejora en la productividad y en la calidad de vida (Cascio, 2000).

Estas nuevas modalidades de trabajo no vienen exentas de problemáticas, situación que motiva la realización de este trabajo: las personas que integran estos equipos requieren adquirir, poner en práctica o desarrollar habilidades y conocimientos específicos que les permitan llevar a cabo efectivamente sus funciones.

Al desafío de liderar un equipo de manera presencial o tradicional, se le suma entonces la complejidad de hacerlo a distancia.

Como consultora, entre otros servicios, diseño, coordino y facilito programas de formación en Liderazgo para diferentes organizaciones, dirigidos frecuentemente a Mandos Medios. En los últimos años, comienza a ser requerida por las empresas clientes, la inclusión de módulos orientados a motivar a distancia o coordinar equipos a distancia, porque se observa que se necesita “otra cosa” para *teleliderar*, diferente a lo que da resultado en el “cara a cara”. La distancia trae aparejadas dificultades para quienes conducen equipos distribuidos, que no están pudiendo manejar con herramientas tradicionales.

El propósito de este trabajo es investigar cuáles son las problemáticas actuales en el liderazgo de equipos distribuidos y las mejores formas para lograr conducirlos de manera efectiva. Esto es, que los equipos puedan alcanzar las metas definidas con el mejor clima de trabajo posible.

Para ello, realizaremos un recorrido por los últimos estudios en el tema y sumaremos las experiencias concretas relevadas en empresas de diferentes tipos y tamaños, a través de encuestas y entrevistas realizadas con personas radicadas en Argentina que ejercen el rol de conducir equipos distribuidos.

3. Problemática

Las nuevas formas de organización del trabajo involucran hoy la virtualidad. El trabajo de los equipos traspasa los límites la “oficina”, ese espacio físico destinado a alojar a las personas trabajadoras durante toda una jornada, con un horario determinado, lay out específicos, espacios de producción y recreo, donde se generaban los intercambios formales e informales. Los lugares de trabajo en esta nueva era, pueden estar donde la tecnología nos lo permita: nuestro hogar, bares, otras oficinas, espacios de co-working.

Trabajamos en cualquier momento y en cualquier lugar, físico o virtual, disponibles las veinticuatro horas, los siete días de la semana a través de diferentes herramientas tales como e-mails, video o teleconference, redes sociales internas o abiertas, chats internos o abiertos, celulares, apps colaborativas, repositorios de información en la nube o web meetings, entre otras.

Más allá que la “virtualidad” es una realidad que llegó para quedarse en las organizaciones, la literatura y experiencias muestran una serie de desafíos, dificultades o problemas que experimentan quienes lideran equipos distribuidos. Algunas de ellas son: la dificultad para lograr el compromiso y motivación del equipo a la distancia, fallas en la comunicación derivadas, entre múltiples causas, por diferencias culturales, diferencias horarias, elección de los medios de comunicación, por la falta de un contexto de significado compartido o la inexperiencia en liderar o ser liderado/a de manera virtual; problemas a la hora de construir vínculos de confianza que generen una trama vincular en la que las atribuciones de las intenciones de los demás sean positivas; dificultades para monitorear tareas o administrar equitativamente la información.

Por lo tanto este trabajo tiene como objetivo analizar y entender las problemáticas en el liderazgo de equipos distribuidos, con el fin de identificar buenas prácticas útiles para compartir y contribuir a la formación de líderes virtuales.

4. Preguntas de investigación

En función de lo mencionado en el apartado anterior, nos proponemos indagar cuáles son los principales desafíos que atraviesan las personas que lideran equipos distribuidos, con qué obstáculos que se encuentran y cómo los resuelven, qué factores contribuyen o dificultan el ejercicio efectivo de su rol.

5. Ejes conceptuales

5.1. Trabajo virtual

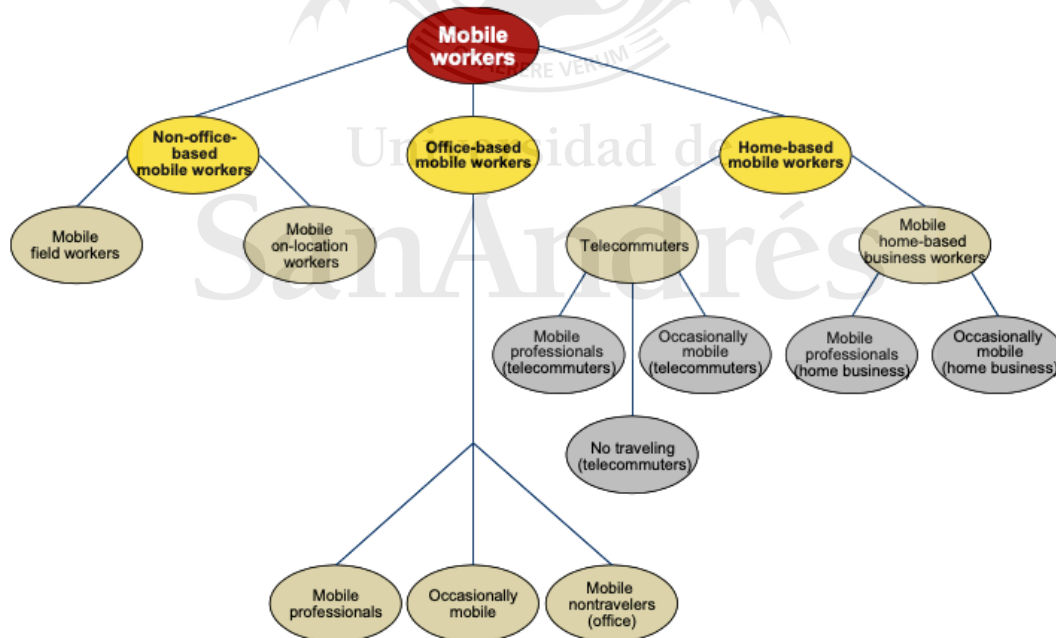
5.1.1. Qué entendemos por trabajo virtual

Podemos definir el trabajo virtual como la realización de actividades laborales sin limitaciones de distancias y espacios, en la que empleados/as, empleadores, consultores/as y cualquier otra organización aliada que operan de manera remota, proveyendo habilidades o conocimientos complementarios para el logro de un proyecto u objetivo estratégico común (Cascio, 2000).

El trabajo virtual toma diferentes formas en las distintas organizaciones.

El IDC¹ clasifica el trabajo móvil en tres grandes categorías: trabajadores móviles con base en la oficina, trabajadores móviles sin base en la oficina y trabajadores móviles en el hogar. Luego distingue variedades en cada categoría ilustrándolo en el siguiente gráfico:

Figura 1: Mobile worker population hierarchy (2009)



Source: IDC, 2009

Esta clasificación nos permite tomar dimensión de la diversidad de formas que puede tomar el trabajo virtual. Encontraremos equipos distribuidos formados quizás por uno, dos o más tipos de esta clasificación, que complejizarán la conducción de las personas y la coordinación de actividades.

¹ Internacional Data Corporation (2009).

5.1.2. Ventajas de la implementación del trabajo virtual

Las ventajas de la implementación del trabajo virtual pueden resumirse en estos puntos explorados en la literatura al respecto (Gould, 2006; Cascio, 2000; Barbosa, 2013; Powell et al., 2004; Martins et al., 2004; Horwitz et al., 2006; Ebrahim et al., 2009; Kimball, 1997), tanto para las empresas como para las personas contratadas en este formato:

- Reducción de los gastos inmobiliarios: las oficinas se reducen a un espacio mínimo con personal distribuido en sus propios domicilios o trabajando donde los clientes están; menos gastos de viáticos, alojamiento.
- Aumento de la productividad, dado el foco en los objetivos de trabajo sin “pérdidas de tiempo” por movilidad, interrupciones de la convivencia laboral (“ladrones del tiempo” se han denominado en los tradicionales cursos de administración del tiempo de los 90’); reducción del ausentismo.
- Rapidez y eficiencia y facilidad de difusión de las "mejores prácticas" entre trabajadores y trabajadoras.
- Aumento de los beneficios para el personal: en las encuestas de compensaciones y beneficios aparecen muy valorados el *homeoffice*, teletrabajo, sobre todo en las nuevas generaciones. Contar con la posibilidad de trabajar a distancia, contribuye a una mejora en la percepción de equilibrio vida-trabajo.
- Mejora del servicio al cliente, atendiendo demandas en diferentes regiones, globales y locales, muchas veces trabajando en las propias instalaciones de los clientes.
- Acceso a los mercados mundiales y posibilidad de crear cadenas de valor sin limitaciones geográficas.
- Reducción del impacto ambiental derivado de la disminución de traslados, menor emisión de gases, menor congestionamiento vial y menor consumo de combustibles.
- Mayor inclusión laboral para que, personas que por diversas cuestiones se vean imposibilitadas de movilizarse, puedan trabajar desde sus domicilios.
- Posibilidad de trabajar en las instalaciones de los clientes.
- Mayor acceso a expertos/as y otras fuentes de información.
- Posibilidad de contratar a las mejores personas (talento) independientemente de su residencia o ubicación.
- Facilidad para trabajar en diferentes proyectos simultáneamente, desde cualquier lugar del mundo.
- Posibilidad de conectar las "islas del conocimiento" organizando redes de intercambio de conocimientos de comunidades profesionales y fomentando la colaboración interfuncional, transversal y divisional.

Más allá de todos estos beneficios relevados en la literatura explorada, observaremos que la implementación de este tipo de trabajo conlleva algunas

dificultades. A continuación, presentaremos algunas problemáticas asociadas al trabajo virtual.

5.1.3. Problemáticas asociadas al trabajo virtual

La dispersión espacial (no compartir un mismo espacio físico de trabajo) genera desafíos comunicacionales a la hora de coordinar acciones y construir relaciones, sobre todo cuando existen diferencias horarias, diferencias de idioma o culturales. Cuando las organizaciones son globales, con estructuras matriciales que implican multiplicar la cantidad de reportes, tenemos otro aspecto importante para abordar (Kimball, 1997).

Otras problemáticas que la literatura destaca como propias del trabajo virtual, son las relacionadas con los distintos niveles de manejo de las TICs, la falta de experiencia en trabajo virtual, normas de comportamiento en la estructura (DeSanctis y Poole, 1994), las características de personalidad no acordes a las requeridas para administrarse de manera autónoma, estilos de liderazgo que no acompañan este nuevo paradigma de trabajo, diseño obsoleto del trabajo y sus correspondientes procesos; culturas que no están orientadas al trabajo por proyectos u objetivos, falta de inversión en infraestructura TIC (Barbosa, 2013).

La falta de señales no verbales en la comunicación mediada por tecnología, genera mayor dificultad para establecer relaciones emocionales, aumentando el riesgo de realizar atribuciones e inferencias inadecuadas acerca de los miembros de un grupo (Cramton, 2001) e interpretaciones erróneas del silencio o retraso en las respuestas.

5.2. Equipos distribuidos

La introducción en la temática de equipos distribuidos la hemos subdividido en tres apartados: el primero se refiere a distinguir qué es un equipo de trabajo; el segundo, a conceptualizar qué entenderemos por equipos de trabajo distribuidos y, el último, está referido a identificar en la literatura los principales desafíos que atraviesan hoy los equipos distribuidos.

5.2.1. A qué llamamos equipo de trabajo

Hablamos de equipo de trabajo cuando existe un grupo de personas en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes individuales (Robbins, 2006). Este autor distingue a los equipos de los grupos, adjudicando a los primeros características de sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado, complementariedad de habilidades y conocimientos.

Figura 2. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo (Robbins, 2006)

5.2.2. *Qué entendemos por equipos de trabajo distribuidos*

Los equipos de trabajo distribuidos, virtuales o remotos, aparecen como una categoría diferente a la tradicional, siendo aquellos que operan sin las limitaciones físicas de distancia, tiempo y límites organizacionales. Usan electrónica, tecnologías de colaboración y otras técnicas para reducir los costos de viaje e instalaciones, reducir los cronogramas de proyectos y mejorar el tiempo de toma de decisiones y la comunicación (Duarte y Snyder, 1999).

Los equipos de trabajo no remotos, serían aquellos que comparten un mismo espacio físico que, si bien también utilizan tecnologías de información y comunicación para coordinar acciones y vincularse formal e informalmente, tienen la siguiente particularidad: quien lidera está físicamente presente en el mismo lugar que los miembros del equipo (Zimmermann et al., 2008).

Robbins (2004) menciona tres factores primarios que marcan la diferencia entre equipos virtuales y cara a cara:

- (1) la ausencia de expresiones paraverbales (tono de voz, inflexión, volumen de voz) y no verbales (movimientos oculares, expresiones faciales, gestos, lenguaje corporal en general);
- (2) contexto limitado, y
- (3) la capacidad de superar las limitaciones de tiempo y espacio.

Agrega que, cuando los miembros no se han presentado personalmente, los equipos virtuales tienden a estar más orientados hacia su tarea y a intercambiar menos información social y emocional.

Bell y Kozlowski (2002) sugieren que actualmente, ya los equipos no se definirían por contraposición (virtual vs cara a cara), sino que se considera como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución

geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, etc.

Ivancevich et al. (2005) por su parte, proponen varios factores a tener en cuenta para el éxito de los equipos virtuales:

- (1) la tecnología debe corresponder a la finalidad de la colaboración ya que la información debe llegar oportunamente a cada persona involucrada en forma rápida y apropiada;
- (2) se deben seleccionar cuidadosamente a las personas integrantes de los equipos virtuales, teniendo en cuenta habilidades técnicas e interpersonales, experiencia y ética laboral;
- (3) debe cultivarse la confianza entre los miembros del equipo, ya que el nivel de confianza impacta en la motivación del equipo;
- (4) los equipos necesitan un propósito y metas compartidas;
- (5) quienes lideran equipos distribuidos deben ser capaces de establecer una visión del equipo, facilitar la resolución de conflictos entre miembros y ayudarlos a superar obstáculos;
- (6) para prevenir o reducir la aparición de conflictos relacionados con las diferencias culturales, estos autores recomiendan realizar reuniones remotas (o si es posible alguna presencial) y capacitarse en diversidad cultural desde las primeras etapas del proceso de formación de los equipos virtuales.

En función de este recorrido bibliográfico, a los fines del trabajo hablaremos de equipos distribuidos para referirnos a un conjunto de personas con un propósito común, funciones y tareas interdependientes, dispersas geográficamente (todas o en su mayoría), que utilizan las tecnologías de información y comunicación como medio privilegiado para gestionar tareas y relaciones, aun cuando en ocasiones poco frecuentes se habilite el contacto cara a cara.

5.2.3. Principales desafíos de los equipos distribuidos

Si bien la implementación de equipos virtuales representa grandes beneficios como los que describimos en apartados anteriores, vienen acompañados de ciertos desafíos o problemáticas que debemos tener en cuenta para construir equipos de trabajo eficaces o, al menos, prevenir los efectos no deseados ocasionados por la dispersión de los miembros del equipo y la mediación de la tecnología para sus comunicaciones y coordinación de tareas.

Cascio (2000) distinguió cinco desventajas principales para los equipos virtuales:

- (1) la falta de interacción física,
- (2) la pérdida de sinergias cara a cara,
- (3) la falta de confianza,
- (4) una mayor preocupación por la previsibilidad y fiabilidad, y
- (5) falta de interacción social.

Las diferencias horarias, los diferentes idiomas, las diferentes culturas atraviesan la vida de los equipos y complejizan sus comunicaciones. Más aun cuando las organizaciones son globales, con estructuras matriciales que implican multiplicar la cantidad de reportes (Kimball, 1997).

Otras problemáticas que se suman a los desafíos de los equipos distribuidos (que describíamos en el apartado dedicado a “problemáticas asociadas al trabajo virtual”), son:

- los distintos niveles de manejo de las TICs que tienen los miembros de un equipo,
- la falta de experiencia en trabajo virtual tanto de líderes como de miembros de equipo (DeSanctis y Poole, 1994),
- las características de personalidad que en ocasiones pueden no funcionar en estos entornos que requieren autoorganización, disciplina, método de trabajo para desarrollarse de manera autónoma,
- estilos de liderazgo directivos o controladores,
- diseño obsoleto del trabajo que no acompaña la agilidad de los nuevos procesos;
- culturas que no están orientadas al trabajo por proyectos u objetivos o
- la falta de inversión en infraestructura TIC (Barbosa,, 2013).

Horwitz y otros (2006) aportan como fundamentales desafíos:

- la elección de las TICs a implementar,
- la selección de las personas que integrarán los equipos,
- la habilidad para construir confianza,
- la capacidad de resolución de conflictos y
- lograr productividad con poca supervisión directa.

