



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



TESIS DE MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

“LIDERAZGO DE EQUIPOS VIRTUALES: FACTORES DE ÉXITO”

Directora de tesis:

Lic. LILIANA BIANCHI

Estudiante

LIZ MARGIORIE MONTES PÉREZ

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

BUENOS AIRES, ARGENTINA

2019

Agradecimientos

Agradezco, en primer lugar a Dios por permitirme lograr este objetivo tan importante para mi vida y mi carrera profesional.

A mis padres, quienes desde la distancia me brindaron una palabra de aliento en el camino y me enseñaron a ser una persona perseverante y que puede lograr todo lo que se propone.

A mi esposo por acompañarme en este proceso, por su apoyo incondicional, por sus palabras de ánimo que me motivaron día a día, durante la larga jornada de clases y en el proceso de escritura de la investigación.

A todos mis familiares y amigos cercanos, que con sus palabras me incentivaron a seguir avanzando.

A mi tutora y docente por su orientación, exigencia y asesoría constante, durante el inicio, desarrollo y finalización de la investigación.

A los docentes de la maestría por todas las enseñanzas dadas, a través de sus exposiciones, debates y soluciones de casos.

A las personas que participaron en la investigación, por su tiempo valioso.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se desarrolló una identificación y análisis de las herramientas, estrategias, competencias y habilidades que implementan los líderes para conducir y gestionar un equipo de trabajo virtual de forma exitosa, los cuales conllevaron al logro de objetivos proyectados y al mismo tiempo generaron valor, basándose en el liderazgo y en los equipos virtuales como unidad de estudio. Este estudio se llevó a cabo a través de una investigación cualitativa, tipo descriptiva, donde se implementó el uso de la encuesta como medio para la recolección de la información. Dentro de los resultados se logró obtener el total de 16 factores de éxito para liderar equipos virtuales, los cuales, estuvieron directamente relacionados con liderazgos democráticos y participativos; entre otros ejemplos se encuentran: la toma de decisiones por consenso, la implementación de *feedbacks* positivos constante, la participación activa del equipo en la formulación de objetivos, el fomento de las habilidades blandas, generación de entornos de confianza a través del cumplimiento de los acuerdos y finalmente la necesidad que tiene el líder de reinventarse día a día para estar a la vanguardia del mercado y cumplir con las expectativas del equipo.

Palabras clave: liderazgo, modelos de liderazgo, transformación digital, equipos de trabajo, trabajo virtual, redes colaborativas.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Introducción	7
Objetivos	12
Generales	12
Específicos	12
Justificación	13
Problema de investigación	16
Planteamiento del problema	16
Preguntas de investigación	19
Estado del arte	20
Estudios Internacionales	20
Estudios latinoamericanos	21
Estudios nacionales	23
Marco Teórico	24
Liderazgo organizacional	24
Estilos de liderazgo	27
Equipos de trabajo virtual	32
Clasificación de equipos de trabajo virtual	41
Teorías de la eficiencia del equipo	44
Estructura metodológica	48
Capítulo 4 Resultados y discusión	54
Conclusión	101
Referencias	111
Apéndice	114

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelo de eficacia del equipo.	46
Tabla 2. Operacionalización de variables.	51

Lista de Figuras

Figura 1. La nueva organización y su modelo de negocios.	38
Figura 2. Género.	58
Figura 3. Generación.	60
Figura 4. Nivel educativo.	62
Figura 5. Años de experiencia como líder de equipo virtual.	63
Figura 6. Competencias más importantes para liderar un equipo virtual.	64
Figura 7. Estrategia de reconocimientos y recompensas.	66
Figura 8. Estilo de liderazgo con el que se siente más identificado.	68
Figura 9. Criterios para la asignación de roles.	71
Figura 10. Acciones para generar de clima de confianza.	73
Figura 11. Claridad de la claridad de la visión y objetivos.	75
Figura 12. Metodología de gestión utilizada para hacer seguimiento de las tareas del equipo.	76
Figura 13. Factor más determinante la calidad de un proyecto.	78
Figura 14. Canal de comunicación efectivo.	80
Figura 15. Modelo para la toma de decisiones.	82
Figura 16. Barrera cultural más compleja para liderar equipos de trabajo virtuales.	84
Figura 17. Plan de gestión del riesgo utilizado para el desarrollo del proyecto.	86
Figura 18. Estrategia para impulsar el crecimiento y desarrollo de futuros líderes.	89
Figura 19. Método utilizado cuando el equipo muestra resistencia a la utilización de nuevas tecnologías.	92
Figura 20. Indicador que informa si el liderazgo está alineado con la estrategia del negocio.	94
Figura 21. Desafíos del futuro del liderazgo de equipos virtuales en un mundo incierto y complejo.	95

Liderazgo de equipos Virtuales: Factores de éxito

De acuerdo con los escenarios de incesantes cambios y grandes transformaciones que se están evidenciando en el mundo actual, gracias a las nuevas exigencias del mercado, sus diferentes formas de percibir el mundo, sus expectativas y necesidades, donde el fenómeno de la inmediatez prevalece, se ha generado un gran impacto en los modelos de negocios en las organizaciones, quienes deben adaptar sus productos y servicios para seguir siendo competitivas.

Dados estos entornos fuertes y hostiles en los que día a día se desenvuelven las organizaciones, es importante tener en cuenta, que así como estos aspectos impactan los modelos de negocio, también intervienen en las formas de trabajo que implementan las compañías. Estas, a su vez suelen estar determinadas por factores internos que afectan directamente su funcionamiento, como la coexistencia de diversas generaciones en un mismo equipo de trabajo, la superposición de diferentes culturas, la apertura a la inclusión y las redes colaborativas.

Por otro lado, el avance de la conectividad y la creación de nuevas herramientas TICS, han contribuido en la mejora de las condiciones del trabajo de los colaboradores, también han interferido en las formas de trabajo, ya que hoy en día existen sinnúmero de tareas y procesos que se llevan a cabo desde cualquier ciudad del mundo en conjunto con otros colaboradores, formando así equipos de trabajo virtuales. Estas personas deben trabajar de manera coordinada, organizada y orientadas a perseguir un mismo propósito u objetivo.

Dado que el trabajo a distancia cada vez se hace más necesario entre las organizaciones, requieren de personas no solo capacitadas a nivel técnico, sino también a nivel de competencias blandas, ya que deben tener cierto nivel de autogestión y autorregulación en el desarrollo de sus funciones. De esta manera, se puede analizar

como las personas se han ido adaptando a estos estilos de trabajo, que proveen de beneficios a las organizaciones en cuestiones de obtener el talento necesario para determinado proyecto y como el colaborador puede obtener un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Para que una organización logre ser competitiva, no solo necesita de estar al día en cuestiones de conectividad, mejorar los procesos utilizando las TICS y promover una cultura digital, sino que, también requiere de líderes capaces de gestionar equipos diversos, que puedan comprender las diferentes necesidades y expectativas que tienen sus colaboradores, a través de la utilización de un modelo de liderazgo caracterizado por la empatía, el empoderamiento, la comunicación y la inteligencia emocional. (Hatun, 2018) Afirma. “A medida que los líderes se encuentran en el mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y el mundo del trabajo se convierte en FECA (fronteras borrosas, exceso de trabajo, complejidad y adicción a la tecnología), su preparación para dirigir se convierte en crítica” (p.214). En otras palabras, las organizaciones deben implementar estrategias competitivas y ágiles para responder a dichos cambios; condición que debe ir acompañada de liderazgos que logren transmitir a sus equipos la una nueva misión y visión del negocio, bajo la que se deben orientar todos sus comportamientos, la toma de decisiones y su gestión. De esta manera la organización funcionaria bajo una misma sintonía y aprendería a desenvolverse ante las incertidumbres y complejidades del mercado.

Dado el impacto que ha generado la conectividad, es común observar que las empresas, cada día establecen relaciones con otras compañías que les brindan servicios informáticos, para la comercialización de sus productos; por esta razón es esperable que la modalidad de trabajo a distancia o remota, vaya en aumento. En consecuencia, es de vital importancia tener en cuenta, el papel que cumple un líder en la conducción, orientación y gestión de estos equipos, que en la mayor parte están conformados por la nueva fuerza laboral, la cual está representada por las nuevas generaciones.

Se debe agregar, que dichas generaciones traen consigo, un sinnúmero de perspectivas con respecto al trabajo, las jerarquías y la cultura, siendo estos aspectos en

los que el líder debe indagar, estar actualizado y ser creativo para seleccionar las mejores estrategias que contribuyan a fomentar entornos de confianza, comunicación, colaboración y así mismo repercutan positivamente en la productividad y efectividad del equipo. “La incorporación de nuevas generaciones a las empresas, el continuo y acelerado cambio que se vive en la sociedad, la irrupción de las nuevas tecnologías y el cambio brutal en cuanto a los valores que han hecho que las personas que integran la empresa, que son su mayor valor agregado, hayan cambiado sus necesidades y lo que desean de su líder” (Cañeque, 2017, p. 28).

En relación a lo expuesto anteriormente, para acompañar a las organizaciones en los procesos de adaptación a la nueva tecnología y los nuevos modelos de trabajo, exigidos por el mismo mercado y por los talentos, surgen diversos interrogantes con respecto a la percepción que tienen los líderes para direccionar un equipo virtual. ¿Qué dificultades han tenido los líderes actualmente para direccionar un equipo virtual?; ¿Qué están haciendo los líderes de las empresas para conducir u orientar a estos equipos virtuales de forma efectiva?; ¿Cuáles son las futuras tendencias del liderazgo de equipos virtuales que se vendrán desarrollando? Y finalmente, ¿Cuál sería el modelo o el estilo de liderazgo que más se ajusta al cumplimiento de objetivos de los equipos virtuales?

Por otra parte, el principal propósito de la presente investigación, se encuentra orientado en identificar los factores de éxito que se pueden tener en cuenta en el momento de direccionar equipos virtuales, los cuales representan un gran desafío, ya que tienen a sus integrantes dispersos geográficamente. Simultáneamente, el aporte principal del estudio es establecer un grupo de factores de éxito que estén asociados al logro de objetivos y que pueda utilizarse como una herramienta clave para orientar a los demás líderes, que requieran un modelo de conducción competitivo para acompañar la implementación de la nueva cultura digital en una empresa.

Llegados a este punto, en el primer capítulo de la investigación, se abordaron las teorías relacionadas con las siguientes unidades de análisis: el liderazgo y los equipos de trabajo virtuales. Dentro de la unidad de análisis del liderazgo se dieron a conocer las teorías que fundamentan la presente investigación, dada por los autores especialistas en

comportamiento organizacional, Robins y Ludge, y los autores Pérez y Ayala. De esta manera, se establecieron las definiciones principales y los diferentes modelos de liderazgo que se pudieron analizar en la investigación.