Jarvenpaa y Leidner (1998) señalan que la confianza tiende a disminuir cuando hay menos señales visuales y vocales, tal como ocurre en el caso de las comunicaciones mediadas por la tecnología. Cuando la confianza disminuye aumentan las dudas acerca de las intenciones de los demás y surgen las atribuciones inadecuadas (Hinds y Bailey, 2003). Por ello es fundamental tener en cuenta, a la hora de trabajar en equipos virtuales, encontrar las formas de generar contextos de confianza y colaboración, minimizando el impacto de los estos desafíos de la comunicación.

Hinds y Bailey (2003) distinguen diferentes tipos de conflicto (de acuerdo a su naturaleza) que pueden emerger en los entornos de los equipos virtuales:

- de tarea (referidos al contenido del trabajo),
- de proceso (referidos a la manera en que el equipo aborda las tareas, métodos de trabajo y procesos) o
- de relación (aparición de sentimientos de enojo o comportamientos hostiles).

Identifican que contexto compartido y familiaridad son factores que, cuando se encuentran presentes, evitan la aparición de conflictos de tarea y de proceso. En cambio, la existencia de relaciones de amistad, promueven la aparición de conflictos de relación. De todas formas, el hecho de que aparezcan conflictos en vínculos socioemocionales de amistad, permite que los conflictos que emerjan puedan resolverse rápidamente precisamente por la existencia de un vínculo de confianza y de afecto entre las personas involucradas. También agregan que los conflictos relacionales generan desconfianza y pueden inhibir la información compartida y generar conflictos de tarea.

Estas problemáticas que atraviesan los equipos distribuidos recorridos en este apartado, serán claves para entender cuáles serán las mejores formas de gestionarlos para potenciar la riqueza de la diversidad y las ventajas que ofrece la virtualidad, acotando o previniendo las desventajas propias de la carencia del contacto cara a cara.

5.3. Liderazgo de equipos distribuidos

Para abordar el tema de liderar equipos distribuidos, proponemos dividirlo en dos apartados. En el primero desarrollaremos el concepto de liderazgo como fenómeno social y competencia requerida para la conducción de equipos, y los desafíos actuales explorados en la literatura. Luego, nos dedicaremos a desarrollar qué entendemos por liderazgo virtual y cuáles son los desafíos específicos de esta modalidad de conducción de equipos mediados por TICs.

5.3.1. Liderazgo y desafíos actuales

El liderazgo como fenómeno social y como competencia requerida para la conducción de equipos ha sido profusamente estudiado. En las últimas décadas ha tomado relevancia el estudio del liderazgo en condiciones mediadas por la tecnología, que implica una nueva dinámica conversacional y de procesos.

El liderazgo en su forma más amplia ha sido definido como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas (Robbins,2004). La efectividad del liderazgo ha sido medida de diferentes maneras, influenciada por la filosofía de cada investigador y los supuestos implícitos de liderazgo (Yukl,1998).

Avolio y otros, analizaron investigaciones sobre liderazgo y efectividad, y encontraron tres conjuntos de medidas:

- a) medidas percibidas (subjetivas u orientadas a procesos) versus medidas reales (objetivas u orientadas a resultados);
- b) medidas a corto plazo versus medidas a largo plazo; y
- c) las medidas de efectividad del liderazgo derivadas de arriba (es decir, evaluación del desempeño por parte de los superiores) versus las siguientes (es decir, evaluación del desempeño de y por los seguidores).

Las medidas de observación utilizadas en investigaciones anteriores incluyen la efectividad percibida del líder, la satisfacción, el compromiso y la lealtad, mientras que el desempeño real fue por ganancias, aumentos de ventas y porcentaje de objetivos cumplidos.

En un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), las organizaciones y sus líderes requieren competencias para adaptarse, sobrevivir y desarrollarse plenamente.

Avolio y otros en el capítulo dedicado a Modelos de Liderazgo del Manual de Psicología Industrial y Organizacional (2003) ya sintetizaban los desafíos de los líderes:

“Una mayor diversidad requerirá que los líderes posean una inteligencia cultural caracterizada por la tolerancia, la empatía y la cooperación para apreciar las diferencias entre los miembros de sus equipos. Los líderes necesitarán una complejidad integradora para sintetizar múltiples perspectivas en soluciones coherentes (Simonton, 1994). Los seguidores principales de las cohortes de baby boom, generación X e Internet requerirán que los líderes aprecien las diferencias entre generaciones. La adaptación a los entornos de equipo basados en la información requerirá que los líderes comprendan una orientación colectivista (Jung et al., 1995), pensamiento sistémico (Mumford et al., 2000) y capacidades para filtrar grandes cantidades de información proveniente de redes de computadoras (Avolio et al., 2000). Enfrentar las turbulencias ambientales y la competencia global requerirá que los líderes sean adaptables (Mann, 1959), resistentes al estrés (Goleman, 1998), completamente informados de los competidores y sus productos (Kirpatrick y Locke, 1991), y capaces de resolver problemas complejos rápidamente (Zaccaro et al., 2000)”.(Avolio, 2003, p. 298).

En este nuevo escenario, los modelos de Liderazgo basados en la posibilidad de cercanía física con el equipo, requieren revisarse o adaptarse. En los últimos años se ha impulsado el estudio en la materia, ya que es necesario generar modelos específicos para dar respuesta a los desafíos de quienes conducen equipos distribuidos.

5.3.2. Qué entendemos por Liderazgo Virtual

Como observábamos en el apartado anterior, esta nueva era complejiza la labor de quienes asumen la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo. Más aun cuando agregamos la variable “distancia”. La distribución de los miembros del equipo y la comunicación mediada por la tecnología, requieren adquirir o

desarrollar habilidades y conocimientos específicos para llevar a cabo sus funciones.

Avolio 2001 define el *e-leadership* como un proceso de influencia social mediado por AIT (Advanced Information Technology) para producir un cambio en actitudes, sentimientos, pensamiento, comportamiento y/o desempeño con individuos, grupos y/u organizaciones. El *e-leadership* puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico en una organización y puede involucrar interacciones uno a uno y uno a muchos dentro y entre grandes unidades y organizaciones.

La utilización de tecnologías se ha venido convirtiendo en un factor fundamental para los procesos de transformación, adaptación y perdurabilidad de las organizaciones, imponiendo unas demandas específicas para el liderazgo en todos los niveles de gestión (Shapiro y Variant, 2000).

Según Weick (1990), la tecnología es tanto una causa como una consecuencia de las estructuras organizacionales. El fenómeno del liderazgo no es ajeno a este proceso de construcción. El liderazgo y las tecnologías de la información van co-evolucionando de forma natural, se afectan mutuamente (Avolio et al., 2014).

Los líderes virtuales deben aprender a administrar grandes volúmenes de información, enfrentar un entorno complejo, incierto, cambiante y ambiguo, y comunicarse efectivamente con su equipo de trabajo a la distancia, a través de la elección adecuada de TICs (videoconferencias, e-mails, mensajes de texto, chats, apps colaborativas, etc.) para alcanzar las metas que se proponen.

Abunda la literatura con recomendaciones para el ejercicio de un liderazgo virtual efectivo. En este apartado podemos citar a Shachaf y Hara (2005), quienes sugieren cuatro dimensiones del liderazgo efectivo del equipo virtual:

1. Comunicación: el líder proporciona retroalimentación continua, se involucra en una comunicación regular y rápida, y aclara tareas;
2. Comprensión: el líder es sensible a los horarios de los miembros, aprecia sus opiniones y sugerencias, se preocupa por los problemas de los miembros, los conoce y expresa un interés personal hacia ellos;
3. Claridad de roles: el líder define claramente las responsabilidades de todos los miembros, ejerce autoridad y mentorea a los miembros del equipo virtual; y
4. Actitud de liderazgo: el líder es asertivo pero no demasiado "mandón", afectuoso, se relaciona con los miembros adaptándose al nivel propio de cada uno, y mantiene una actitud constante y coherente durante la vida del proyecto.

5.4. Principales desafíos del liderazgo de equipos distribuidos

Como hemos mencionado anteriormente, al desafío de liderar que se encomienda a quien asume la conducción de un equipo, se suma la complejidad de hacerlo a distancia.

Para quienes lideran, y que han experimentado trabajar en equipos que compartían un espacio físico único, comienza una etapa de transición y aprendizaje que va desde el control “vigilante” visual espacial a la confianza virtual (Maison, 2013).

De la exploración bibliográfica realizada, emergen grandes temas como desafíos para liderar equipos distribuidos. En función de ello, proponemos agruparlos en cuatro grandes categorías:

- (1) lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia,
- (2) prevenir o manejar los malentendidos en la comunicación,
- (3) construir confianza y
- (4) administrar el ciclo del trabajo y del equipo.

5.4.1. Desafío 1: Lograr el compromiso y motivación del equipo a la distancia

Comprometer y motivar al equipo de trabajo, ha representado un desafío para cualquier líder, ejerza su función de manera presencial o remota. Por ello, antes de abordar las especificidades de la motivación y el compromiso en equipos distribuidos, tomaremos las conceptualizaciones de Pink (2011), quien en su libro *Drive, the surprising truth about what motivates us* afirma que los tiempos del garrote y la zanahoria son del siglo pasado, y que aquello que nos motiva es:

(1) la autonomía, el deseo de autodirigirse. De este modo, gestionar personas debería hacer foco en generar las mejores condiciones para que las personas trabajen mejor, y no meramente controlar que estén en sus puestos de trabajo. La autogestión de tareas, la forma en que se encararan las tareas y con quiénes realizarlas, generaría mayor motivación;

(2) la maestría, el dominio o aprendizaje, la incorporación o adquisición de nuevas habilidades y competencias. Pink afirma que el control lleva a la obediencia, mientras que la autonomía, lleva al compromiso. La obediencia puede ser útil para la supervivencia, pero resulta pésima para la realización personal. Resolver problemas complejos requiere una mente indagadora y la voluntad de experimentar la propia vía hacia la solución. La maestría o el dominio es un camino, dado que nunca se completa; consiste en perseverar en ese camino;

(3) el propósito, el deseo de hacer cosas que tengan sentido y sean importantes. Las personas autónomas que trabajan para alcanzar el dominio logran altos niveles de desempeño, aunque aquellas que lo hacen al servicio de un objetivo superior pueden lograr todavía más, porque logran conectar sus deseos con una causa más importante que sí mismas.

En esta línea, estilos de liderazgo que no promueven la autonomía, el aprendizaje y el sentido de propósito, representarían un problema para el logro de la motivación y el compromiso de los equipos.

En los equipos distribuidos, estilos de liderazgo directivos, autocráticos, se erigen como barreras para lograr el compromiso y la motivación de las personas. Autores observan que ante este cambio de paradigma, aparecen resistencias en los managers. Esta resistencia puede deberse a que pueden vivenciarlo como una amenaza que atenta contra su autoridad, función o responsabilidades en un entorno desconocido hasta ahora, con menos control tradicional sobre el trabajo (Wiessenfeld, et al., 1999).

Algunos estudios reportaron aspectos “desmotivadores” como la distancia, la falta de retroalimentación de otros, la diferencia horaria, la necesidad de *switchear* entre las actividades “normales” en el lugar físico de trabajo y la tarea del equipo virtual, y la asignación de tener que cooperar con personas que no conocían (Lipnack y Stamps, 1997; Lee-Kelley, et al. 2004).

Nos parece oportuno incluir en este apartado un trabajo realizado por Geister et al. (2006) cuyo objetivo era medir la efectividad de procesos de feedback en la motivación y la performance de equipos virtuales. Allí utilizaron y validaron el modelo VIST (Hertel, 2002), modelo de procesos motivacionales en equipos virtuales basados en el CEM (collective effort model) y la investigación de cooperación que utiliza paradigmas de la teoría del juego. Su nombre es un acrónimo de sus cuatro componentes que se supone que son esenciales para la motivación individual de los miembros de equipos virtuales: *valence*, *instrumentality*, *self-efficacy*, and *trust*. Estas categorías nos sirven para pensar la motivación y el compromiso en equipos virtuales:

- La valencia se define como la importancia subjetiva de los objetivos del equipo para cada miembro. Lipnack y Stamps (1997) vincularon que la desmotivación temprana de los miembros del equipo virtual es a menudo causada por una comunicación deficiente de los objetivos del equipo. Podría decirse que una definición clara de los objetivos del equipo contribuye al menos parcialmente a la motivación y el compromiso de sus miembros. Korzynski (2013) afirma que la eficacia del liderazgo virtual aumenta cuando se establecen objetivos claros, hay transparencia en la toma de decisiones y se ejerce un liderazgo responsable-
- La instrumentalidad se define como la indispensabilidad percibida de las contribuciones individuales. Hertel et al. (2003 y 2004) y otros estudios muestran que niveles más altos de indispensabilidad de las contribuciones individuales pueden corresponder a niveles más altos de motivación y desempeño. Aquí el diseño del trabajo, la asignación de tareas, la distribución de esfuerzos en el equipo virtual, el feedback y la

visibilidad de la contribución, afectarían la motivación y el compromiso de los miembros del equipo.

- La autoeficacia se define como la capacidad percibida para cumplir con las tareas requeridas. Este concepto se basa en la teoría sociocognitiva de Bandura (1986). Staples et al. (1999) demostraron en un experimento de campo con teletrabajadores que perciben autoeficacia una correlación positiva con su desempeño, satisfacción laboral y manejo del estrés.
- Confianza, en el modelo VIST, se define tanto como disposición a confiar en los demás (confianza interpersonal) como la confianza en el sistema de soporte TIC. Los niveles de confianza afectarían la motivación y compromiso de los integrantes del equipo.

En este estudio reconocen inicialmente como problema la falta de retroalimentación e información sobre los procesos del equipo virtual. Estudiaron 52 equipos virtuales. Entre otras hipótesis que corroboraron, los equipos que usaron el Sistema de Feedback Online mostraron un aumento en el rendimiento en comparación con los que no. En general, los resultados implican que la retroalimentación del proceso del equipo tiene efectos positivos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento en equipos virtuales.

Observamos en la literatura que la motivación y compromiso se encuentran muy ligados a los estilos de liderazgo de quienes conducen los equipos distribuidos: liderazgos colaborativos, transformacionales, participativos y consultivos resultan más efectivos (Coerdery et al., 2009; Savolainen y Hakkinen, 2011). Moore (2008) en su estudio muestra que los líderes transformacionales que reconocían los logros de los miembros del equipo tuvieron un impacto positivo en la motivación.

La habilidad de quien lidera para mantener a los miembros del grupo unido, para iniciar y mantener contacto, para dotar de visibilidad a cada miembro y generar una identidad compartida, podría considerarse un factor clave de éxito del equipo (Malhotra et al., 2007; Hoefling, 2008).

En la literatura explorada, relevamos también que lograr que los miembros del equipo virtual se comprometan con las tareas del equipo puede ser equivalente a captar participación de mercado, excepto que, de hecho, se trata de capturar el espacio en la mente de los miembros del equipo o elevar el nivel de prioridad que cada miembro asigna a las actividades del equipo (Gayeski, 2000). Esto se debe a que la atención de las personas a menudo puede distraerse de las tareas del equipo virtual con asuntos más apremiantes más cercanos, más visibles y quizás más convincentes (Klein y Kleinhanns, 2003).

Otros estudio vinculan la estructura y rutinas de trabajo con la motivación de los miembros del equipo virtual: son necesarios y su administración forma parte de la función de líderes de equipos distribuidos (Lipnack y Stamps, 1997; Kerber y Buono, 2004). Sin embargo, no deben crear una sensación de "micromanagement", situación que impactaría negativamente en la motivación.

En síntesis, liderar equipos distribuidos motivados y comprometidos con las tareas y con el equipo, se deben tener en cuenta las diferencias de la dinámica

grupal de equipos cara a cara y equipos virtuales, y desarrollar o aplicar estilos de liderazgos adecuados.

Caulat (2006) sugiere que quienes asumen este rol deben construir y fomentar relaciones en las que los aspectos sociales son esenciales, estar presentes a pesar de lo remoto, generar información como un acto de co-creación en lugar de contenido, co-crear realidades compartidas, permitir la planificación y la emergencia, monitorear lo que las personas logran más que monitorear lo que hacen, llevar lo informal a lo formal, redefinir la “etiqueta” para su propio equipo de trabajo, gestionar los proyectos, manejar los conflictos, trabajar con la diversidad, establecer contexto, gestionar la carga de trabajo en función de la disponibilidad y zonas horarias, gestionar su propio estrés y el del equipo.

5.4.2. Desafío 2: Malentendidos en la comunicación

Una de las mayores dificultades que describen managers a la hora de liderar equipos distribuidos, es la gestión de la comunicación sin contar con la riqueza de señales no verbales que pueden ser leídas en una interacción cara a cara, sin la posibilidad de corregir sobre la marcha cualquier malentendido o diferencia de interpretación de un mensaje.

La pertenencia a diferentes culturas, la diferencia de idiomas, la diferencia de estilos personales y profesionales son variables que hacen a la diversidad del equipo y lo enriquecen. Al mismo tiempo, complejizan las conversaciones necesarias para lograr culminar exitosamente los proyectos en términos de resultados y de satisfacción laboral del equipo. Sesgos y estereotipos pueden interferir las comunicaciones.

Fay (2004) y Duranti (2008) recomiendan como parte de las etapas iniciales del proyecto en el que se embarcan los equipos distribuidos globales, que sus líderes busquen información sobre los diferentes países y las diferentes culturas cada miembro, a fin de tener mayor claridad sobre la forma adecuada para gestionar las comunicaciones. Nos parece útil aquí mencionar el trabajo de Hofstede (1991) que aporta cinco dimensiones básicas para explicar las diferencias entre las culturas nacionales y pueden servir de base para la formación de líderes virtuales que gestionan equipos multiculturales: distancia del poder, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, orientación al largo plazo vs al corto plazo. Quienes lideran deben dedicar un tiempo a conocer a su gente, a la preparación de las interacciones para evitar malentendidos o conflictos propios de una torpeza social.

La falta de señales no verbales en la comunicación mediada por tecnología, genera mayor dificultad para establecer vínculos emocionales, y así aumenta el riesgo de realizar atribuciones e inferencias inadecuadas acerca de los miembros

de un grupo (Cramton, 2001) y la posibilidad de efectuar interpretaciones erróneas del silencio o retraso en las respuestas.

Los silencios o las demoras en las respuestas, generan desafíos o conflictos a abordar. Estas situaciones traen frustración y confusión, especialmente si los miembros no están disponibles para discutir o clarificar ciertos temas (Siebdrat et al., 2009). La interpretación de los silencios depende también del nivel de confianza construido (que trabajaremos en el siguiente apartado). Cuanta mayor información y comprensión tenga de la situación de los demás, quien lidera podrá entender si las demoras en las respuestas se relacionan con:

- periodos de descanso,
- por estar la persona dedicada a otros proyectos,
- porque requiere solicitar información a otros para responder adecuadamente,
- porque no está habituada a registrar los avances de sus tareas (que podrían ser visibles para el resto del equipo),
- porque atraviesa un problema personal o
- porque efectivamente elige posponer esa respuesta.

Cuanto mayor sea la desconfianza, mayor será la atribución de intencionalidad negativa al silencio o retraso.

Otro malentendido puede ocurrir cuando hay diferencias en la velocidad de transmisión y acceso a la información, por diferentes situaciones: por la velocidad de los sistemas o por las diferentes zonas horarias en las que están radicados los diferentes miembros del equipo. La falta de sincronía en el acceso a la información (Cramton, 2001), es un desafío a trabajar por quien lidera un equipo distribuido.

También lo es la percepción de una distribución despareja de la carga de trabajo, que sólo se debe a una distribución despareja de la información (Cramton, 2001). Quienes tiene mayor interacción (sea porque comparten una misma zona horaria o porque en ocasiones tienen intercambios físicamente en una oficina) tienden a pensar que los más alejados, con quienes probablemente tengan menores oportunidades de contacto, tienen menor carga de trabajo.

El idioma es una variable que también afecta la calidad de las comunicaciones en el equipo. El nivel de dominio del idioma elegido para las comunicaciones globales (en general el inglés) por parte de quien lidera, es clave para expresar y transmitir mensajes así como para escuchar activamente y comprender los mensajes de su equipo. Las diferencias en el dominio del idioma deben ser entendidas para promover interacciones genuinas y efectivas, promoviendo actitudes colaborativas y empáticas para explicar qué es lo que cada uno desea expresar (habilitar las preguntas para evitar suposiciones erróneas).

Numerosos estudios han demostrado que la comunicación efectiva en el entorno virtual depende del "proceso lento" de establecer un terreno común (Bjørn y Hertzum, 2006; Malhotra Y Majchrzak, 2004) o un contexto de significado compartido, que impacta en los esfuerzos de colaboración (Cramton, 2001).

Las personas que lideran equipos distribuidos tienen a disposición TICs o explora nuevas para lograr sus metas y superar los obstáculos generados por la distancia, por la falta de un contexto de significado compartido, las diferencias idiomáticas y culturales, las diferencias horarias, los distintos niveles de manejo de TICs, entre otras barreras posibles.

Duarte y Snyder (2001), distinguen dos tipos de herramientas para la gestión de las comunicaciones: sincrónicas y asincrónicas. Las primeras son aquellas que permiten una interacción bidireccional en tiempo real entre el transmisor y el receptor, y las asincrónicas son las herramientas en las que la interacción no ocurre en tiempo real, se tiene un tiempo de espera indeterminado entre el envío y la recepción del mensaje, y tampoco hay garantía o confirmación de que el mensaje será recibido.

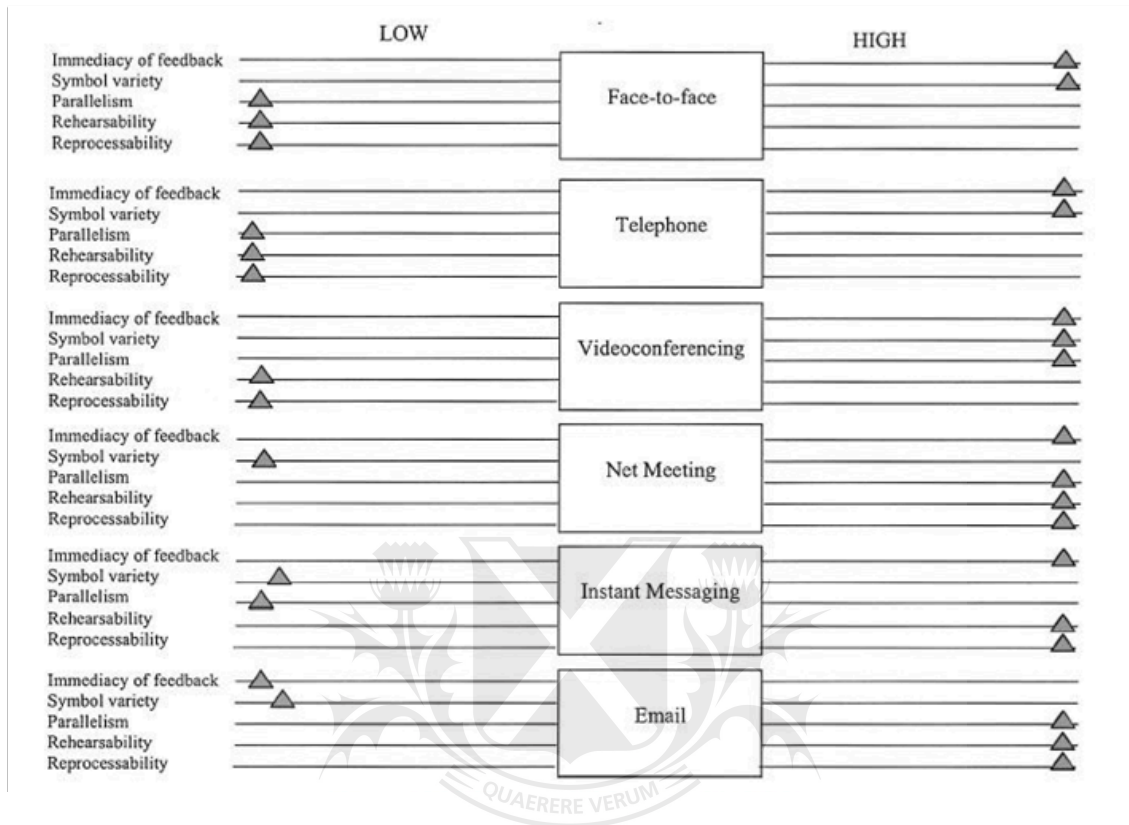
Líderes virtuales utilizan sistemas de correo electrónico, plataformas de mensajería, videoconferencias, programas para trabajo en equipo, sistemas de soporte de grupo, sistemas de gestión del conocimiento, sistemas de información ejecutiva, sistemas de administración colaborativa de clientes y sistemas de administración de cadenas de proveedores (Avolio et al., 2001). El conjunto de herramientas a seleccionar impacta en la posibilidad de lograr objetivos de desempeño de los equipos a nivel tarea y en el desarrollo de vínculos interpersonales que lleguen a establecer (Chidambaram, 1996; Likoebe, Maruping y Agarwal, 2004; Walther, 1995).

El texto escrito puede interpretarse de diferentes formas y generar malentendidos si se escribe con mayúscula o no, si se envía por mensajería instantánea o un email, si se envía en copia visible u oculta, si se usa para tratar temas de desempeño, relación o tarea. El medio elegido para comunicarse es clave para evitar malentendidos y lograr una comunicación efectiva de acuerdo al propósito que se persiga.

La Teoría de Sincronicidad de Medios, Media Synchronicity Theory (MST) (Dennis y otros, 2008) analiza la capacidad de cada medio en dar soporte a la sincronía de los intercambios.

En siguiente gráfico se describen los distintos medios con el grado de inmediatez de respuesta, variedad de símbolos, paralelismo y posibilidad de reprocesar la información (Maruping y Agarwal, 2004).

FIGURA 3
Teoría de la Sincronicidad de Medios (Maruping y Agarwal, 2004).



Ebrahim et al. (2007) actualizan el abanico de medios, adaptando una clasificación de Thissen y otros (2007). En la siguiente figura se presentan diversas herramientas tecnológicas de comunicación, con sus usos y ventajas contemplando grado de interacción, costos, funcionalidades disponibles y el grado de inmediatez que presentan, incluyendo qué modo sensorial se pone en acción: visual, auditivo, táctil.

FIGURA 4
Herramientas para equipos de trabajo virtuales (Ahmed y Taha, 2007)

Tool	Examples	Uses and Advantages	Immediacy	Sensory Modes
Instant Messaging and Chat	<ul style="list-style-type: none"> • Yahoo Messenger • MSN Messenger • AOL Instant Messenger • Skype 	<ul style="list-style-type: none"> • Instant interaction • Less intrusive than a phone call • View who is available • Low cost • Low setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous or asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Text and limited graphics
Groupware / Shared Services	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes • Microsoft Exchange • Novell Groupwise 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendars • Contact Lists • Arrange meetings • Cost and setup effort vary 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual
Remote Access and Control	<ul style="list-style-type: none"> • NetMeeting • WebEx • Remote Desktop • pcAnywhere 	<ul style="list-style-type: none"> • User controls a PC without being onsite • Cost varies • Setup varies 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Audio • Tactile
Web Conferencing	<ul style="list-style-type: none"> • NetMeeting • WebEx • Meeting Space • GoToMeeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Live audio • Dynamic video • Whiteboard • Application sharing • Moderate cost and setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Unlimited graphics • Optional audio
File Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • File Transfer Protocol (FTP) • Collaborative Websites • Intranets 	<ul style="list-style-type: none"> • Share files of any type • Cost varies • Moderate setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Varies with file content
Email	<ul style="list-style-type: none"> • Numerous vendors and free applications 	<ul style="list-style-type: none"> • Send messages or files • Cost and setup effort vary 	<ul style="list-style-type: none"> • Asynchronous 	<ul style="list-style-type: none"> • Visual • Audio in attached files
Telephone	<ul style="list-style-type: none"> • " Plain Old Telephone Service" (POTS) • Voice Over Internet Protocol (VOIP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct calls • Conference calls • Cost varies • Low setup effort 	<ul style="list-style-type: none"> • Synchronous • Asynchronous for voice mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Audio

Watson y Bélanger (2007) indican que no basta con realizar estas comparaciones, sino que es más relevante comprender que son las propias personas las que van creando las normas de uso en la medida que interactúan con los medios de comunicación.

Más allá de la disponibilidad de herramientas, se observa que a medida que las personas adquieren más experiencia con el uso de la comunicación mediada por la tecnología, se vuelven más expertas en imbuir sus mensajes de texto con tareas e información social (Walther, 1992). Se enriquece el mensaje escrito con imágenes, gifs, símbolos, jerga y otros atajos que contribuyen a la interpretación deseada del mensaje. De hecho, las nuevas generaciones prefieren enviar mensajes de texto a hablar verbalmente entre ellos, práctica que facilita en gran parte su inserción en equipos de trabajo virtuales.

Debemos tener en cuenta también, las diferencias culturales que existen respecto de la receptividad o rechazo al uso a los diferentes medios de comunicación, en tanto atentan o respetan los tiempos personales o la privacidad.

El uso de cámara en las comunicaciones sincrónicas puede brindar mayor información de lenguaje corporal para favorecer el entendimiento mutuo y evitar interpretaciones erróneas de mensajes o demoras en la decodificación de las claves sociales. La infraestructura de sistemas, la cultura y el nivel de dominio

de las TICs lleva a favorecer u obstaculizar el uso de las cámaras de video: si la conexión es inestable o débil y funciona mejor el audio, los interlocutores deciden cortar el video; si se encuentran trabajando en la modalidad home-based algunas personas argumentan no estar en condiciones de mostrarse y prefieren sólo audio, u otras personas desean evitar quedar expuestas ante la posible falta de dominio de las herramientas.

Maruping y Agarwal (2004) analizan la relación entre la sincronía y su relación con la familiaridad de las tareas, los medios a utilizar, las personas y los procesos de conducción y convergencia. Encuentran que la mayor familiaridad en el uso de los medios y las tareas exige mayor convergencia por lo que un alto grado de sincronía resulta necesario para el establecimiento de acuerdos y la comprensión mutua. A la inversa, cuando la tarea resulta menos familiar y el conocimiento de los medios y las personas es bajo, la sincronía debe ser menor para permitir a cada integrante procesar cognitivamente los mensajes del proceso de conducción o transporte de información.

Jarvenpaa y Leidner (1999), notaron que los medios de comunicación asincrónicos ayudan a las personas cuya lengua madre no es la que se utiliza en el equipo, ya que brindan más tiempo para procesar la información, además de otros beneficios asociados a la utilización de este tipo de medios de comunicación.

Por lo que muestra el relevamiento en torno al desafío 2, encontramos que las mayores causas de malentendidos en la comunicación pueden deberse a la distancia, la falta de gestión de diversidad del equipo (en términos de idioma, cultura, generaciones, estilos personales), la falta de reconocimiento de las fases evolutivas del equipo, la inadecuada elección de los medios para comunicarse y coordinar acciones, a la falta de construcción de contexto de significado compartido, las fallas en el acceso o disponibilidad de información en el tiempo oportuno, la falta de confianza (aspecto que desarrollaremos en el próximo apartado).

5.4.3. Desafío 3: Construir confianza

El tercer desafío para el liderazgo de equipos distribuidos, muy enlazado con el anterior, es la construcción de confianza.

La confianza, en el contexto de construcción de un equipo, es la seguridad que tienen sus miembros sobre que las intenciones de sus compañeros son buenas y sobre que no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Esencialmente, cada integrante del equipo puede sentirse cómodo siendo vulnerable con los demás (Lencioni, 2002). La confianza como fundamento de un equipo cohesionado, representa un gran desafío del liderazgo presencial y más aún, del liderazgo virtual.

La falta de conocimiento personal mutuo (entre managers y colaboradores y colaboradores entre sí), la ausencia de vínculos informales previos, la imposibilidad de convivir en la cotidianeidad de un mismo espacio de trabajo,

limita las posibilidades de lograr vínculos más cercanos o lazos afectivos informales, factores que inciden en la construcción de vínculos de confianza. La dificultad de la distancia no impide totalmente que puedan construirse, sólo basta con levantar la mirada por fuera de los límites de la oficina para observar cuántos vínculos cercanos se constituyen y fortalecen a la distancia, mediados por la tecnología (amistades, parejas). De todas formas, no deja de ser un desafío, más aún cuando quienes lideran no han tenido la experiencia de trabajar virtualmente.

Jarvenpaa, citado en el trabajo de Furst et al. (2004), menciona que en equipos cara a cara, la confianza se desarrolla basada en apegos sociales y emocionales. En los equipos virtuales, la confianza se desarrolla en base a acciones más concretas o identificables, tales como compartir información oportunamente, responder adecuadamente a las comunicaciones electrónicas y mantener o cumplir los compromisos con sus compañeros de equipo.