Así mismo, para el desarrollo del planteamiento teórico de los equipos de trabajo virtuales, se citaron autores modernos, expertos en el *management* de la revolución tecnológica, como Eduardo Levi Yeyati, Alejandro Melamed, Andrés Hatum y Viviana Díaz; de quienes se tomaron los aportes más valiosos para fundamentar las bases teóricas, describiendo las nuevas formas de trabajo implementadas en la Argentina y las connotaciones de la educación en la nueva era digital, los nuevos modelos negocio, hasta llegar a la definición de equipos de trabajos virtuales y su clasificación.

En este sentido, se tomaron en cuenta cuales son los aspectos que hay que contemplar para desarrollar dichos equipos de forma efectiva, basados en los planteamientos teóricos de los expertos de comportamiento organizacional, mencionados anteriormente, Robins y Ludge. Adicional a ello, también se revisaron los planteamientos plasmados en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOOK), el cual fue creado por el *Project Management Institute* (PMI) y hace parte de un compendio de estándares internacionales para la ejecución exitosa de proyectos muy utilizado por los líderes de equipos virtuales para el desarrollo actividades relacionadas con sistemas informáticos. A partir de análisis de dicha guía, se tomaron aspectos relevantes que debían tener en cuenta a la hora de ejercer la conducción de un equipo virtual, debido a que como se profundizara en el planteamiento teórico, el liderazgo de equipos virtuales está enfocado hacia los integrantes del equipo.

De esta manera, en el segundo capítulo se esboza la estructura metodológica, la cual fue conformada por un enfoque de investigación de tipo cualitativo, con el fin de identificar y analizar los factores que los líderes perciben como exitosos al momento de liderar equipos de trabajo virtuales. Asimismo, se realizará bajo un enfoque descriptivo, desde el cual se podrá explorar las distintas perspectivas que tienen los líderes.

En lo referente a la unidad de análisis, se desarrolló un tipo de muestreo en cadena o por redes, donde se establecieron primeros contactos con líderes de equipos virtuales,

que a su vez compartieron la técnica que recolección de datos desarrollada para la investigación, la cual se detallara a continuación. El total de la muestra estuvo conformada por 53 líderes con más de dos años de experiencia en la conducción de equipos de trabajo virtuales en el rubro tecnológico y de sistemas informáticos de la ciudad autónoma de Buenos Aires. El instrumento de medición utilizado para llevar a cabo el trabajo de campo, fue la encuesta, la cual fue conformada por un total de 4 preguntas orientadas a conocer las características sociodemográficas de la muestra y 16 preguntas, obtenidas de la operacionalización de las unidades de análisis del liderazgo y equipos virtuales.

A lo largo del tercer capítulo, se desarrollan los factores de éxito identificados por los líderes, a través de la aplicación de la encuesta. La misma propone varias opciones de respuesta, incluyendo una respuesta abierta para otorgar amplitud al líder en su elección, teniendo en cuenta el corte cualitativo que tiene el estudio. A continuación se analizaron los factores relacionando las variables demográficas y algunos ítems de la encuesta, para recolectar la mayor información, que pueda orientar la respuesta de las preguntas de investigación y generar así nuevos debates en la exposición de las conclusiones.

Finalmente, se dejó una base de orientación para que los líderes puedan tener una guía de las estrategias, herramientas y metodologías que pueden tener en cuenta para liderar equipos de trabajo virtuales, aclarando de ante mano, que la implementación de las mismas dependen también de otras variables, como el tamaño de la empresa, la cultura y el modelo de negocio. Por otro lado, se dejan en consideración algunos interrogantes que surgieron dentro del estudio y que pueden servir como base para orientar nuevas investigaciones

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores claves del éxito para ejercer el liderazgo de equipos de trabajo virtuales.

Objetivos específicos

- Describir los diferentes referentes teóricos del liderazgo organizacional y la evolución de modelos actuales.
- Detallar la evolución de las formas de trabajo y sus implicaciones en el presente estudio.
- Establecer el origen de los equipos de trabajo virtuales y sus características.
- Identificar los diferentes factores externos e internos que intervienen en el liderazgo efectivo de equipos virtuales a través de la aplicación de encuestas.
- Analizar los diferentes factores asociados al liderazgo y categorizarlos en un modelo.
- Comparar los resultados obtenidos con las bases teóricas citadas.
- Construir conocimiento que sirva como base para establecer futuros modelos teóricos del liderazgo digital.
- Establecer estrategias de intervención para el fortalecimiento del liderazgo de equipos virtuales.

Justificación

El liderazgo en el ámbito organizacional, siempre ha representado un factor clave de estudio, debido a que en cualquier ambiente corporativo el posicionamiento de una organización en el mercado competitivo depende en gran parte de la forma en cómo los líderes integran, gestionan y conducen a sus equipos a desarrollar acciones alineadas con el modelo de negocio. Un ejemplo claro de ello, es la apertura de los nuevos canales de comercialización de productos y servicios que está requiriendo el mercado a partir de los grandes avances que ha tenido la conectividad.

Es así, el canal ¹*online* ha tomado fuerza en las empresas de países en desarrollo como la Argentina, y han venido en disminución los negocios relacionados con el canal ²*offline*. En otras palabras, se han incrementado las ventas de productos y servicios por medio de las páginas *web*³ y redes sociales. En contraste, se puede observar el intempestivo cierre de sucursales y tiendas físicas. Dicho contexto, ha venido marcando una tendencia muy fuerte en rubros de la economía, donde los mercados con tiendas físicas han tenido que transformarse en tiendas virtuales, situación que lleva a los diferentes líderes a tomar decisiones orientadas a las demandas continuas de integrantes importantes de la cadena de valor, como son los clientes.

En línea con lo anterior, para el desarrollo y mantenimiento de las tiendas virtuales, es necesario contar con todo un equipo de estrategias enfocados a implementar modelos de negocios digitales. No obstante, los nuevos vendedores serían los analistas de marketing digital, quienes llevan a cabo los análisis estadísticos de visitas de las páginas web, establecen nuevas estrategias comerciales utilizando las preferencias que tienen los clientes de un producto u otro y demás datos que día a día arrojan las herramientas basadas en inteligencia artificial, conocidas en el medio como por ejemplo

¹ Online: Estado activo de conectividad a Internet.

² Offline: Offline es la condición opuesta de online, es decir no estar conectado.

³ Web: página electrónica, página digital, es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo y programas.

google *analytics*⁴, la cual permite tomar decisiones comerciales inteligentes que contribuyen a la innovación del modelo de negocio.

Por otra parte, también se encuentra el equipo de desarrollo tecnológico, cuya tarea principal es la realización de proyectos informáticos, encaminados al diseño, elaboración y lanzamientos de lo que sería la “vidriera digital” que permite el acceso a clientes a la variedad de productos y servicios ofrecidos por cualquier rubro del mercado, los cuales impactan en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la organización. De acuerdo con Melamed (2017) quien afirma. “Los nuevos modelos de negocio funcionan con sistemas colaborativos y abiertos, con una densa trama de interacciones, la transparentización y la democratización del uso del conocimiento” (p.95).

Un ejemplo claro son las nuevas empresas sin capital físico como Airbnb, Uber y Glovo. En el caso de Airbnb, es una aplicación web ofrece un servicio de reserva de habitaciones y apartamentos en todo el mundo. Dicho sistema ha venido desplazando a las grandes y pequeñas cadenas hoteleras y hoy en día representa el segundo *Startup*⁵ tecnológico más valorado después de Uber. De esta manera, y gracias al avance tecnológico, las empresas se están abriendo camino a la economía colaborativa, basada en las necesidades y en los nuevos estilos de vida adoptados por la sociedad donde el tiempo es un recurso valioso, las distancias y la diversidad cultural, son percibidas como oportunidades para innovar.

Sumado a lo anterior, la presente investigación se enfoca, en el equipo de desarrollo tecnológico, el cual está conformado por los programadores de páginas web, quienes a través de la implementación de distintos tipos de software, generan códigos binarios y algoritmos para construir las páginas web de acceso a clientes, generando un sistema de venta virtual, conocido como el ⁶*e-commerce* o comercio electrónico. Todas las funciones que efectúan los equipos de desarrollo tecnológico, están fundamentadas en la

4 Analytics: herramienta de analítica web, que ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web

5 Startup: se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales.

6E-commerce: compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.

planificación y ejecución de proyectos, encabezados por diferentes líderes que cuentan con el conocimiento y experiencia necesarios para orientar a equipos virtuales en el logro de los objetivos.

De esta manera, evidenciamos la importancia que tiene un líder en la gestión y direccionamiento de su equipo de trabajo, ya que de su gestión dependerá gran parte del éxito de los proyectos que se le adjudiquen. “El líder será global en todo sentido. Conocimiento global y mentalidad global serán un requisito para aquellos que trabajen en organizaciones cada vez más ágiles, donde los equipos globales y virtuales serán la realidad diaria del trabajo” (Hatun, 2018, p.115). Comprendiendo la importancia del papel que cumple un líder en un equipo virtual, sería significativo identificar los factores que contribuyen día a día en la capacidad de innovar, resolver problemas, de acompañar, motivar, comunicar e influenciar a sus equipos para que puedan adaptarse a entornos disruptivos.

Para concluir, teniendo en cuenta las exigencias de la economía digital actual, es importante explorar a través de una investigación, de qué manera las organizaciones están implementando estrategias de liderazgo que se adapten al nuevo modelo de trabajo, caracterizado por equipos dispersos geográficamente. Por este motivo, realizar el estudio permitirá obtener nuevos conocimientos acerca del abordaje que tienen actualmente las empresas, siendo los líderes, quienes generan una influencia protagónica en la *performance*⁷ organizacional, ya que de acuerdo a cómo estas empresas gestionen sus liderazgos y administren sus equipos, pueden aportar valor en el logro de objetivos y ser distinguidos por tener una adecuada adaptación en el proceso de transformación digital, que les permitirá desenvolverse de forma exitosa en el mercado competitivo.

7 Performance: proceso dinámico que involucra a los individuos, a los grupos y a las organizaciones en un proceso de mejoramiento continuo.

Problema de Investigación

Planteamiento del problema

Dada la apertura de la cuarta revolución industrial que se está viviendo en la actualidad, caracterizada por la implementación de tecnologías ágiles, inteligencia artificial, *e-commerce*⁸, *big data*⁹ y un sinnúmero de herramientas tecnológicas que se han venido desarrollando en los últimos años, en búsqueda de mejorar la calidad de vida de las personas, ahorrar costos, servicios, reducir los tiempos de producción y minimizar el impacto ambiental; se está evidenciando un mundo de la inmediatez y de transformaciones a las que aún las organizaciones se están terminando de adaptar.