Algunos autores como Caulat (2006) mencionan que para lograr confianza, los líderes deben invertir tiempo inicial para permitir al equipo desarrollar y acordar las propias normas internas y un código de trabajo compartido (no necesariamente se debe realizar una reunión presencial de lanzamiento para garantizar equipos de alto desempeño). Cascio (2000) sugiere, para construir relaciones que incrementen la cohesión, confianza y el sentido de pertenencia, diseñar e implementar procesos de interacción que incluyan encuentros sincrónicos al inicio de la conformación grupal.

Malhotra et al. (2007) mencionan que ante la ausencia de la construcción y acuerdo inicial de normas de funcionamiento interno del equipo, cada persona utiliza sus propios criterios locales para decidir qué, para qué y cómo comunicarse. De hecho, en esa investigación encontraron que produjo falta de cohesión y dificultades para integrar el trabajo de los miembros de esos equipos observados.

Una segunda recomendación de Caulat (2006) es planificar tiempo para intercambios informales y relajados, en los que las personas se permitan relacionar con mayor profundidad, conocerse más allá del rol formal que cada una ocupa en la organización. Es decir, introducir de manera programada una charla de café virtual casi espontánea, al inicio o en la mitad de las reuniones de trabajo propiamente dichas.

Se identifica que la regularidad de la comunicación y los ritmos de los intercambios, generan posibilidad de anticipación, estabilidad y reducción de la ambigüedad (Jarvenpaa y Leidner, 1999; Maznevski y Chudoba, 2000). La falta de regularidad y la extensión de los silencios, podría dar lugar a desconfiar acerca de la intención, competencia y capacidad de cumplir con los compromisos acordados.

La formación y la experiencia de trabajo con personas de diferentes culturas, ayuda a comprender las diferencias de interpretación, ritmos de comunicación, comportamientos que puede ser leídos como agresivos o firmes, invasivos o respetuosos de la privacidad, etc. De todas formas, la conciencia intercultural no es suficiente para lograr construir confianza con cada miembro del equipo

(Caulat, 2006), porque puede llevar a que líderes se manejen en base a estereotipos o primeras impresiones prejuzgando actitudes o acciones. Cada persona es singular, y los líderes deben también invertir tiempo para conocer expectativas, percepciones, supuestos, motivaciones, niveles de desarrollo y conocimiento y acuerdo con las tareas a desarrollar, maximizando su capacidad de escucha y siendo conscientes de los propios sesgos y prejuicios.

El idioma es una variable que impacta en gran medida en la generación de diferentes problemas de comunicación y confianza. Las demoras que se producen cuando no se domina el idioma, la dificultad para comprender y transmitir efectivamente lo que se desea transmitir, el contexto en el que deben utilizarse y evitarse ciertas expresiones, resultan determinantes para el liderazgo efectivo de equipos distribuidos.

Otra problemática a tomar en cuenta en este desafío, es que la confianza dentro de un equipo puede verse perjudicada por las faltas de confidencialidad fuera del equipo, por el incumplimiento de acuerdos, por comportamientos no colaborativos o faltos de transparencia.

Ante la percepción de un conflicto, se aconseja abordarlo. No evitarlo y ni dejar que lo solucione el paso del tiempo. Cuanto antes sea tratado y con quienes se encuentran directamente afectados en los desacuerdos, menor será su impacto negativo en el equipo (Jarvenpaa y otros, 1998). Aquí los medios elegidos para tal fin, deben ser adecuados a la naturaleza del conflicto, a las características de las personas involucradas y la cultura organizacional.

La expresión de vulnerabilidad del líder, genera la confianza (Lencioni, 2002), por ello quizás es posible compartir con el equipo responsabilidad de explorar las herramientas y caminos para lograr las metas acordadas con el más alto grado de satisfacción del equipo.

5.4.4. Desafío 4: Administrar el ciclo de trabajo y del equipo

Las decisiones diarias de quien lidera un equipo distribuido y cuyo rol es gestionar el ciclo de trabajo y de equipos, se ven impactadas por:

- las dificultades generadas por la dispersión,
- la diferencia horaria, cultural y lingüística,
- las fallas en la comunicación debidas a la infraestructura local,
- el uso de diferentes plataformas en las diferentes locaciones,
- demandas locales que requieren atención inmediata y generan una tensión con la atención a demandas de colaboradores distantes geográficamente,
- proyectos que se manejan simultáneamente,
- cambios de personas y roles durante el ciclo de un proyecto,
- cambios en los requerimientos y objetivos,
- información clave que se agrega al proyecto o
- información/tareas que se vuelven irrelevantes por cambios en la estrategia y prioridades.

Reforzamos aquí el rol de facilitador que debe asumir el líder virtual, más que de un “jefe controlador”. Esta última, que puede definirse como una actitud directiva sólo generaría desconfianza y retrasos en la toma de decisiones (al convertirse en un cuello de botella de su propio equipo) entre otros múltiples impactos negativos, como podría ser la pérdida de talentos.

Uno de los métodos que utilizan líderes de equipos distribuidos para mantener la alineación, el compromiso y el entusiasmo de su gente, es la realización de reuniones. Las reuniones virtuales, especialmente aquellas que involucran a todos sus miembros, son actividades “Premium” (Malhotra, 2004). En ellas, quienes lideran deben preparar cuidadosamente cada reunión, como si se tratara de una coreografía: deben asegurarse de cumplir la agenda, de optimizar y mantener la atención (evitando distracciones), no sólo para efectuar un barrido de temas sino para aprovechar la oportunidad de crear juntos, dar foco y entusiasmar al equipo.

Para diseñar los encuentros en el marco de una estrategia de gestión de equipos distribuidos, la literatura explorada propone tener en cuenta las fases que atraviesa un equipo de trabajo virtual.

La tabla que mostramos a continuación, expone la descripción de las fases que atraviesan los equipos y los desafíos que se plantean en los equipos virtuales:

Figura 5 Managing the life cycle of virtual teams (Furst et al.,2004)

Stages of Virtual Project Team Development				
Model				
Tuckman: Gersick:	Forming	Storming Phase I	Norming Midpoint Transition	Performing Phase II
Description of Team Behavior During Each Stage	Team members get to know each other, exchange information about themselves and the task at hand, establish trust among group members, and clarify group goals and expectations	Similarities and differences are revealed and conflicts surface as the group attempts to identify appropriate roles and responsibilities among the members	Team members recognize and agree on ways of sharing information and working together; relationships are strengthened, and team members agree on member obligations and team strategy	Team members work toward project completion, actively helping and encouraging each other
Challenges to Virtual Teams	Fewer opportunities for informal work- and non-work-related conversations; risk of making erroneous stereotypes in the absence of complete information; trust slower and more difficult to develop	Reliance on less rich communication channels may exacerbate conflicts by provoking misunderstandings; ease of withdrawing behaviors; diversity of work contexts; reliance on an emergent or assigned team leader	Difficulty in developing norms around modes of communication, speed, and frequency of responding, and commitment to use special software	Vulnerability to competing pressures from local assignments, frustrations over free-riding or non-committed teammates, and communication discontinuities due to asynchronous communication

Observamos que la primera etapa de formación, requiere del líder:

- generar el contexto adecuado para construir las bases de lo que será la confianza del equipo, y
- trabajar en el reconocimiento de sus propios sesgos cognitivos para evitar actitudes defensivas.

La convicción con la misión, la claridad de objetivos, el acuerdo sobre las normas internas del equipo, la flexibilidad para integrar los distintos puntos de vista en función del propósito, la elección y acuerdo de los medios adecuados a utilizar para comunicarse y monitorear tareas (qué, para qué, a quiénes, cómo), tenderá a asegurar que el equipo virtual atraviese con menor conflictividad todas las etapas.

Los líderes de equipos virtuales pueden analizar el progreso del equipo de manera asincrónica (por ejemplo, publicaciones en el repositorio de conocimiento elegido para tal fin), y sincrónica (a través de las reuniones virtuales, chats, calls). Este monitoreo además, no sólo es útil para chequear el progreso de tareas, cumplimiento de plazos, sino que le permiten explorar el nivel de participación del equipo, la necesidad de soporte, de entrenamiento, de capacitación. También resulta útil para medir la adecuación de las herramientas tecnológicas utilizadas de acuerdo a la frecuencia de uso y oportunidades o trabas que genera (Malhotra, 2004). Las tecnologías avanzan, las personas prueban, y es necesaria una revisión colaborativa de lo que dé mejores resultados y agilidad. Los líderes virtuales efectivos, siguiendo esta línea, actúan como facilitadores con una actitud “exploremos juntos cómo podemos resolver los problemas que aparecen en nuestro camino”.

5.4.5. Síntesis de los Desafíos para el Liderazgo de Equipos Distribuidos

El recorrido de la literatura nos ha permitido distinguir y agrupar en cuatro categorías los grandes desafíos para liderar equipos distribuidos:

- (1) Lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia: comprender cómo funciona la motivación en los equipos virtuales y cómo superar las barreras de la distancia para lograr motivar y comprometer a las personas con el equipo y con las tareas a realizar.
- (2) Prevenir o manejar los malentendidos en la comunicación: identificar cuáles son los principales factores causales de malentendidos en la comunicación mediada por la tecnología, comprenderlos para poder prevenirlos o abordarlos adecuadamente ante su probable ocurrencia.
- (3) Construir confianza: cómo funciona la confianza en los equipos virtuales, cuáles son las dificultades y herramientas para construir confianza a la distancia.
- (4) Administrar el ciclo del trabajo y del equipo: qué aspectos se deben tener en cuenta en el ciclo evolutivo del equipo y el ciclo del trabajo para poder constituirse, como líderes, en facilitadores coaches del proceso, reemplazando el rol de “supervisor controlador de tareas”.

6. Trabajo de campo

6.1. Metodología de relevamiento /recolección de información

El relevamiento de casos y testimonios acerca de las problemáticas y buenas prácticas en el liderazgo de equipos distribuidos, se llevó a cabo a través de encuestas y entrevistas a diez personas de cinco empresas diferentes.

La población fue elegida en función de los siguientes criterios: personas radicadas en Argentina cuya función es liderar equipos de trabajo distribuidos, es decir, conducir a un conjunto de personas con un propósito común, funciones y tareas interdependientes; dispersas geográficamente (todas o en su mayoría); que utilizan las tecnologías de información y comunicación (TICs) como medio privilegiado para gestionar tareas y relaciones, aun cuando en ocasiones poco frecuentes se habilite el contacto cara a cara.

Además, solicitamos que las personas entrevistadas tengan una evaluación de desempeño positiva de parte de su superior inmediato (o de referente de Recursos Humanos) en su habilidad de liderar equipos distribuidos, con probada capacidad para lograr las metas definidas junto al equipo a su cargo. Este criterio fue elegido para poder identificar las acciones preventivas o correctivas de liderazgo de equipos distribuidos que efectivamente están dando buenos resultados en la implementación de esta modalidad de trabajo.

Las empresas a las que pertenecen las personas entrevistadas son de diferentes tamaños e industrias, pymes y grandes empresas nacionales y multinacionales, de las industrias plástica, farmacéutica, tecnológica, construcción. El motivo de la elección de este criterio ha sido evitar circunscribir a un tipo o un tamaño de empresa la información relevada, sino poder establecer algunas ideas y sugerencias para el liderazgo de equipos distribuidos, con independencia a la organización que los contiene.

El primer paso fue enviar una encuesta con el propósito de sensibilizar a las personas en el tema a conversar y recabar algunos datos que nos permitieran luego comparar los resultados y servir de guía para la posterior entrevista semiestructurada.

Los datos relevados a través de encuestas enviadas en un formulario de google (Ver Anexo 1) fueron divididos en tres partes: datos sociodemográficos y técnicos, pregunta de opción múltiple acerca de desafíos, problemáticas u obstáculos a la hora de liderar equipos distribuidos y dos preguntas abiertas para relevar tácticas de abordaje y competencias de “buen líder virtual”.

Luego, las personas fueron entrevistadas durante una hora a través de diferentes modalidades de comunicación: cara a cara o video llamada (webex, google meet, whatsapp, skype), tomando notas de los puntos de interés para este trabajo.

6.2. Características de la muestra

En este apartado presentamos algunas características de las personas entrevistadas. Seis contestaron la encuesta previamente a la entrevista. Cuatro manifestaron haberla leído y optaron por responder las preguntas directamente durante la entrevista semiestructurada.

E	Cargo	Empresa	Industria	Cant. reportes	Pais/ Pcia reportes	Tecnologia
1	Gerente	Gardenlife Pyme	Plástico	6	Brasil, Uruguay y Argentina	Whatsapp para comunicación diaria Mail información formal Skype call mensual Sistema seguimiento de envíos Redes sociales Plataformas marketplace
2	Director	Multinacional	Software	8	Colombia Argentina (Córdoba, Rosario, Bs As)	Skype hangout wahtaspp teléfono, video Email solo para reflejar acuerdos
3	Gerente	W3 Pyme	Software	15	Tandil Ciudad de BsAs USA	Video para daily meeting (con PO o equipo) Hang out Slack (no es la official de W3 pero es gratuita y sirve, se están sumando cada vez más) Migrando a GitLab (repositorio, open science tool, el desarrollo colaborativo de software)
4	Gerente	W3 Pyme	Software	20	Argentina (Tandil y Ciudad de BsAs)	Email y suite de google: DOC, Spreadsheet, Slide, Calendar, Hangout). Assembla y otros tableros kanban
5	Gerente	W3 Pyme	Software	6	Argentina (Tandil y Ciudad de BsAs) y Brasil	Google meet, hang out para chat, slack, google docs para dejar comentarios y editar en grupo, trello, assembla para ticktes y repositorio de código.
6	Director	ICON Multinacional	Salud Investigación Pharma	11	Argentina (Home-based) Brasil USA Canadá	Webex, audio/video Emails, chat Planilla de Excel (seguimiento de las charlas) one to one cada 15 días
7	Gerente	ICON Multinacional	Salud Investigación Pharma	6	Alemania México Colombia Inglaterra Corea	Webex, audio/video Jabber (chat) Emails Sistema seguimiento de proyectos one to one cada 15 días

8	Gerente	ICON Multinacional	Salud Investigación Pharma	15	Letonia Hungria Gran Bretaña España México EEUU	Webex, audio/video Emails one to one cada 15 días investigator meetins (presencial para investigadores, no para todo equipo) llamados (mexico si, EEUU no)
9	Gerente	MZ Pyme	Arquitectura	Argentina Ciudad de Buenos Aires	Córdoba Argentina (Buenos Aires y Mendoza)	Whatsapp Llamada Email / MS Project Visita a obra semanal Hoy implementando Trello
10	Gerente	MZ Pyme	Arquitectura	Argentina Ciudad de Buenos Aires	Perú Argentina	Whatapp Llamado Email Drive Hoy implementando Trello

Todas las personas entrevistadas manifiestan no haber recibido una capacitación específica en Liderazgo Virtual o Liderazgo de equipos distribuidos. Todas han recibido alguna capacitación en Liderazgo y Comunicación. Cuatro personas recibieron información o formación en Diversidad. De todas formas, todas coinciden en que van desarrollando herramientas en la práctica.