Dado este nuevo contexto, en la Argentina se vienen presenciando cambios en las diferentes áreas estratégicas del negocio, así como también, la reestructuración y extinción de puestos de trabajo, que han sido reemplazados por este legado tecnológico; acompañado a su vez por la creación de nuevos puestos de trabajo siempre orientados hacia la adquisición de una cultura digital y colaborativa. De acuerdo con este postulado, citamos la posición del autor, Yeyati (2018) “La automatización no elimina ocupaciones sino tareas, es decir elementos de una ocupación, lo que a su vez modifica las ocupaciones y exige nuevas competencias laborales. No necesariamente cambian los trabajos, cambian sus contenidos” (p.24).

De esta forma, se comprende que así como han cambiado los puestos de trabajo, también han cambiado las formas de ejecutar tareas y funciones en una empresa y de conformar equipos, que en el diario vivir se unen en escenarios digitales desde cualquier lugar del mundo, para cumplir objetivos en común, desarrollar proyectos y satisfacer necesidades de clientes, traspasando fronteras temporo-espaciales.

⁸ Ecommerce: Compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos.

⁹ Big data: Almacenamiento de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos

Paulatinamente el trabajo pasó de estar en soporte papel a estar en archivos digitales. El lugar físico dejó de ser algo importante y se vuelve una fuente de rigidez y molestia. El trabajo se desacopla de la oficina y en la medida en la que dependa de la computadora o de los dispositivos móviles, lo que importa del lugar ahora es la conectividad. (Lucas, 2011).

En otras palabras, las organizaciones han tenido que ir incorporando en su ADN empresarial y cultural las ideologías de una nueva forma de ver el mundo a través de una óptica digital, flexible y colaborativa. Por consiguiente, teniendo en cuenta la facilidad que tienen las empresas multinacionales para asumir estos nuevos retos, surge el siguiente interrogante: ¿Qué están haciendo las empresas de países en desarrollo como la Argentina, para asumir los efectos de las transformaciones tecnológicas y acompañar a sus líderes en la gestión y orientación de sus equipos de trabajo virtuales? Considerando que el gran porcentaje de empresas que promueven la empleabilidad y el crecimiento de la economía en un país son las conocidas Pymes¹⁰; cuando se habla del panorama Argentino, se evidencia cierta incertidumbre ya que para estas empresas pensar en la posibilidad de implementar una automatización en sus industrias y al mismo tiempo, acompañar a sus equipos de trabajo hacia una cultura digital, puede verse como una proyección a futuro, ya que se necesitan recursos a los cuales es difícil tener acceso por factores internos y externos como la elevada presión fiscal, el difícil acceso a planes de financiamiento y las altas tasas de interés que tienen las grandes corporaciones bancarias.

En este sentido, cuando las organizaciones cuentan con el recurso económico para adaptarse al contexto socioeconómico exigido, surgen los siguientes interrogantes: Además de contar con las herramientas tecnológicas, ¿qué están haciendo las empresas para liderar y gestionar equipos virtuales de forma efectiva?; ¿De qué manera pueden contribuir a que la organización sea competitiva y logre permanecer activa en el mercado?

De acuerdo a los cambios mencionados, se hace evidente la necesidad que tienen las compañías hoy en día, de implementar nuevas metodologías en colaboración con el departamento de Recursos Humanos (como su socio estratégico), para formar líderes que logren gestionar equipos de colaboradores que desarrollen sus funciones en entornos digitales;

¹⁰ Pyme: es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería.

caracterizados por el dinamismo, el empoderamiento, la participación, la generación de ideas innovadoras y dejando atrás esquemas y modelos mentales estructurados, así como las ambiguas formas de direccionar los equipos, que se continúan implementando en la actualidad, pasando de un liderazgo jerárquico y burocrático a un liderazgo horizontal y colaborativo.

En línea con el planteamiento anterior, se cita un fragmento la revista de negocios Forbes, como punto de análisis:

El tema tecnológico tiene un lugar preponderante: los líderes deben entender que la tecnología es una herramienta y deben ser flexibles para aprender, deben estar abiertos a este cambio tecnológico. El líder deberá entender este doble idioma tecnológico y combinar varios aspectos de la tecnología con los equipos. (Forbes, 2015)

El mercado actual no solo requiere personal de alta calificación, o dirigentes que tengan la experiencia y el conocimiento para manejar la tecnología, sino también, líderes que sepan predecir y planificar tareas con base a los posibles cambios que devenga el mundo globalizado y disruptivo; que comprendan como gestionar la diversidad de sus equipos con los que muchas veces, no compartirá el mismo espacio físico, la cultura, el idioma y la jornada de trabajo. Siguiendo este argumento, se cita a la autora Díaz (2018):

El líder en la nueva filosofía de trabajo, en la nueva forma de gestión, tiene que tener capacidad de descubrir y desarrollar talentos, generar confianza, crear redes de relaciones, ser un buen comunicador, gestionar los cambios, crear oportunidades y motivar a sus colaboradores a que las aprovechen, saber delegar, estar atento al feedback de los integrantes de su equipo, coadyuvar a la instalación de la nueva cultura y liderar de una forma virtual. (p.198).

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en la era de la transformación digital, surgen diversos interrogantes acerca de qué están haciendo las empresas de la Argentina que de forma paulatina han incorporado herramientas digitales y componentes de la inteligencia artificial en sus industrias, para liderar estas nuevas demandas. Así como capacitan a sus líderes en competencias técnicas y habilidades tecnológicas, conocidas en el mundo del *management*¹¹

¹¹ Management: es la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización.

como competencias *hard*,¹² así como exigen la experticia necesaria para ocupar el puesto de trabajo, ¿Capacitan a sus líderes en competencias *soft*¹³ o en habilidades para direccionar y gestionar personas que hacen parte de sus equipos de trabajo virtual? Es común encontrar líderes que al momento de comunicar, de establecer lazos de confianza e incentivar al equipo, muestran comportamientos asociados a modelos de liderazgos con rasgos Tayloristas, que no van en concordancia con las necesidades de los colaboradores, de la era digital.

En consonancia con el enfoque expuesto anteriormente, emergen interrogantes y cuestionamientos que se tratan de ir desarrollando en el proceso de investigación. ¿Este conglomerado de características conocidas como las competencias *hard* y *soft*, forman parte de los factores claves de éxito?

Preguntas de investigación

¿Qué dificultades han tenido los líderes actualmente para direccionar equipos virtuales?

¿Cuál sería el modelo o el estilo de liderazgo que más se ajusta al cumplimiento de objetivos de los equipos virtuales?

¿Cuáles son las tendencias del liderazgo de equipos virtuales que se vendrán desarrollando?

12 Competencias *hard*: son los conocimientos adquiridos y memorizados a lo largo de nuestros años de formación y experiencia profesional. Son las habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea.

13 Competencias *soft*: es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales que nos permiten integrarnos en el ambiente laboral de las relaciones con los demás.

Estado del arte

A continuación mencionaremos algunas investigaciones acerca del liderazgo empleado para direccionar equipos de trabajo virtual, que sirven de soporte a la investigación que se llevará a cabo, las cuales fueron desarrolladas en el contexto latinoamericano y una investigación europea para tener un panorama más amplio del fenómeno a estudiar. Los antecedentes están representados por trabajos de investigación, revistas científicas, tesis de grado, entre otros.

Estudios Internacionales

Sánchez A, (2015), desarrolló una tesis de maestría en la universidad politécnica de Valencia, España, titulada “*Liderazgo compartido o colaborativo en equipos que desarrollan su trabajo en entornos virtuales*”. La presente investigación estuvo orientada en la presentación de una serie de características que definen el liderazgo efectivo en equipos virtuales, proponiendo un modelo de relación entre los miembros del equipo y la organización, centrado en la propuesta de liderazgo colaborativo o compartido. Este trabajo se llevó a cabo bajo la metodología de revisión de literatura científica más reciente. De este estudio se concluye que Los equipos ofrecen versatilidad y flexibilidad, además de ser una potente herramienta de adaptación de las empresas a los entornos cambiantes de ese mercado global cada vez más complejo. La propuesta que ofrecieron fue la de fomentar una cultura empresarial que promueva el auto liderazgo para formar equipos de trabajo bajo el liderazgo compartido. En esta propuesta se basaron en que el liderazgo compartido favorece la creatividad de los equipos que son capaces de dar soluciones más eficaces a un entorno cada vez más competitivo, equipos que aprenden, no sólo de la experiencia y conocimientos de sus compañeros sino que además desarrollan capacidades de liderazgo al involucrarse en la toma de decisiones, en el establecimiento de objetivos y de estrategias, en la coordinación de trabajos y planificación de las tareas.

Estudios Latinoamericanos

Retomando el contexto latinoamericano, presentamos una tesis de Maestría de la Universidad EAFIT, realizada en la ciudad de Medellín, Colombia por García M, (2018) titulada: *Comunicación y confianza, las claves que posibilitan el liderazgo de equipos en entornos virtuales*. En este trabajo se abordaron diez aspectos que tienen influencia crítica en el ejercicio del liderazgo en esquemas de trabajo virtual. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) posibilitan formas de trabajo no tradicionales, que traen consigo retos y cambios en las relaciones entre el líder y sus subordinados, por lo que se hace pertinente la identificación de factores claves que deben tener en consideración tanto los líderes como las organizaciones para enfrentarlos. Para esto, se llevó a cabo una investigación sistemática a partir de las publicaciones realizadas entre 1995 y 2016 en la base de datos Scopus. En total se analizaron 63 artículos. Los principales hallazgos indican que hay ocho de los diez aspectos que el líder debe gestionar a nivel personal, intergrupales y organizacional. Adicionalmente, existen otros dos que son claves y transversales para lograr un mayor desempeño en los miembros del equipo. Como aporte al conocimiento lograron identificar que la comunicación y la confianza representan los aspectos de mayor incidencia en el liderazgo virtual, pues posibilitan la obtención de numerosos beneficios, entre los que se encuentran la articulación del equipo y la organización; prevención de conflictos, costos transaccionales y mayores tiempos, así como mejores procesos en la toma de decisiones y un desempeño superior, obteniendo los resultados organizacionales esperados.

Poriet y Zamora (2004), hicieron una investigación titulada, *El papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. Los cambios y transformaciones del entorno y organizaciones del siglo XXI, hacen que emerja la participación de personas que orienten procesos de aprendizaje y adaptación. Esto implica ejercer el liderazgo. El objetivo general de esta investigación es analizar planteamientos sobre el papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones. La metodología del estudio es de tipo documental. Entre las conclusiones más resaltantes se destaca que para dirigir las organizaciones del siglo XXI se requieren seres integrales, emprendedores y gestores. Ello sugiere que los líderes, tienen que concentrar sus esfuerzos para atender con éxito estos desplazamientos, a gestionar el cambio y su adaptación, conjuntamente con sus asociados. Contribuyendo a movilizar su atención, en

asumir la plena responsabilidad por la solución de sus problemas. La tendencia en las arquitecturas de las organizaciones, se centrará en estructuras más planas, con orientación al trabajo en redes, en virtud de los avances tecnológicos. En síntesis, el liderazgo será una “actividad”, que no sólo atañe a quienes ocupan cargos de gerencia, sino que estará repartido entre todos los miembros de una organización. La consecuencia que acompaña esta nueva forma de trabajar, necesariamente requiere de una mejor preparación de los recursos humanos de las organizaciones. Estos deben mantenerse constantemente actualizados y deben orientarse a un modelo integrador de pensamiento analítico y manejo adecuado de las emociones.

E, Capdevila, (2017) Investigación titulada “*Lideramos en la nueva era de las personas y el talento. Propuesta para la gestión del talento en la nueva era*”. Las organizaciones de hoy se encuentran frente a un gran reto. El entorno empresarial a nivel mundial es hostil, incierto, ambiguo y volátil. Diversos autores apuntan como punto de partida, a este nuevo entorno, a los atentados del 11 de Septiembre de las Torres Gemelas. Debido al nuevo entorno emergen cuatro macro-tendencias en lo que refiere a la gestión de los recursos humanos y necesidades de las organizaciones, dando un cambio radical a la gestión de éstos. A su vez, aparece un nuevo concepto clave para dar respuesta al “nuevo entorno” o “nuevo mundo” el concepto Human Age. En el nuevo entorno, llevar a cabo estrategias empresariales a largo plazo es prácticamente imposible. Dado el contexto, Manpower Group identifica este nuevo concepto que rompe los esquemas de todo lo que hemos visto anteriormente a nivel estratégico/organizacional. Human Age, o lo que es lo mismo la era de las personas y el talento, supone un cambio radical en las organizaciones. Principalmente a nivel de estrategia, organización, necesidades y propósito. La nueva era no viene con manual de instrucciones. Por ello se valora justo lo contrario que se valoraba anteriormente en la era taylorista-fordista. Personas que se adaptan a los cambios, que dan respuestas al entorno incierto de una forma rápida, creativa, que rompen los moldes y líderes que crean valor social. De nada sirven los antiguos manuales de estrategias empresariales para un mundo predecible. En la era Human Age, las personas, sus talentos y los valores son el eje central.

Estudios Nacionales

Finalmente Ribas, M (2000) en su investigación: *impacto del rol de líder en las Pymes*, cuyo objetivo fue demostrar si la existencia de un buen liderazgo, es condición necesaria para el logro de los éxitos, como así también, si es la única causa de ello los fracasos. Para el desarrollo del estudio el autor recurre a una investigación de tipo documental a través de una variada y extensa bibliografía, cuestionarios con preguntas cerradas y entrevistas cualitativas. Dentro de las conclusiones de dicho estudio, se puede afirmar que el rasgo principal debería ser la prevención y adaptabilidad a los cambios. Debe estar capacitado en tomar decisiones que lo beneficien con rapidez. También saber dónde crecer y dónde detenerse y tener un amplio conocimiento de cuál es la repercusión de la decisión en el mercado y en la empresa. El líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos. Definiendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándose las a sus empleados y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar dichos objetivos, el líder puede crear un ambiente de trabajo adecuado que promueva la flexibilidad y la innovación.

Capítulo I.

Marco Teórico

A continuación se presentarán las diferentes bases teóricas que soportan la presente investigación, partiendo desde la evolución del concepto de liderazgo, los diferentes modelos, orientaciones teóricas, seguido por la historia y evolución de los equipos de trabajo virtuales; así mismo, se analizarán de forma general los sucesos que enmarcaron las primeras revoluciones industriales, hasta llegar a la cuarta revolución que se está viviendo en la actualidad.

Liderazgo Organizacional

El liderazgo es un fenómeno social que constituye un eje central de estudio en cualquier esfera del desarrollo de un ser humano, siendo el ámbito empresarial uno de los que más se destaca dicho concepto, debido al gran impacto que tiene en la performance de cualquier compañía. Alonzo (2016) manifiesta:

Es posible encontrar un origen latino de la palabra liderazgo en la partícula lid, que proviene del latín li-tis, siendo su significado original: proceso, querrela o disputa. El sentido original aludía a un líder como una persona activa de disputa, a través de la cual se propone cambiar cierto status-quo. (p.04).

En este sentido, se entiende que el líder es una persona que cumple con un perfil conformado por ciertas características dadas por su personalidad o en ocasiones adquiridas con la experiencia de vida, las cuales utiliza de forma dinámica, para movilizar a un grupo de personas en un contexto o ambiente.

En esta misma línea, se entrará a definir el concepto de líder, quien es la persona que dado el conjunto de comportamientos desarrollados logra generar cierto nivel de influencia y los encamina hacia la consecución de un objetivo determinado. Hatum (2018) concluye. “Sería aquella persona que cumple una determinada función dentro de la organización, cuyo rol es tan

fundamental que, si no lo ejerce o no lo hace de manera positiva, impacta negativamente en los resultados de la organización” (p.36). Llegados a este punto, de forma explícita se resalta la vital importancia que representa el líder en el éxito de su equipo y por ende el de la empresa.

De esta manera, el liderazgo está muy relacionado con el establecimiento y el direccionamiento de una visión a futuro, una meta, un proyecto o un logro el cual es transmitido hacia los demás y en el camino el líder va inspirando y motivando a su equipo para que superen los obstáculos y desarrollen al máximo su potencial. En concordancia con Pérez y Ayala (2011) “Líder es aquel que por sus conocimientos, aptitudes personales y fuerza de sus ideas, constituye en el punto focal o central del grupo y que además de conducirlo u orientarlo hacia los objetivos compartidos, le otorga continuidad y coherencia al desempeño del mismo” (p.304).

Una vez conocido el concepto de líder, a continuación amplía el panorama de la temática central de la presente tesis, con la definición del liderazgo. Como se menciona inicialmente, el liderazgo en las organizaciones es considerado uno de los comportamientos que evoca mayor interés de estudio, debido al papel protagónico que ejerce en la dinámica laboral, al direccionar la gestión de procesos claves del negocio. De acuerdo con Hatum, (2018) “Podríamos sintetizarlo en un proceso de influencia social que se da en un contexto que lo determina y a su vez, es determinado por este proceso” (p.36). De esta forma, Dejando clara la conceptualización del líder y el liderazgo, se realizará un breve recorrido por las teorías del comportamiento del líder en el ámbito organizacional, cuyo propósito es encaminar las bases teóricas seleccionadas para el presente estudio. Es este sentido, se concluye que el liderazgo está orientado hacia la capacidad de influir en un grupo o equipo y al cumplimiento de una meta u objetivo en común.

Desde el contexto organizacional en la antigüedad, el liderazgo abarcaba una conceptualización teórica basada en un modelo de esclavitud y subordinación continua, donde cada clase social, estaba destinada a cumplir un papel específico, muchas veces heredados de generaciones anteriores en el mundo del trabajo. Los estudios del liderazgo organizacional se han abordado desde diferentes corrientes teóricas, como la sociología, la psicología, la antropología, y la administración, las cuales inicialmente se interesaron en conocer las diferentes características del comportamiento de las personas, asociadas al liderazgo, encontrando algunas

calidades compartidas pero que no eran suficientes para analizar por completo dicho comportamiento.

Así mismo, con el paso del tiempo aparecieron nuevos postulados, los cuales tomaban las características de los líderes y adicionalmente, observaron que existían factores externos que intervienen en las formas de ejercer el liderazgo, los cuales fueron investigados. Ejemplo de ello, se encuentra el ambiente cultural en el que los líderes se desenvuelven, logrando abarcar una dimensión más amplia del fenómeno comportamental del liderazgo, cuya base teórica se fundamentaba en que el líder además de tener unas características de personalidad especiales, también se dejaba influir por el contexto social, cultural y laboral en el que ejercía sus funciones.

Las teorías básicas del liderazgo, hacen parte de los postulados iniciales, que dieron fundamentos las teorías actuales, que se enfocan en la presente investigación. Su validez dependerá en gran parte de factores como la cultura, el tipo de organización en la que se desenvuelve, ya que desde una perspectiva sociológica y psicológica el comportamiento humano representa cierto nivel de complejidad al ser evaluado.

Es importante reconocer que el liderazgo tiene una característica de formalidad e informalidad, la cual se ve reflejada en una organización cuando evidenciamos que solo porque se le dan ciertos derechos formales o poder a los gerentes o líderes de equipos, no hay garantía de que sean capaces de direccionar su equipo con eficacia. En el contexto organizacional se pueden evidenciar liderazgos informales, los cuales son legitimados por el personal y pueden presentarse liderazgos formales que si son avalados por la organización y así mismo legitimados por los demás integrantes del equipo de trabajo.

Por otro lado, a nivel histórico el concepto de liderazgo ha venido transformándose, debido a los diferentes factores externos que se han evidenciado y a la necesidad de direccionar nuevas generaciones, nuevas formas de trabajo, nuevos contextos tecnológicos y modelos de negocios digitales. En la actualidad las empresas necesitan liderazgos fuertes, que desafíen, que crean visiones del futuro y que inspiren a los miembros de la organización para que orienten sus comportamientos hacia el logro de objetivos en el mundo dinámico y disruptivo en él se mueven los negocios.

Estilos de liderazgo

Como se había mencionado anteriormente, dentro de la complejidad del estudio del comportamiento humano en la empresa, se pueden encontrar diversas clasificaciones que enmarcan comportamientos asociados al liderazgo, A continuación se presentan los estilos de liderazgo utilizados como referencia para la investigación. Pérez y Ayala (2011) afirman:

No se pueden aplicar parámetros a la conducta de los seres humanos, lo que sí se puede es aproximar tendencias conductuales sujetas a circunstancias semejantes. Teniendo en cuenta la postura mencionada, se puede inferir que ante factores similares, como el contexto, las demandas sociales y la cultura, los líderes pueden presentar patrones de comportamientos diferentes.

Liderazgo autoritario

El líder autoritario o autocrático es aquel que toma las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para la discusión del plan y establecimiento de las metas. No ejerce delegación efectiva, ya que supuso todo. Es dueño de toda la información, maneja este recurso como base de su poder. Las recompensas y los castigos se otorgan arbitrariamente, logrando más adhesión a su figura que a los logros institucionales.

En el grupo se producen dos tipos de reacciones, algunas veces los miembros responden al estilo con agresividad, hacen reuniones permanentes, tratan de rebelarse y forman grupos antagónicos. En otras oportunidades el grupo cae en una apatía general manteniendo una actitud pasiva, cumplen el mandato por rutina y viven en estado de angustia permanente. Este estilo no es recomendable para líderes en grupo, este estilo será definido por la cultura organizacional y la demanda del grupo.