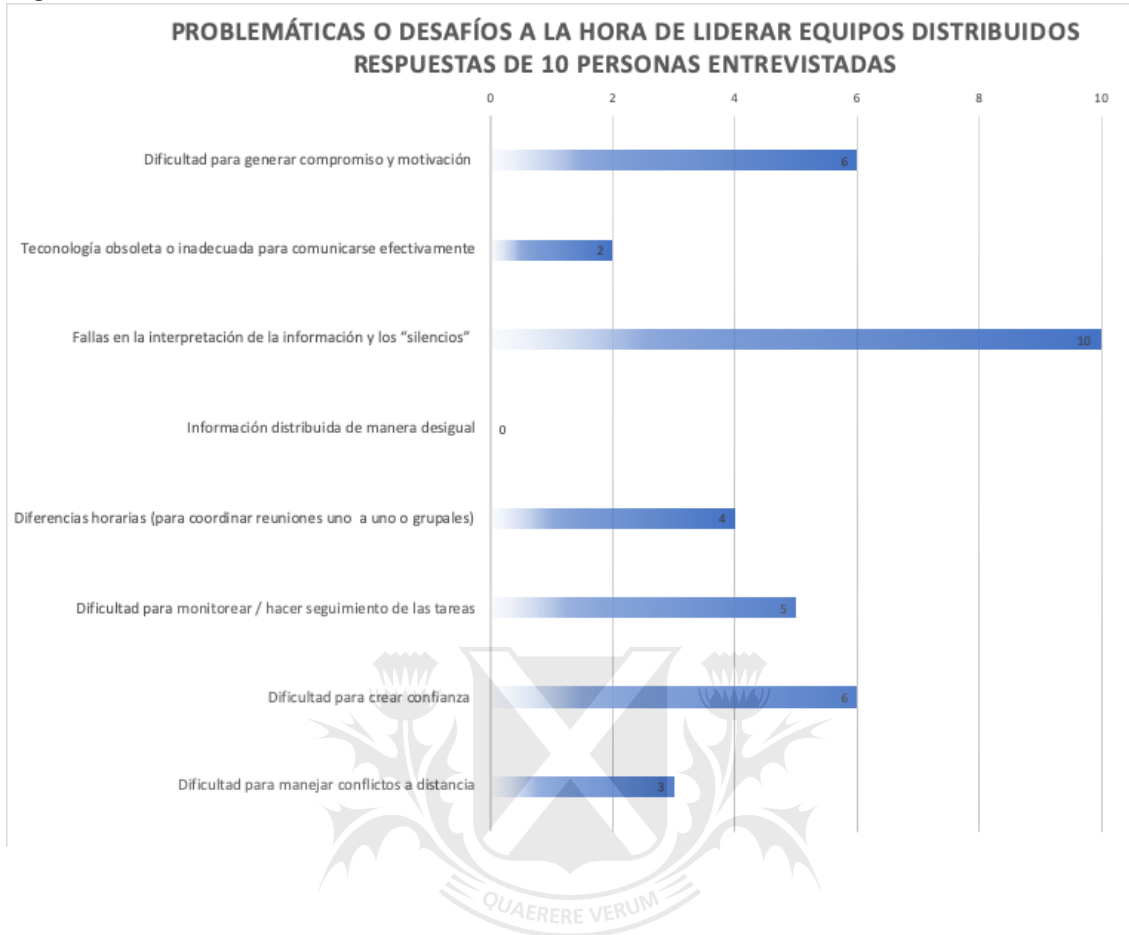
Cuatro testimonios destacan el soporte de su organización no sólo en herramientas tecnológicas sino en haber construido una cultura orientada a objetivos, a proyectos, a trabajar colaborativamente y en un ámbito de transparencia, cuyos atributos no sólo son una bonita declaración publicitaria sino que se vivencian en la cotidianeidad de la vida de la empresa. Estas empresas son las que mayor tamaño, complejidad de estructura organizacional y globalización presentan respecto del resto de la muestra, constituida por pymes con alcance US y Latam.

Durante las entrevistas se relevaron testimonios de personas de sus diferentes experiencias conduciendo distintos equipos, y han comentado cómo transfirieron lo aprendido en los inicios de sus experiencias como líder, a las siguientes oportunidades de liderar equipos distribuidos. Específicamente seis personas comentaron experiencias de haber sido miembro y líderes de otros equipos, además del actual.

6.3. Principales desafíos que atraviesan las personas entrevistadas que lideran equipos distribuidos

En el siguiente gráfico se observa la frecuencia de problemáticas o desafíos identificados en la práctica de liderar equipos distribuidos. Al tratarse de respuestas de opción múltiple, encontramos que algunas personas eligieron más de una opción.

Figura N°6



A simple vista se destacan tres problemáticas principales: Las fallas de interpretación (malentendidos en la comunicación) con una alta puntuación, y le siguen en segundo lugar la dificultad para generar compromiso y motivación, y la dificultad para generar confianza.

Nos parece importante destacar que la mayoría de las personas, durante las entrevistas, evitaba referirse a estos factores como "problemáticas" sino como factores que aparecen, que deben prestarles atención o que pueden generar dificultades si no actúan de alguna manera. Por ello utilizamos las palabras "problemática, obstáculo o desafío" cuando indagamos estos puntos. Es probable que esta significación de las situaciones como parte del juego de liderar a distancia, se deba precisamente a uno de los criterios de selección de la muestra: solicitamos que las personas entrevistadas tengan una evaluación de desempeño positiva de parte de su superior inmediato (o de referente de Recursos Humanos) en su habilidad de liderar equipos distribuidos, con probada capacidad para lograr las metas definidas junto al equipo a su cargo.

Agruparemos las problemáticas en las cuatro categorías identificadas:

- (1) Dificultad para lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia.
- (2) Prevenir o manejar los malentendidos en la comunicación: este punto comprenderá el ítem "tecnología obsoleta o inadecuada para

comunicarse efectivamente, fallas en la interpretación de la información y los “silencios”

- (3) Dificultad para construir confianza: agrupamos aquí la construcción de confianza y el tratamiento de conflictos a distancia.
- (4) Administrar el ciclo del trabajo y del equipo: aquí comprenderemos información distribuida de manera desigual, diferencias horarias, dificultada monitorear/hacer seguimiento de las tareas

6.3.1. Dificultad para lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia

En este punto notamos una diferencia en la percepción de dificultad para lograr motivar y comprometer a las personas con las tareas y con el propio equipo de trabajo. En los relatos de las personas entrevistadas que pertenecen a grandes empresas con larga tradición en trabajo virtual por proyectos y sistema consolidado de soporte tecnológico y de gestión de personas, se observa haber alcanzado cierto dominio de competencias para lograr comprometer y motivar comparadas con aquellas personas que pertenecen a empresas pymes transicionando a estructuras más dinámicas, ágiles, digitales.

En aquellas empresas en las que la autogestión, la autonomía y el autodesarrollo no se han instalado culturalmente de manera sólida, no parecen generar el contexto óptimo, por lo que existiría un desafío adicional para sus líderes, quienes deberán identificar las palancas motivacionales de los miembros de sus equipos con sus propias herramientas.

Algunas personas entrevistadas comentaron sus experiencias como colaboradores de equipos virtuales anteriores, en las que vivenciaron micromanagement, falta de retroalimentación, poca visibilidad de sus aportes al equipo o desinterés por la situación (hasta de la ubicación geográfica de sí mismos como reportes). Recordar estas vivencias y sus efectos nocivos sobre la propia motivación, las estimulan a estar atentas a no reproducirlas hoy al momento de liderar a sus propios equipos.

Comentan que ante personajes que se resisten a ubicarse como facilitadores, como liberadores de caminos para que el equipo cree, desarrolle, proponga, elija sus propios caminos, pueden constituirse en “expulsores de talentos” que tanto cuesta encontrar (Entrevista5).

También han comentado experiencias desmotivadoras al iniciar proyectos en los que los objetivos y roles no estaban claros; esa falta de claridad termina impactando en un sobre esfuerzo por parte del equipo y, en ocasiones, en la calidad del servicio brindado (ej. Entrevista10). Inmediatamente comentan cómo lo resuelven, aspecto que abordaremos en el apartado de Buenas Prácticas.

La falta de transparencia en la toma de decisiones, ha sido una experiencia rescatada como desmotivadora por una de las personas entrevistadas en una experiencia años atrás, en otra empresa que no es la actual. Más aún a la

distancia, una cultura de falta de transparencia y todas las atribuciones basadas en la desconfianza que pueden aparecer, se transforma en un terreno adverso para generar compromiso y motivación.

En relación al diseño del trabajo en los comentarios de entrevistados/as pertenecientes a empresas con estructuras más complejas y de tradición de trabajo por proyectos globales, encontramos mejores formatos de funcionamiento que promueven la visibilidad de aportes, la división de tareas, la importancia de las contribuciones.

Todas las personas encuestadas identifican el feedback como un factor clave de motivación y compromiso. La mayoría lo practica sistemáticamente, algunos de manera más espontánea, aunque consideran que necesitan hacerlo con mayor disciplina.

Al conversar sobre la motivación y el compromiso, algunas personas entrevistadas refieren a la falta de adaptación de ciertas personas a la modalidad de trabajo virtual, aspecto que genera resistencias, desmotivaciones y puede interpretarse como falta de compromiso cuando no lograr cumplir con los estándares fijados para sus puestos de trabajo. Aquí pueden abrirse al menos dos temas: la capacitación para transicionar de una modalidad de trabajo a otra y la selección de perfiles para trabajar en equipos virtuales.

Otras personas entrevistadas refieren que el trabajo virtual no es para todos, que se requiere autodisciplina, automotivación, organización, método y orientación a resultados. Si la motivación pasa por compartir un espacio que genere otro tipo de vínculos, la persona se aburrirá, perderá foco.

Varias personas entrevistadas señalan que la impuntualidad en los encuentros pactados (uno a uno o grupales) del propio líder, los olvidos de compromisos, la falta de “escucha” del otro, pueden afectar enormemente la motivación y el compromiso.

Algunos señalan que es importante evitar prejuzgar la “falta de compromiso” por una demora en una respuesta, *“porque debemos comprender a veces que la presión de urgencias en el espacio físico pueden competir fuertemente con un plazo que vence en el tablero de control de nuestro equipo virtual; a veces se le da prioridad a lo que quema en tu escritorio y lo otro, lo que no demanda in situ puede esperar ese día”* (Entrevista9).

Otras personas también observan que la *“la motivación de las personas es muy diferente y tenemos que dedicar tiempo a conocerlas con las herramientas que tenemos -chats, videos, lo que mejor resultado nos dé-; a las nuevas generaciones las motiva otra cosa y tampoco todos los jóvenes son iguales, tenemos que entender qué buscan, qué esperan, y qué tenemos para ofrecerles también”* Entrevista10).

6.3.2. Desafío 2: Malentendidos en la comunicación

Esta problemática es la que puntúa más alto en la encuesta: comunicarse sin contar con la riqueza de señales no verbales que pueden ser leídas en una interacción cara a cara, sin la posibilidad de corregir sobre la marcha cualquier malentendido o diferencia de interpretación de un mensaje; genera el principal desafío para liderar equipos distribuidos.

Las diferencias de interpretación entre lo que desea transmitir quien lidera y lo que “lee o escucha” su colaborador”a puede ser abismal. Aquí mostramos algunos ejemplos relevados en las entrevistas:

- Interpretar que la líder está enojada porque no encabezó el mensaje con un “buen día”
- Interpretar que no era prioritaria una acción en una “lectura rápida” de mensajes
- Interpretar erróneamente una palabra de otro idioma, y actuar en consecuencia
- Interpretar como “escrache” poner en copia en un email
- Interpretar una invasión a la privacidad por querer utilizar cámara en las reuniones
- Interpretar invasión a la privacidad efectuar un llamado sin haber acordado previamente la conversación por un medio asincrónico
- Interpretar falta de apoyo por parte del líder o falta de compromiso por parte de colaboradores, una demora en la respuesta a un pedido
- Juzgar como excesivos los llamados de seguimiento interpretándose como falta de confianza en el colaborador
- Interpretar que debe ser respondido inmediatamente un mensaje de whatsapp “visto”; y si eso no ocurre, atribuir intencionalidad
- Creer que la otra persona está disponible y enojarse si no responde (sin cerciorarse de la situación que esté atravesando)
- Prejuizar que por ser de tal nacionalidad, actuará de tal manera
- Anunciar los objetivos y creer que todos han entendido lo mismo

Estos son algunos de los testimonios vinculados a esta problemática. Como vimos, la pertenencia a diferentes culturas, la diferencia de idiomas, la diferencia de estilos personales y profesionales, entre otras variables que hacen a la diversidad del equipo y lo enriquecen, al mismo tiempo complejizan las conversaciones necesarias para lograr culminar exitosamente los proyectos. Sesgos y estereotipos pueden interferir las comunicaciones y afectar los resultados y/o la percepción de satisfacción laboral del equipo.

Quienes trabajan en equipos multiculturales necesitan adquirir herramientas específicas para gestionar la diversidad, desarrollar conciencia intercultural y sobre todo un genuino interés por comprender la cultura de cada miembro. Testimonios han mostrado que cuando un reporte percibe que su líder no se interesa siquiera por el país donde se encuentra, genera desmotivación y no se asientan las bases de un vínculo de reciprocidad positivo.

Otro aspecto relevado como problema, es la falta de una buena conexión, soporte o tecnología inadecuada para comunicarse, para hacer seguimiento de los proyectos, para coordinar acciones grupales e individualmente. La mayoría de las personas entrevistadas reconocen tener soportes adecuados. El resto, explorando y promoviendo inversión en infraestructura y conectividad.

Cuando existen diferencias horarias, pueden aparecer conflictos por ciertas demoras en respuestas. De todas formas, como veremos en el apartado de Buenas Prácticas, es un punto a resolver con procedimientos/horarios o con líderes disponibles 24x7 (dos casos).

En relación a la percepción de una distribución despareja de la carga de trabajo o de la información, sólo aparece en los relatos de líderes de dos de las pymes que tienen la particularidad de contar con parte del equipo en el mismo lugar de quien lidera, y parte en otras ciudades. Resaltan que se trata de una percepción de quienes están más lejos, y que deben continuar trabajando en este aspecto porque hay una ocupación concreta en transparentar el acceso a toda la información del proyecto desde cualquier locación.

Como hemos mencionado en las características de la muestra, ninguna de las personas entrevistadas ha recibido una capacitación específica en Liderazgo Virtual, por lo cual, han ido ensayando formas de hacer su trabajo de la mejor manera. En estos ensayos, aparece la prueba de herramientas tecnológicas sincrónicas y asincrónicas para gestionar sus comunicaciones.

El texto escrito puede interpretarse de diferentes formas y generar malentendidos si se escribe con mayúscula o no, si se envía por mensajería instantánea o un email, si se envía en copia visible u oculta, si se usa para tratar temas de desempeño, relación o tarea. El medio elegido para comunicarse es clave para evitar malentendidos y lograr una comunicación efectiva de acuerdo al propósito que se persiga.

Durante estos ensayos, también han descubierto que las propias personas que integran del equipo proponen herramientas. Imponer un medio porque es el de más fácil uso para quien lidera, no siempre es la mejor opción: han aparecido problemas por mensajes de audio en chat demasiado extensos que luego no permiten seguimiento o *“jóvenes no escuchan mensajes de audio de más de 1 minuto”* (Entrevista9).

Tres personas mencionaron durante la entrevista situaciones que hubieran pensando, a priori, podrían generar conflictos difíciles de manejar. Sin embargo, a la hora de abordarlo, notaron que fue menos complejo que lo anticipado (utilizando tácticas de abordaje apropiadas que comentaremos en los apartados de Buenas Prácticas). Por ejemplo, desvinculaciones a distancia, incumplimiento de metas de desempeño, expresión inadecuada durante una reunión virtual grupal descalificando la forma de abordar un proyecto).

6.3.3. Desafío 3: Construir confianza

Los testimonios relevados en esta problemática se encuentran íntimamente ligados al apartado anterior, en el liderazgo de equipos distribuidos.

La falta de conocimiento personal mutuo (entre managers y colaboradores y colaboradores entre sí), la ausencia de vínculos informales previos, la imposibilidad de convivir en la cotidianeidad de un mismo espacio de trabajo, limita las posibilidades de lograr vínculos más cercanos o lazos afectivos informales. Varias de las personas entrevistadas nunca han interactuado cara a cara con sus reportes ni con sus propios jefes. Y algunas de ellas sólo conocen la foto de su perfil porque no han utilizado la cámara durante todo el proyecto.

Encontramos que, cuando hablamos de construir confianza, las personas entrevistadas comentan las tácticas para desarrollarla, mantenerla y consolidarla. Todas ellas trabajan metódicamente para generar contextos de confianza en los que los malentendidos sean prevenidos.

Con el propósito de explorar las problemáticas, insistimos un poco más y pudimos detectar qué cosas identifican como generadoras de desconfianza:

- *Incumplir compromisos*
- *Olvidar lo que hablaste en la reunión anterior con esa persona*
- *No estar disponible, no responder ante situaciones que requieren apoyo, demorar demasiado una respuesta*
- *Iniciar un proyecto sin dedicar tiempo a acordar normas de funcionamiento, objetivos*
- *Desinterés por quien está del otro lado del monitor*
- *No contar con una estructura de trabajo, agendas o rutinas*
- *Desconocer la diversidad cultural*
- *Manejarse con estereotipos (discriminar)*
- *Falta de dominio del idioma elegido para los intercambios*
- *Acordar algo en el equipo y luego actuar de manera contraria*
- *Falta de transparencia*
- *Comportamientos no colaborativos*
- *Evitar conversaciones de bajas de desempeño*
- *Mostrarse como jefe que todo lo sabe, sin dar protagonismo al equipo*

Algunos de estos testimonios corresponden a experiencias anteriores que funcionan hoy como alertas de líderes para mejorar día a día el ejercicio de su rol.