Liderazgo paternalista

También es conocido como pseudo-autoritario por ser una forma encubierta del autoritario. Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación pero él es quien formula los objetivos, toma las decisiones y distribuye los trabajos. Suele ser un líder tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo.

El grado de dependencia de sus integrantes hace que se sientan en deuda permanente con el líder y que tengan un gran sentimiento de culpa. Debido a la sobreprotección el grupo no crece. El desarrollo se verifica en el líder y no en los miembros.

Liderazgo laissez- faire

Es un estilo de liderazgo coyuntural o de transición. Aparece casi siempre, cuando se produce una interrupción traumática de un estilo autoritario o paternalista. Es totalmente pasivo, no se compromete en nada, no formula objetivos, no toma decisiones. Otorga plena libertad, las actividades son incontroladas, se llega a un estado de anarquía total. El grupo se siente desorientado, se forman subgrupos con líderes de corto tiempo. El rendimiento es bajo, el grupo no aprende y se disuelve.

Liderazgo democrático

El centro focal de este liderato está en el grupo y no en el sujeto líder, y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder. Estimula la participación, la fijación de objetivos y la coordinación de actividades se producen por consenso. Incentiva a los demás a reconocer las necesidades y a buscar soluciones. Ejerce el poder expresando lealmente sus intenciones y en la toma de decisiones procura que la determinación sea consensuada. Los integrantes se hallan comprometidos en la tarea y en el cumplimiento de los objetivos. El grupo tiene la libertad de expresar sentimientos e ideas y el buen clima favorecen a solidificar el

sentido de pertenencia. Los miembros desarrollan su creatividad y habilidades individuales. Movilizan sus capacidades de interactuar y aumenta su sentido de responsabilidad (p.315).

Enfoques de inspiración al liderazgo

Las teorías básicas del liderazgo, sustentaron sus análisis desde las diferentes variables que interfieren en el desarrollo de este concepto, tomando desde las características personales del individuo, los elementos del contexto, la orientación a la tarea o al equipo entre otros factores que han servido como base para continuar con unos estudios más avanzados y acordes al contexto actual. Las teorías básicas, quedan limitadas porque dejan atrás la importancia que tiene el líder como comunicador y ente social. A continuación Robins y Judge, (2009) afirman:

La contextualización es una forma de comunicación que forja el significado. Es una manera en la que los líderes influyen en cómo ven y entienden los demás los acontecimientos, es decir es la capacidad que tiene el líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales inmediatos

Por esta razón, los nuevos enfoques de liderazgo, persiguen dimensiones que logran abarcar gran parte de la dinámica del ser humano y que van más allá del ámbito personal y social. Estos enfoques inspiran a sus seguidores a través de las ideas, palabras, creencias y comportamientos que trascienden y van más allá.

Liderazgo carismático:

El sociólogo Max Weber, fue el primero en analizar el liderazgo carismático, Weber define carisma que proviene de la palabra griega regalo, como cierta cualidad de la personalidad del individuo, son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales o al menos poderes excepcionales. Finalmente el teórico plantea que este es uno de los tipos ideales de autoridad.

Otro teórico que retoma este estilo de liderazgo fue Robert House, quien refiere que los seguidores hacen atribuciones de actitudes heroicas y extraordinarias para el liderazgo. Una de las mejores revisiones bibliográficas informa cuatro tipos de características de un líder carismático, inicialmente tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos admirables y novedosos.

Características clave de los líderes carismáticos

-Visión y articulación: Tiene una visión, expresada como meta idealizada, que propone un futuro mejor que el estatus quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.

-Riesgo personal: Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y en aceptar el autosacrificio para lograr la visión.

-Sensibilidad a las necesidades de sus seguidores: Es perceptivo de las actitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.

-Comportamiento no convencional: Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va en contra de las normas.

Liderazgo transformacional

Inspiran a quienes los siguen para que trascienden sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

Características de los líderes transformacionales

Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos, para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado de forma individual, dirige y asesora (p.419).

Es importante resaltar el impacto que tiene el papel de la cultura y las diferencias generacionales dentro de los enfoques de liderazgo mencionados anteriormente y sobre los enfoques venideros, debido a la misma complejidad que tiene el estudio del comportamiento humano en el ámbito organizacional, ya que este trae consigo un aprendizaje social adquirido por las primeras instituciones de formación como los son la familia, la comunidad y la escuela hasta llegar a formar subculturas dentro de una cultura organizacional establecida. En concordancia con el autor Alonzo (2016):

Conducir o guiar a un equipo significa principalmente gestionar el desempeño de las personas a cargo: administrar las expectativas, analizar la brecha existente entre las capacidades existentes y las requeridas, proveer información para que mejoren su efectividad en el puesto de trabajo, proveer información sobre la calidad del trabajo que realizan, evaluar el desempeño con criterios objetivos equitativos y generar las condiciones para la existencia de un clima laboral que facilite los vínculos de trabajo. (p.11).

Alejándose de la parte técnica, las organizaciones hoy en día también necesitan desarrollar líderes que comprendan el desafío de entender la naturaleza del comportamiento

humano en el contexto laboral, donde se invierte un gran porcentaje del tiempo y experiencias de vida. Los líderes deben desarrollar relaciones de confianza con aquellos que deben dirigir y orientar, debido a que las organizaciones se han vuelto menos estables y poco predecibles, se necesitan conexiones fuertes entre sus integrantes que perduren en el tiempo.

Equipos de trabajo virtuales

Después de hacer el recorrido por el concepto de liderazgo, sus características y clasificación; a continuación se dará a conocer el origen del segundo eje de estudio: los equipos de trabajo virtuales. A través de un breve recorrido por los grandes aportes que nos dejaron las diferentes revoluciones industriales, las cuales han contribuido en las formas de trabajo que evidenciamos en la era digital actual, se sentarán las bases para comprender la dinámica que representa esta forma de trabajo, influenciada por la cuarta revolución.

Camino a la cuarta revolución industrial

Antes de llegar a la actual era digital, se realizará un recorrido por las bases históricas del origen del trabajo, con el fin de que realizar un análisis de las grandes transformaciones que ha experimentado la humanidad, para encontrar un equilibrio entre el aumento de la productividad, las nuevas formas de trabajo, la rentabilidad de las organizaciones y la calidad de vida laboral.

De esta manera podemos recordar los años 1760, donde se dio origen a la primera revolución industrial, con el auge el comercio agrícola y textil. Era de vital importancia contar con la mano de obra humana en las diferentes tareas de producción; con el paso del tiempo, la necesidad de avanzar la producción, las manos del artesano textil fueron reemplazadas por el telar mecánico, manejado por las manos de un trabajador de baja calificación. También cabe resaltar la importancia que tuvo la construcción de la máquina de vapor, cuyo beneficio principal fue el aumento de la producción y reducción paulatina de mano de la obra que se utilizaba

anteriormente. Así mismo, las diferentes vías férreas y carreteras, siendo este un aspecto que influye de forma positiva en la expansión de las relaciones comerciales con los demás países, que siempre se han caracterizado por ser grandes potencias del desarrollo.

Dichos modelos económicos se fueron expandiendo, de tal forma que crearon nuevos canales de distribución y de comunicación. Con el paso del tiempo fueron copiados por otros países que contaban con el capital y la fuerza de trabajo necesaria para asumir dicha transformación. Finalmente, como es sabido por la humanidad, así como esta primera revolución trajo prosperidad, cambios en las formas de trabajo, ahorro de tiempo y de capitales, así mismo se continuó con la utilización de la mano de obra infantil en ese entonces, hoy en día, bien llamada explotación infantil y la división de clases sociales, donde el sometimiento de los empresarios hacia los trabajadores u obreros, conllevaron a la formación de agrupaciones sociales, identificadas por el proletariado.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se dio a conocer la segunda revolución industrial en los países europeos protagonistas, donde se amplió el uso de los diferentes recursos minerales como el carbón y el petróleo, surgió la electricidad, también se caracterizó, por la creación de nuevas industrias, el fortalecimiento de los medios de transporte marítimos, terrestres y aéreos. Finalmente en este periodo, las manos de los trabajadores textiles fueron reemplazadas por la línea de producción de un operador accionando un botón, una palanca, o una manivela.

En la tercera revolución industrial, para inicios del año 1960, caracterizada por una transformación de las nuevas tecnologías de la comunicación, el uso de las energías renovables en las grandes industrias, tecnologías en almacenamiento de energías, desarrollo de transporte a partir de la conducción de vehículos eléctricos y redes eléctricas inteligentes. De esta manera se perfeccionaron varios procesos industriales, facilitando el desarrollo de tareas de operarios hasta que finalmente, las manos del trabajador pasaron de actuar sobre la pieza a hacerlo sobre el tablero de control numérico. Esta fue la conocida revolución científico- tecnológica, la cual dejó indicios para el surgimiento de los nuevos modelos de mercado que vivimos actualmente, enmarcados en lo que conocemos como cuarta revolución.

Los acontecimientos que se experimentan en la actualidad, están basados en la revolución del mundo digital, o bien conocida como la cuarta revolución, la cual ha generado grandes cambios en las formas de ver el trabajo, las cultura y la sociedad, integrando los grandes avances científicos como la robótica, la nanotecnología, la inteligencia artificial, la impresión en tercera dimensión, el diseño de vehículos autónomos, con el fin de ahorrar tiempos, economizar recursos, aumentar la calidad de los productos y servicios, encontrando un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, retardando los procesos del envejecimiento natural y finalmente ya no satisfaciendo necesidades de los clientes, si no generando experiencias gratificantes en quienes cuentan con información de forma instantánea y día a día van aumentando sus niveles de exigencia. Schwab (2015) afirma:

La cuarta revolución industrial, no obstante, no solo consiste en máquinas y sistemas inteligentes y conectados. Su alcance es más amplio. Al mismo tiempo, se producen oleadas de más avances en ámbitos que van desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la cuarta revolución industrial sea fundamentalmente diferente de las anteriores (p.13).

Después de hacer el recorrido del camino que ha tenido el trabajo desde sus orígenes, sus continuos cambios, revoluciones y avances, nos ubicamos en el contexto mundial actual, el cual ha sido inspirado en el aprovechamiento del avance científico y tecnológico, llamado por algunos autores como la cuarta revolución industrial y digitalización del empleo.