6.3.4. Desafío 4: Administrar el ciclo de trabajo y del equipo

En este apartado, agrupamos las problemáticas asociadas a la administración del ciclo del trabajo y del equipo, diferencias horarias para reunirse y dificultad para monitorear/hacer seguimiento de las tareas. Estas problemáticas, aparecen puntuadas en menor medida que las tres anteriores.

Las personas entrevistadas aceptan que hay dificultades generadas por la dispersión, la diferencia horaria, cultural y lingüística: sobre todo en casos de equipos distribuidos en todo el mundo en las que estas diferencias son bien marcadas. Lejos de dramatizar el hecho, lo aceptan y generan alternativas para manejarse, por su propia experiencia adquirida en equipos anteriores y con políticas y herramientas desarrolladas y promovidas por la organización.

Cuando los miembros del equipo trabajan en diferentes proyectos de manera simultánea, pueden aparecer tensiones. En los casos de las empresas multinacionales relevadas, comentan que cuentan con una figura referente que está atenta a identificar sobrecargas y redistribuir asignaciones, así como establecer periodos de descanso, vacaciones, etc. Cuando no se cuenta con este soporte, puede constituirse en un problema porque quien lidera a distancia no “ve” el día a día de su reporte y las presiones a las que puede estar expuesto/a.

Otra dificultad que se suma a la administración de ciclo de trabajo en el equipo virtual es la ocurrencia de cambios en los requerimientos y objetivos, información clave que se agrega al proyecto o información/tareas que se vuelven irrelevantes por cambios en la estrategia y prioridades, sobre todo en Argentina.

Una problemática que algunas personas refieren experiencias anteriores como miembro de equipo virtual, fue tener jefes que se convertían en cuellos de botella porque las decisiones debían pasar por él: *“así se pierden negocios y talentos!!”*.

Otro aspecto problemático es la pérdida de foco si no hay cierta disciplina en reuniones de seguimiento: *“el equipo se dispersa fácilmente si no hay visibilidad del trabajo, si no se monitorean avances, si no acordamos las prioridades”*.

Un entrevistado expresa: *“tampoco hacer reuniones improductivas que no tienen una agenda, que sirven a unos pocos y otros quedan como espectadores, que durante la reunión están haciendo otra cosa porque sienten que pierden el tiempo”*.

6.4. Buenas prácticas para abordar los desafíos que atraviesan las personas entrevistadas que lideran equipos distribuidos

A continuación agrupamos los testimonios relevados en las cuatro categorías correspondientes a desafíos principales de quienes lideran equipos distribuidos, identificando las tácticas que llevan adelante para abordar cada uno de ellos: (1) lograr el compromiso y la motivación de las personas a distancia, (2) prevenir o manejar los malentendidos en la comunicación, (3) construir confianza y (4) administrar el ciclo del trabajo y del equipo.

6.4.1. Lograr el compromiso y la motivación de las personas

El 100% de las personas entrevistadas, reconocen la importancia de trabajar el propio estilo de liderazgo para promover un clima de trabajo de confianza que comprometa y motive al equipo.

Dedican tiempo a conocer a cada miembro de su equipo para evitar asumir erróneamente falta de compromiso o motivación por una conducta, cuando una demora, un silencio o un error, puede tener otra causa.

Quienes han tenido la experiencia de liderar equipos cara a cara, comentan que es más fácil detectar, a través de observaciones al pasar por la oficina, conversaciones de pasillo o simplemente gestos, si existe algún malestar, disconformidad o desmotivación.

“A la distancia, sólo se observan conductas a través de tareas terminadas, respuestas a consultas en los sitios, participación en meetings, subida de reportes, tono de voz. Cuando eso no ocurre, debo indagar por qué sucede” (Entrevista7).

Vimos que, según Korzyński (2013), la eficacia del liderazgo virtual aumenta cuando se establecen objetivos claros, hay transparencia en la toma de decisiones y se ejerce un liderazgo responsable. En esta línea, destacamos los siguientes testimonios:

“En nuestra empresa, realizamos meetings de lanzamiento de proyectos al que concurren todos los monitores y es un excelente oportunidad de conocimiento inicial del proyecto y de las personas”. (Entrevista7)

“Reconocemos como buena práctica realizar una primera reunión de equipo para compartir cronograma de obras, realizar ajustes y conocer a todas las partes que integrarán el equipo (incluyendo proveedores clave subcontratados para ciertas obras)”. (Entrevista9)

“En cada reunión, trato de recodar para qué hacemos lo que hacemos, más allá de chequear tareas específicas. Que la gente comprenda el sentido y el objetivo, qué estamos haciendo como equipo para lograr nuestra misión” (Entrevista1).

Todas las personas entrevistadas que trabajan por proyectos, realizan eventos de lanzamiento o inicio, en las que se plantean los requerimientos del cliente, importancia para el negocio, cronograma del proyecto, roles y funciones de cada uno, además de constituir una instancia para intercambios informales que generen incipientes lazos interpersonales.

Una de las personas entrevistadas, incluye un objetivo más trascendental al transmitir los objetivos del proyecto, que particularmente es lo que más la inspira porque explicita su contribución a la humanidad. Aunque considere que es un aporte mínimo, tiene la convicción que sus acciones y las del equipo contribuyen a una mejora en la calidad de vida de las personas. Cree que su propia convicción y compromiso, contagian de alguna manera el entusiasmo al equipo de trabajo. No a todos, pero lo percibe como un factor convocante.

Quienes han tenido la posibilidad de trabajar con distintos proyectos y equipos, reconocen que da buen resultado construir conjuntamente los códigos internos del equipo. Un entrevistado menciona *“con uno de los equipos, la frecuencia de intercambios es mínima, han logrado un grado de autonomía que requiere poca intervención mía; siempre estoy a disposición y facilito o coacheo. A veces propongo algunas herramientas nuevas, para que ellos evalúen si vale la pena o no. En general, ellos buscan hasta las herramientas que me servirán más a mí para monitorear los proyectos. Con otros equipos, todavía estoy trabajando para que no dependan tanto de mi criterio, estamos en proceso, pero vamos construyendo la forma”* (Entrevista3).

Más de la mitad de las personas entrevistadas destacaron que “estar disponibles” como líderes, genera mayor compromiso. El entrevistado2 expresó *“Aunque quisiera, me resultaría imposible aplicar el micromanagement. No me alcanzaría el día. Sé y me comprometo a hacer que las personas logren autonomía y cuenten conmigo cuando lo necesiten”*.

El “estar disponible” no es fácil cuando la diferencia horaria entre ciertos países es muy amplia. Algunas personas entrevistadas asignan de antemano ciertos horarios en los que hay disponibilidad de intercambios sincrónicos y a partir de cierto horario, las consultas se responden al día siguiente. Otras, como en este testimonio, menciona: *“Yo me adapto a las posibilidades horarias de mis reportes, siempre estoy disponible para dar soporte, pueden llamarme a la hora que sea. No tengo un horario fijo”* cuando lo necesiten”. (Entrevista8).

En relación a la consulta sobre el sentido de pertenencia, varios mencionan que tienen parte de responsabilidad en ello, aunque la organización a través del trabajo que hacen con su marca empleadora, su cultura, sus programas de beneficios, sus cuidados genuinos hacia las personas impactan en gran medida en la percepción de orgullo de pertenecer. Quienes se desempeñan en las empresas de mayor tamaño describen que cuentan con una estructura compleja y un área de Recursos Humanos que brinda atención y soporte al bienestar, midiendo constantemente grados de motivación y satisfacción, introduciendo herramientas de evaluación 360°, promoviendo conversaciones de feedback permanente e instalando referentes en cada región para habilitar la escucha en

todos los rincones de la organización (más allá del vínculo que desarrollan líderes y colaboradores).

En las empresas más pequeñas, con menor presupuesto asignado a la Gestión de las Personas, se utilizan otros medios para generar este sentido de pertenencia, adjudicando la función de monitorear la motivación y el compromiso a jefes directos/as, dueños/as o socios/as fundadores/as, una persona referente de recursos humanos (que no viaja a las locaciones de reportes más allá de Buenos Aires). En dos de las empresas pymes relevadas se realizan evaluaciones de desempeño con herramientas específicas, en una de ellas encuestas de clima a través de formulario. En otra de las empresas, la encuesta de clima se realiza a través de entrevistas cara a cara con referentes de Gestión de las Personas.

Volviendo a lo que a líderes de equipos distribuidos atañe, lograr el compromiso y la motivación de las personas, depende entonces de trabajar en el propio estilo de liderazgo para correrse de un lugar de control directivo hacia un rol de facilitación y soporte técnico-emocional basado en la construcción de confianza.

Para lograrlo, la comunicación será su herramienta privilegiada, con la complejidad que implica la distancia y la diversidad del equipo a su cargo. Para incentivar la motivación de las personas es necesario conocerlas y es a través de la comunicación que podrá distinguir las diferencias entre las personas y llegar a cada una de ellas con abordajes diferenciados, individual y grupalmente.

Revisaremos en el siguiente apartado este desafío y cómo lo resuelven las personas entrevistadas.

6.4.2. Malentendidos en la comunicación

Este desafío ha sido destacado por todas las personas entrevistadas, que ocurren con frecuencia en intercambios cara a cara y, más aún, cuando nos comunicamos a la distancia.

“Toda la riqueza del cara a cara se pierde, no sé si habla conmigo y está haciendo otra cosa, no sé qué cara está poniendo en ese momento, si le molesta o no lo que digo” (Entrevista4). Otra persona comenta que *“muchos malentendidos se producen por esperar lo que para mí es claro y quizás para la otra persona, con una cultura diferente, con un estilo diferente; no es tan así. Por eso es fundamental ser clarísimos en nuestras comunicaciones escritas y habladas”* (Entrevista10). Otra entrevistada comenta las atribuciones que pueden darse en la comunicación escrita al obviar ciertos saludos de inicio del día (cuando es una habitual hacerlo en este equipo) y enviar una consigna por chat; ante esa consigna, recibe esta respuesta de su reporte: *“¿estás enojada por algo?”* (Entrevista5). Y tres de las personas entrevistadas comentan la incomodidad o enojo que a veces les produce observar que sus reportes leen los mensajes de whatsapp (“clavan el visto” es la expresión que se utiliza) pero demoran en responder, otorgando un tiempo prudente de acuerdo al nivel de

urgencia o importancia de la respuesta, para insistir o contactarse por otro medio para lograr obtener la respuesta que necesitan.

Por otra parte, las personas entrevistadas coinciden que la distancia exige más prolijidad en los intercambios, preparación de reuniones y clarificación de los próximos pasos. Una de las personas expresa: *“En el cara a cara, la informalidad deja zonas grises...al tener más registros escritos, podemos hacer mejor seguimiento y monitoreo”* (Entrevista3).

Otros agregan: *“Luego de tener una conversación telefónica por un tema puntual del proyecto, dejamos registro escrito en un email si va al cliente, en el tablero de trello si es para que todo el equipo del proyecto, en el grupo de whatsapp si involucra a los proveedores clave también. De esta manera, nos aseguramos de haber entendido lo mismo, no es garantía, pero ayuda”* (Entrevista9).

Cuando se trata de liderar equipos que manejan diferentes idiomas, *“en nuestra organización usamos el inglés, y tomamos en cuenta el nivel de dominio, y personalmente me disculpo si lo que deseo expresar no es la manera más precisa o si necesito chequear si he comprendido correctamente el mensaje del otro. Todo esto siempre demostrando que la intención es seguir aprendiendo y habilito a que los demás hagan lo mismo. Cuando las meetings son con gente de Latam, usamos el castellano”* (Entrevista8).

Las herramientas elegidas tienen un rol importantísimo en la calidad de las comunicaciones.

Todas las personas entrevistadas coinciden que incluir cámara de video en las comunicaciones sincrónicas les aporta más información acerca de cómo son las condiciones de trabajo de su reporte (ciertas características de su ambiente de trabajo, ruidos, iluminación, confortabilidad) y feedback de su lenguaje no verbal (gestos que muestran aceptación, duda, rechazo, concentración o dispersión durante la conversación). La mayoría de las personas entrevistadas comentan: *“Necesito ponerle cara a las personas de mi equipo. Si no es posible en un video, les pido que envíen una foto”* (Entrevista7).

Algunas restricciones relevadas respecto del video son técnicas, personales y otras culturales. Ilustramos las dificultades técnicas con este testimonio: *“si la conexión no es buena, molesta ver un video que se congela, y cambiamos rápidamente a audio y chat”* (Entrevista5). En relación a las dificultades personales, algunas comentan que quienes trabajan desde sus hogares manifiestan que no quieren mostrarse porque no se sienten “presentables”, ligado a vergüenza, timidez o preferencia de limitar el acceso a su ámbito privado; otros porque consideran más efectivo trabajar sin cámara para poder hacer otras actividades al mismo tiempo sin ser “juzgados”. Por último, respecto de las dificultades vinculadas con el uso de la cámara en diferentes culturas, cuatro de las personas entrevistadas: *“en algunos países existe cierta resistencia al uso de la cámara, forzarlo sería casi una invasión a la privacidad. En cambio en otros es muy bienvenida y permite otros acercamientos”* (Entrevista6).

¿Cómo resuelven estos desafíos las personas entrevistadas que lideran equipos distribuidos?

Acuerdan qué medios de comunicación se usarán para cada tipo de comunicación, prueban los que dan mejores resultados con el grupo y con cada persona individualmente.

Siempre que puedan incluir el video, lo intentan, si técnicamente no es posible, no insisten porque es contraproducente. Las empresas que más invierten en infraestructura TIC, proveen soporte 24 hs. para asegurar máxima conectividad y velocidad. Una de las líderes comenta, ante los casos de ciertos países que resisten al uso: *“Siempre inicio con mi cámara encendida. El sistema que utilizamos permite vernos todos las caras y compartir pantalla para mostrarles información relevante. Cuento dónde estoy, cómo está la temperatura aquí, si está soleado o no. Y pregunto cómo está allí. De a poco, algunas encienden la cámara. Otras nunca. Entonces apago la cámara y continuamos con la agenda establecida, sin forzar”* (Entrevista8).

Tres de las personas entrevistadas, opinan que prefieren meetings sin video (estas personas coinciden en que ya conocen a las personas y han tenido la oportunidad de intercambios cara a cara). Una de ellas dice: *“Dependiendo del tipo de reunión, cortar video permite multitasking y se aprovecha más el tiempo”* (Entrevista3). Otro entrevistado, menciona que algunos reportes, sobre todo en los más jóvenes, aún cuando en ocasiones se encuentra compartiendo el espacio físico, prefieren chats a conversaciones cara a cara para consultas diarias.

Para decidir si llamar o enviar un email ante una demora, uno de los entrevistados comentó: *“Aprendí que hacer un llamado para agilizar algún tema resulta muy efectivo para mis reportes de México y sé que no debo hacerlo con quienes están en US, con quienes da resultado el intercambio por emails breves”* (Entrevista7). Aquí toma relevancia la conciencia intercultural requerida para el líder de equipos distribuidos multiculturales.

Hemos observado también, la importancia de abordar los conflictos apenas son percibidos. Al respecto, las personas entrevistadas contaron diversas experiencias: *“Sucede a veces que hay ciertas prioridades en el área, diferentes a lo que se está viviendo allí en la locación. Si mi reporte me escribe diciendo que no pudo hacer algo porque allí urgía otra cosa, inmediatamente levanto el teléfono y lo llamo, para comprender qué sucede y reforzar el sentido y prioridades. Casi al mismo tiempo, me contacto con un llamado o chat con quien está en esa locación para volver a alinearnos y redistribuir los recursos necesarios. No espero”* (Entrevista1). La tensión entre las demandas locales y regionales, es un desafío a coordinar por los líderes de equipos distribuidos. Observamos que lo trabajan en coordinación con sus reportes y sus pares jerárquicos reforzando la coherencia de la red de trabajo.

Otra de las personas comenta otra situación: *“durante una reunión grupal virtual, una colaboradora se expresó con palabras que, desde mi perspectiva, eran inadecuadas, que descalificaban el modo de encarar el proyecto. Yo me*

considero una persona receptiva a las distintas propuestas de mi equipo, sin embargo, esta expresión me impactó y creí conveniente abordarlo inmediatamente. Lejos de enojarme, propuse por chat tener una breve conversación telefónica. Allí expresé que me había hecho ruido este comentario, cuál fue mi percepción y dí lugar a que la otra persona contara su punto de vista. Si bien no era su intención, acordamos evitar ese tipo de comentarios por el bien del proyecto y del equipo” (Entrevista8). Rescatamos de este ejemplo cuán importante es que los líderes virtuales se detengan a indagar y no actuar impulsivamente en base a supuestos y atribuciones.