Como se mencionó anteriormente, las revoluciones a su paso, además de traer diversos beneficios para el crecimiento de la humanidad y el fortalecimiento de las economías, también dejan diferentes consecuencias o efectos negativos, que en la mayoría de los casos va a depender desde la óptica en la que la organización oriente su mirada; lo que para unos puede ser una opción de mejorar y una oportunidad de crecimiento para otros puede ser el colapso total. De acuerdo con el autor Yeyaty (2018) “La automatización no elimina ocupaciones sino tareas, es decir, elementos de una ocupación, lo que a su vez modifica las ocupaciones y exige nuevas competencias laborales” (p.24). De esta forma, así como se presentaron cambios inesperados, en tiempos de revolución industrial, como por ejemplo las reducciones de horas de trabajo, nuevos puestos de trabajo, el desempleo, las crisis sociales y alteraciones en las diferentes

economías; en la nueva era de la automatización se vienen evidenciando, situaciones similares, las cuales la gran mayoría de países de tercer mundo no se encuentran preparados para enfrentar ya que los gobiernos, suelen tener posturas muy escépticas o piensan que este impacto del progreso tecnológico se verá reflejado a muy largo plazo y no toman acciones inmediatas para preparar a la población, ya que socialmente existen otras necesidades que denotan más importancia.

Era de la transformación digital

A pesar de las diferentes crisis que se viven los países industrializados, en comparación con el contexto latinoamericano y demás países en desarrollo, estos cuentan con más herramientas para enfrentar el impacto de la revolución tecnológica, ya que disponen del capital necesario para invertir en nuevas políticas en salud, educación y trabajo, que contribuyen día a día en el crecimiento económico y que percibe el impacto generado por dichos cambios, como una nueva oportunidad de fortalecer el sistema y ajustarlo a las necesidades que se pueden presentar a futuro. Pasando el contexto latinoamericano, se evidencia un panorama algo desalentador, debido a que además de la crisis económicas originadas por las fallas en la administración pública, la corrupción y demás factores, también se presentan problemáticas de índole socio políticas graves que no permiten el avance y la adaptación a las necesidades que exige el mundo globalizado.

Un ejemplo claro de dentro de este contexto es Argentina cuya inflación actual es la segunda más alta de Latinoamérica, después de Venezuela. Esta situación afecta desde el aumento del costo de vida de un trabajador promedio hasta la capacidad de inversión que tienen los capitales extranjeros en el país. Muy a pesar de la teoría dada por economistas internacionales, donde incentivan a la inversión en países emergentes, las grandes multinacionales tienden a asumir menos riesgos e invierten en economías en vía de desarrollo que muestren menos inestabilidad e incertidumbre. Yeyati (2018) afirma:

En Argentina tenemos desempleo encubierto en el sector público y en empresas de sectores no competitivos protegidos. Tenemos una fuerza laboral con mayoría de trabajadores de cualificación media y baja en trabajos rutinarios, los más sensibles a la automatización,

Tenemos un déficit de calidad educativa, tanto absoluto como en relación con otras economías emergentes (p.16).

Analizando el contexto educativo de Argentina, donde se observa un sistema de baja calidad debido a contenidos de programas educativos desactualizados, la continua deserción escolar que fomenta a futuro más trabajadores de baja calificación, se puede evidenciar a grandes rasgos una perspectiva de la situación latinoamericana, que en términos generales suele tener las mismas dificultades y deficiencias que se presenta hoy en día en la Argentina.

El acceso a la educación básica y secundaria en los países de Latinoamérica es asumida por los diferentes gobiernos, sin embargo dado el contexto social y económico muchos de los jóvenes que inician sus estudios no completan todo el ciclo, debido a que sus padres no cuentan con los recursos económicos para solventar los gastos asociados a la educación de sus hijos. Muchos de estos padres suelen ser de esferas sociales de bajos recursos, representan la mano de obra poco calificada, quienes cuentan con trabajos temporales o trabajos independientes y ambulantes. Este panorama conlleva al incremento de la tasa de deserción escolar en menores y así mismo al aumento del trabajo infantil, ya que dada las circunstancias son utilizados por sus padres como fuente de ingresos económicos.

El trabajo 4.0 en Argentina

Dado el contexto presentado en la Argentina se puede evidenciar que el sistema de educación impartido hoy en día, no brinda las herramientas y recursos que las nuevas generaciones, quienes serán la fuerza laboral del futuro inminente, necesitan para el trabajo. De acuerdo con Levy Yeyati (2018) “Necesitamos crear empleos de calidad, todos coincidimos con esto. Muchos reducen este desafío a un problema de formación cuya solución sería capacitar a las personas, introduciendo tecnologías en el aula, entrenándolos en programación y habilidades blandas, enseñándoles a aprender” (p.102). Dado al contexto disruptivo, caracterizado por la transformación digital, el país necesita más personal capacitado no solo por el sistema educativo sino también por la contribución que realicen los representantes de las diferentes industrias ya que debe ser coordinada la preparación que tengan los de los jóvenes tanto en el desarrollo de estudios secundarios como terciarios con las necesidades que requiere el futuro del mercado. En

este caso el futuro cercano en países como Argentina, está relacionado con la necesidad de contar con mano de obra orientada al rubro tecnológico y de los sistemas informáticos.

Teniendo en cuenta que Argentina es un país que ha afrontado muchas crisis económicas, de acuerdo a la orientación política de cada gobierno, se implementan medidas para mitigar las consecuencias de las diferentes crisis. El actual gobierno ha tomado medidas para fomentar la inversión extranjera, situación que ha permitido la apertura de nuevos mercados, nuevas formas de trabajo, nuevas maneras de ver el negocio de la mano del recurso tecnológico.

De acuerdo a los analistas económicos, la Argentina aún no está preparada para aprovechar las oportunidades que devienen de la nueva revolución tecnológica, donde se van reemplazar los trabajos rutinarios y mecánicos que desarrollan operarios de las grandes industrias por tecnología de avanzada. Los gobernantes de países emergentes como Argentina, visualizan muy lejos los efectos de la transformación digital, cuando se ha venido experimentando desde hace tiempo atrás.

Es así como se percibe el panorama Argentino, donde las medianas y pequeñas empresas deben tomar decisiones orientadas a las necesidades que van marcando los mercados de acuerdo con el contexto macro y microeconómico que se van presentando cuyos efectos se ven reflejados en la presión tributaria, en los altos costos laborales, situación que lleva a la búsqueda de capital para invertir en nuevos modelos de negocios, en nuevas estrategias de marketing, en la ampliación de los canales de comercialización y distribución y el fomento de la automatización.

A pesar de la recesión económica en 2018 y las altas tasas de interés de la que no fue ajena al sector, la Industria del Software demuestra con su permanente creación de nuevos puestos de trabajo su gran potencial y el compromiso de los empresarios en seguir invirtiendo en la generación de empleo de calidad, el cual se ha sostenido en la industria en los últimos 15 años. (CESSI, 2019).

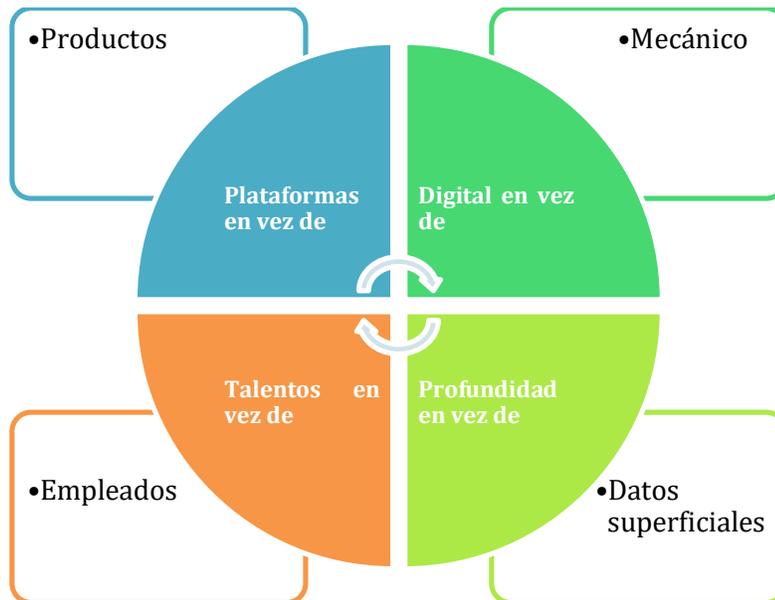
Dadas las condiciones económicas del país, se evidencian rubros organizacionales que se han beneficiado en gran parte, con dichas disrupciones, como se mencionaba anteriormente, conciben dichas condiciones como una forma de reorientar su camino al éxito y anticiparse a cualquier transformación que se pueda presentar.

Cómo está demostrado, la economía del conocimiento en general y la industria del software en particular, por su potencial, más resistentes a las crisis y generan los trabajos del futuro HOY, federalizándolos a lo largo y a lo ancho del país con perspectiva de género e inclusión y produciendo las divisas que tanto necesita nuestro país. La Industria del Software registró más de 5.300 nuevos puestos de trabajo en 2018. (CESSI, 2019)

Bienvenidos al nuevo modelo de negocio

A nivel organizacional, se presentan cuatro grandes transformaciones, que afectaran las formas de liderar, las cuales se deben tener en cuenta al momento de planificar la nueva estrategia del negocio que a futuro será promovida por los representantes de los equipos de trabajos virtuales. Hatum (2018) afirma:

Figura 1. La nueva organización y su modelo de negocios



Autor: Church A.H. & BrukeW.W. (2017), citado por Hatum (2018).

En los últimos años, las plataformas emergieron con más fuerza que los productos, y eso hace que sea más difícil reconocer los límites de la organización y entender que está adentro y que esta afueras de ella. La segunda gran transformación de una organización que afecta a los futuros líderes es el cambio de una empresa mecánica a una digital. La tercera concierne al uso de la gran cantidad de datos que se obtienen en las compañías. Juntar y procesar información ya no es suficiente. Hay que lograr profundizar los datos para obtener información relevante para el negocio y que dichos datos colabore con la toma de decisiones estratégicas.

Aquí es donde la ciencia de los datos se encuentra con la estrategia de negocios y necesita de líderes capaces de afrontar y conformar el desafío que propone la nueva dinámica del manejo de los datos. Los antilideres rechazan este proceso, ya que el manejo de la información les da poder y cuanto más confidencial sea esa información, mejor (p.217).

Dadas las condiciones de la presente revolución digital, se ha evidenciado el surgimiento de nuevos modelos o formas de trabajo. Como mencionaba anteriormente el autor Yeyati, la tecnología no va a suplantar la fuerza de trabajo humana, si no que va a generar nuevas formas de trabajar y a sacar beneficio de dichos avances, donde no es necesario seguir sistemas de dirección tradicionales, ya que el tiempo y el espacio no son obstáculo para liderar y desarrollar un trabajo en equipo desde lo virtual y colaborativo.

Conceptualización de equipos virtuales

Son equipos que usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea, con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes.