En esta línea, otro entrevistado comenta: *“Utilizo la comunicación como herramienta para indagar cuáles son los motivos por los cuales la persona tiene dificultades. Hago un diagnóstico y establezco un plan de acción para que la persona supere sus limitaciones” (Entrevista4).*

En cuanto a las herramientas utilizadas, relevamos que para las comunicaciones diarias, se utiliza:

- mensajería instantánea (whatsapp, chats corporativos, jabber, hangout);
- calls para daily meetings para los equipos que implementan metodologías ágiles tipo SCRUM;
- llamados para resolver temas urgentes (algunos preguntan previamente disponibilidad por chat para llamado, otros -de acuerdo al nivel de confianza, urgencia del tema y normas internas del grupo-efectúan el llamado directamente),
- Webex,
- skype,
- hangout,
- video llamada de whatsapp para incluir video en conversaciones *one to one* y reuniones de equipo.

Dos personas entrevistadas manifestaron tener que acordar nuevamente normas para los mensajes de audio de whatsapp, dado que algunas personas lo hacían muy extenso y el resto del equipo evitaba escucharlo o, si lo escuchaba, luego era difícil recuperar algo de esa información (comparado con lo que puede ser rastrear un mensaje escrito).

Todas las personas entrevistadas utilizan repositorios para el monitoreo de los avances de los proyectos (Trello, Assembla, Slack, GitLab, MSPProject) y gestión del conocimiento (como los anteriores, más redes sociales internas).

Los líderes que pueden hacerlo, en el caso de obras de arquitectura, viajan al menos dos veces durante el proyecto para conectar cara a cara con el equipo, reunirse con el cliente y resolver cuestiones propias de la dirección de la obra (ayuda a resolver detalles, destraba algún conflicto con proveedores locales, brinda soporte a la jefatura de obra). Otros proponen ir a la oficina cuando el cliente también va (en equipos con miembros home-based) y aprovechan la oportunidad para generar intercambios informales y promover la integración del equipo. Otro viaja a dar soporte al equipo de Brasil durante el lanzamiento de eventos de la industria.

En otras entrevistas emergieron problemáticas vinculadas a que parte del equipo se encuentra en la locación de los managers y otro remoto, observándose en quienes están más alejados, percepciones de “quedarse fuera de información o procesos decisorios”. Se refuerza la palabra “percepción” porque los managers procuran distribuir de manera pareja y abierta toda la información del proyecto. De todas formas, se están diseñando acciones para trabajar este punto, no sólo como responsabilidad de sus líderes sino como gestión de las personas a nivel organización (en estos casos existe la posibilidad de coordinar contactos cara a cara).

Uno de los entrevistados menciona que uno de sus equipos distribuidos funciona con muy poca comunicación diaria, se autogestiona y mantiene un alto grado de autonomía, Mientras que otro de los equipos nuevos que lidera, pareciera expectante de “órdenes”: *“parte del grupo no está habituado a trabajar en equipos autogestionados e incursiona en metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos”* (Entrevista3). Este comentario se relaciona con las investigaciones de Maruping y Agarwal (2004), quienes observan que la mayor familiaridad en el uso de los medios y las tareas exige mayor convergencia por lo que un alto grado de sincronía resulta necesario para el establecimiento de acuerdos y la comprensión mutua. A la inversa, cuando la tarea resulta menos familiar y el conocimiento de los medios y las personas es bajo, la sincronía debe ser menor para permitir a cada integrante procesar cognitivamente los mensajes del proceso de conducción o transporte de información.

6.4.3. Construir confianza

El tercer desafío que exploramos en las entrevistas a líderes de equipos distribuidos, muy vinculado con el anterior, es la construcción de confianza.

Todas las personas entrevistadas coinciden en la importancia de invertir tiempo para conocer a su equipo. Personas que han experimentado ser lideradas virtualmente, intentan no repetir errores de sus propios jefes. Una de ellas recuerda sonriendo que su jefe nunca supo en qué país trabajaban algunos de sus reportes. Para algunas personas, este puede ser un detalle que no afecta su motivación o compromiso, sin embargo, si observan que hay una ocupación genuina en conocer al equipo, suman votos de confianza.

¿Cómo logran conocer a su equipo las personas entrevistadas? Aquí transcribimos algunos testimonios:

“Tengo en cuenta la antigüedad, la cultura, las preferencias, los gustos, las expectativas, las edades, preparo preguntas informales para explorarlo en cada charla, luego seguimos con la agenda de trabajo. Si tengo la posibilidad de visitar la región, programo una salida fuera de la oficina -café o cerveza mediante.” (Entrevista2).

“Preparo cada reunión, miro las noticias de los lugares en los que están mis reportes, porque puede haber alguna preocupación puntual ese día en ese lugar,

lo traigo a la reunión y pregunto cómo está al respecto. Me intereso por entender las condiciones en las que está trabajando, el clima, la confortabilidad (si anda o no el aire acondicionado cuando observo que allí hay una temperatura altísima). Indago quién es cada persona. Me da resultado empezar contando mi situación, dar el primer paso, para que la otra persona se sienta cómoda para expresarse. Si usamos video, tengo mayor feedback inmediato. Si no, activo al máximo mi escucha activa de lo que la persona dice y cómo lo dice” (Entrevista8).

“Miro el mapa, miro las noticias, miro el perfil de la persona. Si tiene familia, mascotas. Todo suma para poder conectarme más allá de lo estrictamente laboral y generar confianza” (Entrevista7).

“Yo llevo un excel con las últimas conversaciones que tuve con cada reporte, destacando cuestiones personales y de tarea, para retomar en la siguiente call. Me preparo siempre y no quiero olvidarme de cosas que son importantes para el equipo” (Entrevista6).

Quienes tienen posibilidades de contactos cara a cara, utilizan las reuniones de lanzamiento de proyectos, eventos, ferias, las reuniones de inicio de obra, las visitas programas a clientes con parte del equipo o eventos anuales de la empresa, para realizar alguna acción que refuerce los vínculos.

Durante la vida del proyecto, los líderes van monitoreando cómo crece y cuándo es necesario reforzar la confianza. A la distancia, la confianza se mide en *“responde en tiempo y forma a lo requerido”, “cumple con lo acordado”, “se conecta cuando acordamos”, “brinda soporte cuando lo ha prometido”, “su conducta o comentarios son previsibles”, “pregunta si algo no sabe sin tener que mostrarse ni demostrar más de lo que en ese momento puede manejar”*. Otra persona entrevistada dice: *“Me doy cuenta que logro un nivel de confianza óptimo cuando realmente descanso en el equipo. Estoy ahí para facilitar y no para apagar ningún incendio, es una construcción, no ocurre de un día para otro. Y siempre debe ser mutuo. Saben que puede contar conmigo siempre” (Entrevista10).*

Todas las personas líderes entrevistadas resaltan la relevancia de explicitar acuerdos iniciales de cómo vamos a trabajar, cuáles son los bordes que funcionarán como límites de lo que puede y lo que no puede suceder, algunas dan mayor libertad para decidir las metodologías de trabajo y otras las informan, asegurándose que sean comprendidas y acordadas por todo el equipo.

Algunas personas han comentado que en experiencias anteriores no lo habían hecho como parte de un método de trabajo, y aparecieron conflictos causados por la aplicación de criterios propios del/a colaborador/a para tomar decisiones tales como, priorizar erróneamente tareas, no informar cosas que deberían ser comunicadas o hacerlo por una vía inconveniente, abrir información sin procesar correctamente a otra área, etc.

De acuerdo a lo sugerido por autores como Jarvenpaa y Leidner (1999) sugieren que la regularidad de la comunicación y los ritmos de los intercambios generan posibilidad de anticipación, estabilidad y reducción de la ambigüedad; podríamos

decir que contribuyen a generar percepción de confianza. Todas las personas entrevistadas expresan ser muy disciplinadas a la hora de cumplir con el programa de sesiones individuales y las grupales. La mayoría tiene calendarizadas las conversaciones *one to one* cada quince días (en los horarios preferidos por los reportes de acuerdo su ubicación) y las reuniones grupales con la frecuencia adecuada a cada proyecto (*daily meetings* SCRUM, reuniones de avance de obra semanales, reuniones de coordinación de acciones, entre otras). Cada tipo de reunión tiene su estructura típica, incluyendo unos minutos para intercambios informales.

Teniendo en cuenta que la falta de regularidad y la extensión de los silencios, podrían dar lugar a desconfiar acerca de la intención, competencia y capacidad de cumplir con los compromisos acordados; quienes lideran mantienen la agenda viva, procurando también que las reuniones siempre tengan un sentido y que las personas realmente creen que vale la pena hacerlas, que suman a su labor, se enriquecen u obtienen más herramientas para hacer su trabajo.

Vinculando confianza y multiculturalidad, una de las personas comentaba que, en un principio, vivenció ciertos prejuicios por ser argentino liderando un equipo de afuera. Sin embargo, siendo consistente con sus declaraciones y acciones, siendo claro con los objetivos de trabajo y mostrándose disponible, abierto, flexible, empático, rápidamente se superó ese mínimo obstáculo.

Otro de los entrevistados comenta que, en los primeros periodos de líder del proyecto regional, observó ciertas trabas en algunos miembros de equipo que imponían de alguna manera su idioma debiendo el líder hacer el esfuerzo por entender y hacerse entender: *“Me hablaban muy rápido utilizando jergas que hasta los propios referentes locales no entendían. Puse y pongo la energía para aprender y lograr comunicarme de la mejor manera, siempre con el objetivo delante que tenemos como equipo, y ganándome la confianza día a día”* (Entrevista1).

La conciencia intercultural es clave para la construcción de confianza. Las personas entrevistadas que coordinan equipos distribuidos en diferentes países, sobre todo USA, Europa, Asia, han ido descubriendo formas respetuosas para lograr comunicarse efectivamente y tienen en su horizonte el propósito que deben cumplir. Compartimos este testimonio: *“Voy muy de a poco midiendo de alguna manera la comodidad o incomodidad frente a alguna pregunta que no es estrictamente de trabajo, sino para conocer mejor a la otra persona y que la otra persona me conozca a mí. El proceso es lento y he logrado forjar excelentes relaciones con personas de culturas muy distintas, luego compartiendo fotos familiares, y quizás nunca logré que usen la cámara durante una reunión! Con otras personas, puedo comprender la distancia óptima y hasta allí llego, siempre buscando el compromiso con el equipo y con la función que cada quien se ha comprometido a asumir”* (Entrevista8).

Todas las personas entrevistadas coinciden en que han tenido que maximizar su capacidad de escucha, su paciencia, su lectura de las situaciones de contexto y de su gente (evitando prejuicios la mismo tiempo que encuentran atajos para significar rápidamente situaciones y actuar). Una entrevistada dijo que genera

confianza mostrar *“capacidad de escucha, flexibilidad, disciplina, empatía, entender la idiosincracia de cada país, identificando las diferencias de individuo a individuo (evitar generalizar rasgos por pertenecer a uno u otro país) y hacer las preguntas adecuadas; en general la gente habla de lo que le pasa cuando preguntamos adecuadamente, cara a cara o a la distancia, no tenemos que indagar tanto ni dar rodeos para entender qué sucede”* (Entrevista7).

6.4.4. Administrar el ciclo del trabajo y del equipo

El ciclo de trabajo está íntimamente relacionado con el tipo de negocio, proyecto y tareas que se realiza en cada empresa a la que pertenecen las personas entrevistadas.

Quienes lideran proyectos de software, están utilizando SCRUM, método que se caracteriza por la realización de entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al cliente o futuro usuario de output del proyecto. En línea con todas las metodologías ágiles desarrolladas para sobrevivir y ser competitivos en entornos VUCA, Scrum es utilizada por estos equipos que también contribuye a dar foco, comprometer y motivar al equipo, con feedbacks permanentes. Las personas entrevistadas que utilizan esta metodología, comentan que les brinda una estructura de reuniones y su función es mantener la agenda, el foco, eliminar obstáculos, motivar y *coachear*. Los ciclos típicos que describe un de ellos es el siguiente: *“reunión de planificación de la iteración (acá hacemos la selección de requisitos y planificación de la iteración en equipo que promoviendo que se autoorganicen, que se repartan las tareas, que elijan lo que más les gusta hacer y lo que es necesario hacer, quién puede aportar más en cada cosa, todo muy abierto y transparente; también ahí debatimos qué cosas debemos prevenir o qué cosas tenemos que solucionar), las daily meetings (reuniones de sincronización con tablero virtual o y/o físico en la que cada persona dice qué ha hecho y qué hará para ayudar al equipo a lograr el objetivo y qué obstáculos distingue para lograrlo, algunas ya ni duran 15 minutos como dice la técnica, duran menos), reunión de revisión de la iteración y retrospectiva.”* (Entrevista3).

Todas las personas entrevistadas manifiestan que deben respetar la agenda establecida. Si ellas no imprimen al asunto la importancia de tales eventos, consideran que habilitarán la justificación de futuras ausencias y, con el tiempo, la buena práctica entrará en desuso. De hecho, uno de ellos manifestó que *“frente a cuestiones coyunturales de la empresa, se interrumpieron algunas de estas prácticas y es difícil retomar el ritmo”* (Entrevista1).

Quienes lideran proyectos de arquitectura y construcción, se manejan con cronograma de proyecto y obra, siempre con márgenes (aunque sea acotadas por el tipo de obras que realizan) para recibir los imprevistos habituales de la “realidad”, pudiendo monitorear a través de los reportes diarios (fotos, documentación, *renders*, chats) la evolución del trabajo. Hoy están utilizando la herramienta “Trello” para coordinar acciones con las áreas involucradas y tener abierta toda la información al equipo, en plena etapa de experimentación.

Quienes lideran campañas de marketing y comercialización, monitorean a través de distintas plataformas la evolución de cada acción y la intervención de cada persona, utilizando medios de comunicación sincrónicos y asincrónicos para que todo el equipo observe su contribución al logro de las metas, la percepción y comentarios de clientes, y que no se pierdan detalles de las publicaciones activas en los sitios propios y Marketplace.

Las personas entrevistadas que lideran proyectos globales y tienen personas que pueden estar trabajando con otros proyectos simultáneamente reportando a otros líderes de proyecto, cuentan con el soporte de Line Managers o roles con otras denominaciones propias de cada organización; cuya función será la de administrar las cargas de trabajo, resolver licencias, vacaciones o evaluaciones.

Quienes no cuentan con este recurso, administran los ciclos de proyectos y del equipo con el soporte del área de Gestión de Personas (propia o tercerizada) o la dirección Pyme.

La totalidad de la muestra coincide en que su propósito es potenciar la autonomía de las personas, para correrse del lugar de control directivo (aclaran algunos que esto no significa perder la firmeza necesaria en cada caso) y erigirse efectivamente como facilitador del trabajo del equipo. Por ello se enfocan en establecer objetivos claros, construir normas acordadas y sostener la visión y la motivación durante el ciclo del proyecto. Hemos visto que cada uno emplea la metodología adecuada (hasta “hoy”, porque continuamente revisan qué puede resultar más efectivo, ágil y adaptado a las necesidades del cliente, proyecto y equipo) e invierten tiempo para preparar cada reunión (uno a uno y de equipo), siguiendo las distintas etapas de formación de equipos virtuales. Sin conocer modelos del ciclo evolutivo de los equipos, cada una de las personas entrevistadas está atenta a las posibles alertas del inicio, mitad y fin de proyecto. Quienes lideran proyectos de obras, saben que *“a mitad de camino hay una actitud de relax porque vamos bien, pero ahí es donde tenemos que empujar un poco para seguir avanzando al mismo ritmo, para nunca entregar una obra fuera del plazo acordado con el cliente. Nunca”* (Entrevista9).

Respecto de la preparación de reuniones *one to one*, una de las personas entrevistadas dice: *“Siempre preparo las reuniones. A través de preguntas, intento visualizar cómo se siente la persona, en qué condiciones está trabajando, si está en su casa, si está en un lugar donde puede trabajar tranquila o si está intervenida. Estoy atenta a las noticias de la zona para hablar sobre ello si es algo que puede estar preocupándola. Siempre comienzo la reunión con mi cámara encendida y le cuento dónde estoy, qué estoy haciendo, si está lloviendo. Genero primero un contexto para conocernos cada vez un poquito más. Implemento la escucha activa para tratar de leer todas las señales a la distancia, prenda o no la cámara”* (Entrevista8). Y, en general, todos los líderes que entrevistamos dedican parte de la agenda a intercambios informales para pasar luego a la agenda de ese día, cerrando con los pasos a seguir una vez finalizada la conexión.