A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Son equipos que tienden a presentar más dificultades por el hecho de que tienen menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. Cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales suelen estar más enfocados en la tarea y a compartir

menos información social y emocional que los equipos cara a cara. Es muy común, encontrar que los miembros de los equipos virtuales tengan menos satisfacción con el proceso de interacción grupal que los equipos que tienen contacto personal.

De acuerdo con el planteamiento expuesto, se cita la definición de equipos virtuales (Project Management Institute, 2013):

El uso de equipos virtuales crea nuevas posibilidades a la hora de adquirir a los miembros del equipo del proyecto. Los equipos virtuales se pueden definir como grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles y que comparten poco o ningún tiempo en reuniones presenciales. La disponibilidad de tecnologías de comunicación tales como el correo electrónico, las teleconferencias, medios sociales de comunicación, reuniones basadas en plataformas web y las videoconferencias, ha hecho posible la existencia de los equipos virtuales.

El modelo de equipo virtual permite:

- Formar equipos de personas de la misma organización que viven en áreas geográficas dispersas;
- Aportar una experiencia especial a un equipo del proyecto, incluso si el experto no se encuentra en la misma área geográfica;
- Incorporar empleados que trabajan desde oficinas instaladas en sus domicilios;
- Formar equipos de personas que trabajan en diferentes turnos, horarios o días; • Incluir personas con limitaciones de movilidad o discapacidades;
- Avanzar en proyectos que habrían sido descartados debido a los gastos de desplazamiento (p.271).

Los equipos virtuales presentan algunas desventajas, tales como la posibilidad de malos entendidos, la sensación de aislamiento, las dificultades para compartir conocimiento y experiencia entre los miembros del equipo y el costo de la tecnología adecuada. La planificación de las comunicaciones adquiere una importancia cada vez mayor en el entorno de un equipo virtual. Puede ser necesario dedicar tiempo adicional para establecer expectativas claras,

facilitar las comunicaciones, desarrollar protocolos para la resolución de conflictos, incluir personas en la toma de decisiones, comprender las diferencias culturales y compartir los méritos de los éxitos.

Dentro de los equipos de trabajo virtuales, existe una clasificación, dependiendo las tareas que los integrantes del equipo vayan a desempeñar. A continuación se citan siete tipos de equipos virtuales, que presentan a continuación las autoras (Duarte y Snyder, 2001):

Clasificación de los equipos virtuales de trabajo

Equipos en red. Este tipo de equipo virtual, es el que generalmente utilizan las consultoras, cuando ensamblan a un grupo de individuos para cumplir un objetivo o propósito en común. La característica principal de este tipo de equipos es que la relación entre los miembros es difusa porque se arman y desarman rápidamente, aunque, por otro lado, cada miembro del equipo con su experiencia, ayuda a crear valor, innovación y creatividad para brindar soluciones rápidas a un problema determinado.

Equipos paralelos. Este tipo de equipo virtual, tiene una semejanza al descrito anteriormente, porque los miembros de los “Parallels Teams” son individuos que se juntan para un fin determinado, y por lo general tienen como objetivo resolver un problema concreto y/o brindar recomendaciones. Queda establecida una clara diferencia entre los equipos virtuales de proyectos y los equipos “parallels teams”, ya que los miembros de este último NO forman parte del equipo de proyectos, y sólo intervienen un corto tiempo y tienen un objetivo específico. Trabajan de forma paralela para brindar respuestas a posibles problemas y en su defecto para realizar recomendaciones.

Equipos de desarrollo de proyectos o productos. Este tipo de equipo virtual es el que se denomina “Equipo Virtual de Trabajo o de Proyecto”, porque son los individuos que llevan adelante las tareas y trabajan en forma colaborativa, cada uno en su sitio de trabajo, pero que virtualmente trabajan y ponen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos y las tareas que les son impartidas. Los roles y funciones están claramente identificados dentro del proyecto

y además, los individuos podrían eventualmente trabajar en varios proyectos al mismo tiempo. La diferencia es que tienen sentido de pertenencia.

Equipos de trabajo funcionales o de producción. Son equipos virtuales que forman parte del proyecto, pero cada miembro pertenece a un área diferente, por ejemplo: Finanzas, Compras, IT, Administración, etc. Estos individuos forman parte del proyecto, no como el punto anterior, generando o produciendo entregables, sino que tienen responsabilidades identificadas cada uno en su sector o departamento. Desde luego entre estos miembros muchas veces no se conocen porque trabajan en países diferentes, pero sí interactúan utilizando la tecnología para apoyar las actividades del proyecto en cuestión.

Equipos de servicio. Son comúnmente identificados como “Call Centers” o centros de atención a clientes, donde las 24hs del día puede brindar soporte o asistencia en algún tema específico. Muchos de estos centros operan de manera centralizada en algún país que resulte estratégico para la compañía, y desde allí brindan servicios post-venta o de soporte a cualquier país del mundo. Los individuos que trabajan en estos centros, trabajan virtualmente haciendo uso de las TICs¹⁴ para cumplir con los objetivos que generalmente son de corto plazo y en su defecto de resolución inmediata.

Equipos directivos. Los Gerentes o las áreas de management de las organizaciones pueden eventualmente estar dispersas, no sólo a nivel país, sino también a nivel mundial. El propósito principal de este tipo de equipos virtuales, es proveer soporte, información y toma de decisiones a nivel mundial. Dado que las organizaciones están dispersas por el mundo, suele segmentarse dichas responsabilidades a nivel Continente, a Nivel Región. El propósito de este tipo de equipo virtual es colaborar de manera regular para alcanzar los objetivos y metas de la organización a nivel mundial y por otro lado sin descuidar las cuestiones de gerenciamiento del día a día dentro de la organización.

Equipos de acción. Este tipo de equipo virtual, ofrece respuestas inmediatas ante determinada situación de crisis. Son equipos diferentes a los mencionados y descritos anteriormente porque este tipo de equipo virtual se forma usualmente para resolver un

¹⁴ TICs: “Tecnologías de la Información y Comunicaciones”.

problema específico y de urgencia, los miembros del equipo pueden ser individuos de cualquier parte de la organización que puedan ayudar a resolver el incidente (p.05).

Dentro de los equipos virtuales, el autor nos brinda unas pautas para tener en cuenta en el momento de ejercer el liderazgo, entre ellos se encuentra el establecimiento de la confianza entre los miembros del equipo, así mismo el avance del equipo se debe vigilar de cerca, de modo que este no pierda de vistas sus metas y ninguno de sus miembros desaparezca. Finalmente es necesario que los esfuerzos y productos del equipo virtual se divulguen en la organización, para dar valor al trabajo y fortalecer la motivación.

De esta manera, se evidencian las diferentes clasificaciones de los diferentes equipos de trabajo virtuales, donde centraremos la atención en el equipo que se encarga de realizar proyectos de IT, de empresas clientes nacionales o internacionales, el cual fue definido por los autores citados como: Equipo de desarrollo de proyectos o de producto. Para conocer cómo desarrollan los proyectos de IT estos equipos, se integrarán los parámetros principales para tener en cuenta en el momento de conformar cualquier equipo, así como las metodologías ágiles más empleadas en estos casos y los diferentes roles que protagonizan los integrantes del equipo.

En consonancia con los autores mencionados anteriormente, quienes hacen parte de sociedad científica, que desarrolla estándares para la ejecución de procesos y buenas prácticas relacionadas con proyectos de cualquier rubro de la industria, continuaremos con la descripción de los integrantes de los proyectos de IT, en donde se encuentran los *Sponsors*, quienes serán las personas que van a impulsar la creación del proyecto por intereses económicos, sociales, políticos, y quienes serán los usuarios finales del proyecto *Stackeholders*.

Dentro de la dinámica de los equipos de desarrollan proyectos IT, los integrantes desde la orientación de los líderes, deben establecer estándares desde donde van a desarrollar dicho proyecto para que este sea organizado y pueda ser exitoso. Teniendo que en el rubro tecnológico el éxito va más allá del cumplimiento de objetivos, mencionaremos las metodologías que generalmente se utilizan para este tipo de proyectos.

Ahora se dará paso al abordaje de la gestión de un proyecto de IT, de acuerdo a las normas establecidas por el Project Management Institute, como se mencionó anteriormente, una de las entidades expertas en la temática, la cual se cita en la presente investigación porque es

una de las más utilizadas por los equipos IT y representan herramientas consideradas como buenas prácticas.

Según los parámetros del Project Management Institute, la gestión de proyectos se divide en las siguientes fases organizadas entre sí:

1. **Iniciación:** comprende a todos aquellos procesos relacionados con la definición de los objetivos del proyecto, la justificación del mismo, el estudio de factibilidad, la evaluación de las diferentes alternativas, la duración aproximada y una primera estimación de los recursos necesarios para el proyecto. También en esta etapa se definen las restricciones y se designa al director del proyecto.
2. **Planificación:** los procesos que comprenden este grupo son los encargados de lograr una mayor maduración del alcance del proyecto, y definir las actividades que se realizarán a lo largo del proyecto. En este grupo de procesos también se define las dependencias entre las tareas, los requisitos, los riesgos y también las restricciones.
3. **Ejecución:** completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto, para poder alcanzar el cumplimiento de los requerimientos de proyecto. Entre las actividades de este grupo de proyectos están implicadas todas aquellas relacionadas con la coordinación de las personas involucradas, la administración de los recursos y la integración de todas las actividades del proyecto.
4. **Control:** realiza monitoreo sobre el avance de todo el proyecto, de esta manera se pueden identificar cualquier área que requiera algún tipo de atención especial para evitar desviaciones en la ejecución. Esta supervisión también genera la retroalimentación necesaria para poder mantener el proyecto dentro del plan de gestión realizado.
5. **Cierre:** está comprendido por todos aquellos procesos que se ejecutan para concretar la finalización formal del proyecto. Esta finalización puede estar dada por la conclusión del mismo o por la cancelación del proyecto por algún motivo en particular. (Project Management Institute, 2013, pág. 54)

Después de conocer la clasificación y las características principales de los equipos virtuales, expuestas con el fin de tener un amplio panorama de la dinámica que se desarrolla en

el interior de un equipo virtual, se presentan algunos lineamientos generales que el líder debe tener en cuenta a la hora de conducir un equipo. En este sentido, se toma como referencia algunos planteamientos que el líder debe tener en cuenta en el momento de direccionar dichos equipos. Las fuentes teóricas citadas para dicho fin, están conformadas por los estándares del Project Management Institute, los cuales están consignados en el PMBOOK, siendo este un libro guía que contribuye a la realización del proyecto IT y por el modelo de eficacia del negocio de Robbins y Judge en el cual se fundamentan bases de organización, planificación y estructura que se deben tener en cuenta para lograr un liderazgo de equipos virtuales exitoso.