Quienes pertenecen a organizaciones más complejas de esta muestra relevada, sostienen que la existencia de una cultura consolidada orientada a objetivos,

diversidad, transparencia y proyectos, facilitan la labor de liderar equipos distribuidos, actuando preventivamente ante posibles obstáculos con los que podrían encontrarse en el camino.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones

En este trabajo hemos realizado un recorrido por la literatura y recolectado testimonios de líderes de equipos distribuidos, con el propósito de indagar sus principales desafíos, con qué obstáculos que se encuentran y cómo los resuelven, explorando qué factores contribuyen o dificultan el ejercicio efectivo de su rol.

Encontramos consistencia entre las buenas prácticas sugeridas en la literatura reciente y lo que efectivamente está dando buenos resultados en la conducción de equipos distribuidos que llevan a cabos las personas entrevistadas.

Los desafíos identificados para el liderazgo de equipos distribuidos no son obstáculos insuperables, por el contrario, reconociéndolos, es posible prevenir su ocurrencia o al menos estar preparados para abordarlos cuando emergen. Quienes suman experiencia en esta modalidad de trabajo, los descubren y abordan por ensayo y error, incorporando aprendizajes para lo que “deben hacer” y para lo que “deben evitar”. Creemos que este conocimiento adquirido puede ser compartido internamente como parte de procesos formativos de quienes comienzan a transitar este camino.

Pudimos constatar la importancia de desarrollar estilos de Liderazgo transformacionales, participativos, colaborativos, orientados a resultados, con conciencia intercultural, empatía, excelente capacidad de comunicación, que se constituyan como verdaderos facilitadores y coaches de sus equipos, más que supervisores que controlan procesos y tildan la ejecución de tareas. Esta exploración en campo abonaría lo relevado en la literatura acerca de la poca eficacia de los estilos directivos controladores en el liderazgo de equipos distribuidos.

Quienes lideran equipos distribuidos, deben desarrollar o tener la actitud de exploración y aprendizaje permanente, abiertos a ser evaluados/as por su gente, ávidos de actualizarse y buscar las maneras de gestionar mejor a sus equipos, poder elegir (co-decidir con su equipo) las TICs a utilizar para cada tipo de comunicación.

Su disponibilidad genera confianza a la distancia. Debe brindar apoyo al equipo y distinguir los aprendizajes propios del proceso para que el equipo crezca como tal y pueda aplicar las lecciones aprendidas para cada proyecto posterior. Mostrarse en proceso de aprendizaje como líder, aprendiendo junto al equipo, lejos de mostrar una debilidad, genera más confianza y habilita comportamientos menos defensivos en el equipo.

Como vimos, los líderes virtuales deben trabajar en la construcción de un sentido de propósito compartido. Quienes tienen posibilidad de encuentros cara a cara, los pueden aprovechar sobre todo al inicio de los proyectos. Quienes no tienen esta posibilidad, deben utilizar las reuniones virtuales invirtiendo tiempo en su efectivo diseño, para trabajar este punto y promover vínculos de confianza.

Deben explicitar el papel que cada reporte juega en el equipo, que sea claro para sí mismos y para los demás, a fin de prever qué esperar de cada uno. Habrá momentos en que los roles pueden variar, por diferentes variables ajenas al equipo, y deben ser transparentados y vueltos a acordar, distribuyendo esta información de manera pareja en todo el equipo.

La inversión en infraestructura TIC (hardware y software) es clave para dotar a los líderes de las herramientas adecuadas para estar comunicados con su gente con la calidad óptima que este tipo de trabajo requiere. Como vimos, su mal funcionamiento, genera malentendidos y desconfianza, pudiendo impactar en el compromiso, motivación y rendimiento del equipo.

Los líderes deben monitorear el ciclo del trabajo y del equipo, manteniendo vivo el propósito y el entusiasmo de las personas, detectando desvíos e interviniendo inmediatamente para despejar dudas tempranamente (de tarea, de procesos, de personas). Puede valerse de su comunicación directa con los reportes o apoyarse en referentes locales para obtener información contextual. Contar con referentes locales de confianza para los reportes es una buena práctica para prestar oído rápidamente ante malestar o inquietudes de los talentos de la organización.

Observamos como requisito básico que los líderes sean disciplinados, metódicos, puntuales en los contactos agendados, en una forma resumida, deben ser impecables en el cumplimiento de los compromisos acordados. La vorágine del día a día no puede ser excusa para declinar una reunión programada individual o de equipo. Una vez puede ser considerada excepción, luego, puede traicionar la confianza y dar lugar a disminución de credibilidad o confianza, o pérdida de interés en la metodología o proyecto por parte del equipo.

Quienes lideran equipos distribuidos, deben invertir tiempo en generar un contexto de significado compartido, diseñar e inventar tiempo para conocer a su equipo y promover lazos informales, valiéndose de las TICs y sus habilidades conversacionales.

La gestión emocional de los líderes virtuales se transforma en un aspecto a trabajar constantemente: la paciencia, la gestión del enojo ante respuestas (o silencios) derivado de suposiciones o inferencias de intencionalidades del otro que tienen más que ver con sus propias inseguridades que con un comportamiento puntual de sus reportes, la confianza, la aceptación, la ansiedad. Debe promover intercambios honestos y decir “no sé” cuando sea necesario, comprometiéndose a buscar la respuesta.

También corroboramos en las entrevistas, así como lo presenta la literatura explorada, que se debe prestar atención a la selección adecuada de las personas para trabajar virtualmente, no sólo líderes sino también colaboradores. Para quienes trabajan *home-based* sobre todo, si no cuentan con el perfil requerido y adecuado, pueden presentar problemas a la hora de administrar sus tiempos laborales y personales, y perjudicar su percepción de equilibrio vida-trabajo.

Por último, observamos cuán importante es el trabajo a nivel organización en la construcción de una cultura que fomente el trabajo por proyectos, la transparencia, la diversidad y la ética en los negocios; cuyos responsables máximos sean sponsors de este nuevo paradigma de trabajo, que contribuyan a desarrollar políticas de gestión de las personas que brinden los recursos adecuados para que trabajen con autonomía, sentido de propósito y bienestar.

8. Lecciones aprendidas

Efectuar este trabajo, motivada tanto por la culminación de una rica formación en Dirección Estratégica de Recursos Humanos en esta universidad, como mi interés personal y profesional en la temática, me ha permitido explorar con mayor profundidad los estudios y la realidad concreta que atraviesan las personas que lideran equipos distribuidos. Con ambas facetas de esta modalidad de trabajo podemos contribuir a desarrollar estrategias de gestión de personas para la implementación de la modalidad de trabajo en equipos distribuidos, distinguiendo las variables que lo facilitan y lo obstaculizan.

Más allá de haber enfocado el estudio en los desafíos y buenas prácticas de líderes de equipos distribuidos, debemos ampliar la mirada para reconocer que forman parte de un sistema “Organización” que debe trabajarse de manera coherente. No basta con instalar el trabajo por proyectos globales si no se acompaña de una inversión de los recursos tecnológicos adecuados para facilitarlos, ni de implementar la gestión de equipos por resultados si sólo se evaluarán procesos. La alineación del sistema organizacional, contribuye a brindar el contexto adecuado para una efectiva gestión de equipos virtuales.

Específicamente en la investigación, pudimos reconocer qué competencias son requeridas para liderar efectivamente equipos distribuidos (conocimiento que contribuye a ajustar los perfiles y así mejorar la Selección de Personas y al diseño de Planes de Formación y Desarrollo especialmente dirigido a líderes virtuales) y relevar buenas prácticas que efectivamente pueden aplicarse a la conducción de equipos virtuales.

9. Bibliografía

Anchal Aggarwal, R. (2014). E-Leadership: un nuevo y moderno estilo de liderazgo. Dpto. de Comercio, Universidad de Delhi, Delhi, India. Septiembre-octubre 2014 | Vol.3 | Número 5 | 88-93

Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (2003). Adding the E to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Avolio, Bruce, Sosik, John, Jung, Dong, Berson, Yair. (2003). Chapter 12. Leadership Models, Methods and Applications. *Handbook of Psychology. Industrial and organizational psychology*. Volume editor Irving Weiner. Editor-in-Chief. John Wiley & Sons, Inc.. New Jersey.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, the exercise of control*. W.H. Freeman and Company, New York NY.

Barbosa, V. (2013). *Teletrabajo. Liderar y trabajar en equipos a distancia*. Editorial Dunken.

Bjørn, P. y Ngwenyama, O. (2009). Colaboración de equipo virtual: construcción de significado compartido, resolución averías y creando transparencia. *Information Systems Journal*, 19, 227-253.

Cascio, W. (2000). Managing a virtual work place. *Academy of Management Executive*. 14(3), 81-90.

Caulat, G. (2006). Virtual Leadership. Artículo publicado en *The Ashridge Journal Virtual leadership*.

Chidambaram, L. (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165

Coerdery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B. y Mathieu, J. (2009). Leading para- lel global virtual teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.

Cramton, C. D. (2002). Finding common ground in dispersed collaboration. *Organizational Dynamics*, 30: 356–367.

Cramton, C.D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organizational Science*. 12 (3), 346-371

Dennis, A., Fuller, R. and Valacich, J. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.

DeSanctis, G. y Poole, MS (1994). Capturando la complejidad en el uso de tecnología avanzada: Teoría de la estructuración adaptativa. *Organisation Science*, 5 , 121–147.

Drake, S. Jaffe, J. Boggs, R. (2009). *Worldwide Mobile Worker Population 2009-2013 Forecast*. IDC Market Analysis Report (Doc # 221309).

Duarte, D.; Snyder, N. (2006). *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*, Business & Economics.

Esguerra, G. y Contreras, F. (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Ebraim, N., Amhed, S. and Taha, Z. (2009). *Virtual teams: A literature review*. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669

Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B. and Blackburn, R. S. (2004). *Managing the life cycle of virtual team*, *Academy of Management Executive*, Vol. 18. No. 2

García Guardado, E. y Mendoza Gómez, J. (2015). *La confianza en el contexto de los equipos de trabajo virtuales*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. *Innovaciones de Negocios* 12(23): 075 – 095 © UANL, Impreso en México (ISSN 2007-1191)

Gayeski, D. (2000). *Managing the communication function: Capturing mindshare for organisation performance*. San Francisco: International Association of Business Communicators.

Geister, S., Konradt, U. y Guido Hertel (2006). *Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams*. *Small Group Research*; 37; 459 DOI: 10.1177/1046496406292337

Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sanchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. *Papeles del Psicólogo*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77817210005>

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). *Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams*. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13(1): 1-28.

Hinds, P. J. and Kiesler, S.. (2002). *Distributed Work*. Cambridge, MA: MIT Press.

Hinds, P. J. and Mortensen, M. (2005). *Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*, Vol 16No.3, May-June

Hinds, P. and Bailey, D. (2003). Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams. *Organization Science INFORMS* Vol. 14, No. 6, November–December 2003, pp. 615–632

Hoefling, T. (2008). The Three-fold path of expanding emotional band-width in virtual teams. In J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley & S. Beyerlein, (eds.) *The Handbook of High- Performing Virtual Teams*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 87-104.

Hofstede, G. (1991) *Cultura y organizaciones: cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia; Software de la mente*. Londres: McGraw-Hill

Horwitz, F., Bravington, D., Silvis, U., (2006). The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472-494.

Ivancevich, Konapasky y Matteson. (2005). El diseño del puesto, trabajo y motivación. In Ivancevich, Konapasky, Matteson, & M. Hill (Ed.), *Diseño del puesto, trabajo y motivación* (pp. 174,202).

Jarvenpaa, S. Leidner, D. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organizational Science*. 10(6), 791-815.

Jarvenpaa, S., Knoll, K. and Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14: 29–64.

Jarvenpaa, S., Shaw, R. and Staples, D. (2004). Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information System Research*, 26(3), 250-267.

Jarvenpaa, Sirkka L. and Leidner, Dorothy E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Organization Science*, Volum 10, Issue 6, Special issue: Communication Processes for Virtual Organizations (Nov.- Dec. 1999), 791-815

Kerber, K.W. & Buono, A.F. (2004). Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field. *Advanced Management Journal*, 69(4): 4-10.

Kimball, L. (1997). *Gestión de equipos virtuales*. Documento presentado en la Conferencia de Teams Strategies, Toronto, Canadá.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success. *Academy of Management Executive*, 16 (3), 67–79.

Klein, J.A. & Kleinhanns, A. (2003). Closing the time gaps in virtual teams. In Gibson, C.B. & Cohen, S.G. (eds.) *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Korzynski, P. (2013). Online social networks and leadership. *International Journal of Manpower*, 34(8), 975–994.

Lee-Kelley, L., Crossman, A. & Cannings, A. (2004). A social interaction approach to managing the “invisibles” of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems*, 104(8/9): 650.

Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz. Empresa activa. Ediciones Urano. Barcelona.*

Lipnack, J. y Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time and organisations with technology. New York: John Wiley & Sons.*

Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y”. Buenos Aires: Ediciones Granica.*

Malhotra, A.; Majchrzak, A.; Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams” *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.

Maruping, L. and Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: a task-technology fit perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975-990.

Maruping, Likoebe M., Agarwal, Ritu (2004). *Journal of Applied Psychology. Vol. 89, No. 6, 975–990*

Maznevski, M., & Chudoba, K. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11, 473–492.

Moore, T.G. (2008). *Virtual team member motivation in new product development: An investigation into the influence of leadership behaviours. Thesis (PhD.) Cappel University, USA.*

Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.*

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall. México.*

Sanchez Cuenca, A. (2015). *Liderazgo compartido o colaborativo en equipos de que desarrollan su trabajo en entornos virtuales. Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo final de maestría.*

Savolainen, T. y Hakkinen, S. (2011). Trusted to lead: Trustworthiness and its impact on leadership. *Technology Innovation Management Review*, 52–56.

Shapiro, C. y Variant, H. R. (2000). *El dominio de la información. Barcelona: Antoni Bosch.*

Siebrat, F., Hoegl, M. and Ernst H. (2009). How to Manage Virtual Teams. MIT Sloan Management Review.

Staples, D.S. & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18 (6), pp. 617- 640.

Walther, J .B. (1995) Relational Aspects of Computer- Mediated Communication: Experimental Observations over Time. *Organization Science*, 6(2), 186-203.

Walther, J.B. y Burgoon, J. (1992) Relational Communication in Computer-Mediated Interaction. *Human Communication Research*, 19 (1), 50-88.

Watson Manheim, M; y Bélanger, F. (2007) Communication media repertoires: dealing with the multiplicity of media choices. *MIS Quarterly*, 31(2), 267-293.

Weick, K. F. (1990). Technology as equivoque: Sense making in new techniques. In P. S. Goodman, L. S. Sproull, & Associates (Eds.) *Technology and organizations* (pp. 1–44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zimmermann, P.; Wit, A. y Gill, R. (2008). Liderazgo. La importancia relativa de los comportamientos de liderazgo en virtual y cara a cara Configuraciones de comunicación; 4; 321 DOI: 10.1177 / 1742715008092388

10. Anexo

Encuesta

Parte 1: Datos sociodemográficos y técnicos

- Nombre
- Empresa
- Tamaño de Empresa
- Industria
- Cargo
- Antigüedad en el cargo
- Antigüedad en la empresa
- Conformación de su equipo de trabajo
- Tipo de inducción recibida para ocupar esa posición
- Tecnología a disposición para liderar a distancia
- Tecnología utilizada para liderar a distancia

Parte 2 – Preguntas de opción múltiple y abiertas

- Pregunta de opción múltiple: ¿Con qué problemáticas, desafíos u obstáculos te encontrarás a la hora de liderar a las personas que componen tu equipo?
 - Dificultad para generar compromiso y motivación
 - Tecnología obsoleta o inadecuada para comunicarse efectivamente
 - Fallas en la interpretación de la información y los “silencios”
 - Información distribuida de manera desigual
 - Diferencias horarias (para coordinar reuniones uno a uno o grupales)
 - Dificultad para monitorear / hacer seguimiento de las tareas
 - Dificultad para crear confianza
 - Dificultad para manejar conflictos a distancia
 - Otras
- Pregunta abierta: ¿Qué tácticas utilizas para abordar las problemáticas, desafíos u obstáculos identificados en el punto anterior?
- Pregunta abierta: ¿Qué características personales (competencias, habilidades, actitudes) crees que debe tener una persona para ser considerada “buen líder a distancia”?