A continuación se presenta el modelo de eficacia del equipo propuesto por los autores Robbins y Judge, (2009):

Hay que tener presentes dos aspectos antes de comenzar. El primero es que los equipos difieren en forma y estructura. Como el modelo que presentamos trata de generalizar entre todas las variedades de equipos, es necesario tener cuidado para no hacer una aplicación rígida de sus predicciones a todos ellos. El modelo debe usarse como guía, no como prescripción inflexible. En segundo lugar, el modelo supone que ya se ha determinado que el trabajo en equipo es preferible sobre el trabajo individual.

Los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. La tercera categoría es el diseño del trabajo. Por último, las variables del proceso reflejan aquello que está contenido en el equipo y que influye en su eficacia.

Contexto. Los cuatro factores contextuales que parecen tener una relación más significativa con el desempeño de un equipo son: la disponibilidad de los recursos adecuados, un liderazgo eficaz, clima de confianza, y una evaluación y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo.

Composición. Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos. En esta sección consideraremos la aptitud y personalidad de los miembros de los equipos, la asignación de roles y la diversidad, el tamaño del equipo, la flexibilidad de los miembros y el gusto de éstos por el trabajo en equipo.

Diseño del trabajo. La categoría de diseño del trabajo incluye variables como libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea). Las evidencias indican que estas características mejoran la motivación del miembro y aumentan la eficacia del equipo. Estas características de diseño del trabajo son motivadoras porque incrementan la sensación de responsabilidad y propiedad que tienen los miembros respecto del trabajo y porque hacen que éste sea más interesante de llevar a cabo.

Proceso. La categoría final que se relaciona con la eficacia son las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social. En aquellas tareas del equipo en las que no se ve con claridad la contribución del miembro, existe la tendencia a que los individuos disminuyan su esfuerzo. Pero los procesos de equipo deben producir resultados positivos. Es decir, los equipos deben generar salidas mayores que la suma de sus insumos. El desarrollo de alternativas creativas por parte de un grupo diverso sería una de tales instancias. (p. 330).

Tabla 1. Modelo de eficacia del equipo

Modelo de la eficacia del equipo	
Contexto	Recursos adecuados
	Liderazgo y estructura
	Clima de confianza
	Evaluación del desempeño
	Sistemas de recompensa
Composición	Actitudes de los miembros
	Personalidad

	Asignación de roles
	Diversidad
	Tamaño del equipo
	Flexibilidad de los miembros
	Preferencias de los miembros
	Autonomía
Diseño del trabajo	Variedad de actitudes
	Identidad de la tarea
	Significancia de la tarea
	Propósito común
Proceso	Metas específicas
	Eficacia del equipo
	Niveles del conflicto
	Pereza social

Fuente: Robins y Jugde 2009.

Capítulo II

Estructura Metodológica

Tipo de investigación

Enfoque Cualitativo.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se exploraron las diferentes perspectivas que tienen los líderes actuales de cómo direccionan de forma efectiva los equipos de trabajo virtual, de acuerdo a los casos de éxitos que han experimentado en su trayectoria profesional. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010):

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (p.364).

Tipo Descriptivo.

Se utilizó el alcance descriptivo, ya que se identificaron y analizaron los factores que posibilitan el liderazgo efectivo que utilizan actualmente los líderes, para direccionar un equipo de trabajo virtual. Lo que se busca con este alcance es detallar cómo se desarrolla o se presenta el fenómeno que se desea estudiar. En este estudio, se identificaron y analizaron las estrategias, habilidades y metodologías que desarrollan los líderes, pues con base a estas características se pudieron determinar los factores clave que se requieren para gestionar y dirigir equipos de trabajo virtual.

Unidad de Análisis

Población.

La población objeto del presente estudio está conformada por trabajadores que desarrollan actividades relacionadas con el liderazgo de equipos virtuales, en la elaboración de proyectos de IT, quienes están vinculados a diversas empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Muestra.

Para la selección de la muestra, se realizó un tipo de muestreo en cadena o por redes “bola de nieve”, donde se identificaron participantes claves que participaron del proceso y además contactaron otras personas con el mismo perfil profesional de líder de equipos virtuales, quienes también participaron del estudio y a su vez pudieron proporcionar datos amplios del fenómeno investigado. De esta forma se obtuvieron un total un total de 53 personas, entre hombres y mujeres, que cumplieron con el perfil de líderes de equipos virtuales, que realizan proyectos IT, pertenecientes a empresas ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Instrumentos de medición.

La información se recolectó a través de la aplicación de una encuesta de elaboración propia, la cual fue dividida en dos partes. Inicialmente se miden 4 variables sociodemográficas, donde se pretendieron conocer características como la edad generacional, el género, el nivel educativo y los años de trayectoria profesional como líder de equipos virtuales de la muestra.

La segunda parte de la encuesta, está conformada por 16 ítems, los cuales surgieron de la operacionalización de la unidad de análisis liderazgo y equipos virtuales. Dichos ítems

pretendieron medir los factores de éxito para liderar equipos virtuales. En este sentido, en la encuesta se presentan 3 opciones posibles de respuesta, donde el líder debía seleccionar la opción con la que más se sentía identificado. Dichas respuestas, estuvieron orientadas bajo las diferentes características de estilos de liderazgo que se plantearon en el marco teórico. Por otro lado, siendo una investigación de corte cualitativo y descriptivo, en cada ítem el líder tenía la posibilidad de escribir la opción con la que él tenía más afinidad, llegado el caso en el que no se sintiera identificado con las respuestas planteadas.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo a través de la herramienta de Google formularios, la cual tiene un diseño fácil de comprender y que puede ser amigable con los usuarios. De esta manera, se compartió el enlace de la encuesta generado por el mismo sistema, a los diferentes líderes contactados. Finalmente, el sistema de google formularios fue arrojando los datos estadísticos necesarios para el análisis cualitativo que se realizó posteriormente.

Operacionalización de variables.

A través de las herramientas de investigación se piensan analizar las siguientes variables que representan el marco central de estudio de la presente investigación: Liderazgo y equipos virtuales.

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLES (CATEGORÍA)	CONCEPTOS (SUBCATEGORÍA)	DIMENSIÓN	INDICADORES
Liderazgo	<p>-Liderazgo organizacional: Es la aptitud para influir en un equipo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.</p>	<p>-Líder: es la persona que desarrolla un papel, un rol en la vida intergrupala.</p>	<p>-Competencias del líder.</p>
	<p>Estilos de liderazgo: Es una clasificación de los diferentes tipos liderazgos que cumple ciertos rasgos o características que los identifican y dependen desde la corriente teórica desde la que se estudie.</p>	<p>-Autoritario: Es aquel que toma todas las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para el establecimiento de objetivos y la discusión del plan.</p> <p>-Paternalista: El líder se abre a la participación, pero él es que formula los objetivos toma decisiones y distribuye los trabajos.</p>	<p>Líder Autocrático</p> <p>Líder Pseudo-autocrático</p>

-Laissez Faire: El líder se muestra pasivo, no se compromete a nada, no formula objetivos y otorga la plena libertad. Líder permisivo
Líder participativo

-Democrático: El foco de este liderato está en el equipo, estimula la participación, la formulación de objetivos y coordinación de actividades se producen por consenso. Líder carismático

-Carismático: Tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión y ser sensibles a las necesidades de los seguidores. Líder transformacional

-Transformacional: Inspira a quienes lo siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. -Futuro del liderazgo

Modelo de la eficacia del equipo:

-Equipo virtual: Son los componentes clave que hacen que los equipos sean eficaces. -Asignación de Roles
Grupo de personas que desarrollan actividades -Visión y objetivos

Equipos de Trabajo	enfocadas en el cumplimiento de objetivos en común.	Composición: Esta categoría incluye variables que se relacionan con la forma en que se asigna personal a los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> -Confianza -Sistemas de recompensa -Capacitación y desarrollo -Barrera cultural -Resistencia al cambio
		Proceso: se relaciona con la eficacia son las variables del proceso. Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste.	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología gestión proyecto -Gestión de la calidad. -Canal de comunicación. -Modelo toma de decisiones -Gestión del riesgo.

Fuente: Autor de la Investigación.

Capítulo III

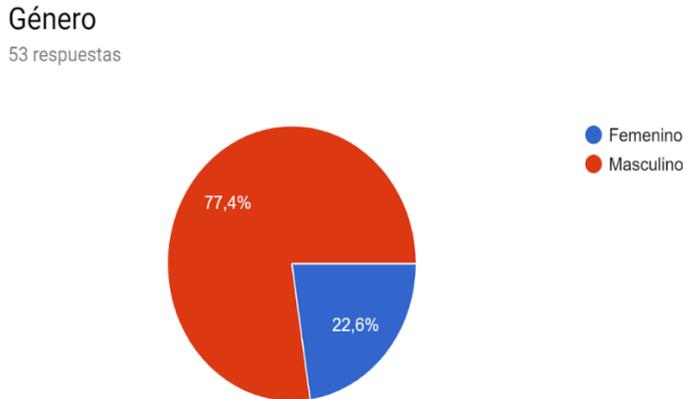
Resultados y discusión.

A continuación se presenta el análisis de los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas a 53 líderes de equipos de trabajo virtuales.

Inicialmente se dan a conocer los resultados de la encuesta sociodemográfica aplicada a los líderes, la cual está conformada por 4 ítems, orientados a conocer el género que más prevalece en la muestra, las generaciones a las que pertenecen, los niveles de estudios alcanzados y los años de experiencia que tienen como líderes en el rubro de sistemas. El análisis de los datos, se realizó por medio de gráficos de porcentajes, los cuales fueron arrojados por el sistema de Google formularios en el cual se configuró la encuesta.

El objetivo fue observar cuáles fueron los factores de éxito con los que más se identificaron los líderes y de esta manera generar nuevos planteamientos. Así mismo, se relacionaron los resultados obtenidos de las variables sociodemográficas con la elección de algunos factores preponderantes, utilizando algunas bases relacionadas con el proceso de triangulación metodológica.

Resultados datos sociodemográficos

Figura 2. Género

Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales

Dentro del análisis sociodemográfico de la muestra, conformada por líderes de equipos virtuales, encontramos que el 77.4 % de los participantes, pertenecen al género masculino y el 22.6% de los encuestados corresponde a integrantes del género femenino.

Se evidencia que la muestra de líderes, está integrada por más cantidad de hombres, en comparación con la cantidad de mujeres participantes; condición que permite deducir que la población de donde se tomó la muestra por conveniencia podría tener dicha característica. Por otro lado también existe la posibilidad de que el rubro de sistemas este conformado en su gran mayoría por líderes del género masculino.

De tal manera, se pueden encontrar sinnúmero de factores que influyen de la baja participación de mujeres en el rubro tecnológico, uno de los más comunes y que al mismo tiempo trasciende otros rubros es el factor cultural, ya que desde muchos años atrás se ha vinculado a las mujeres con trabajos asociados a su condición femenina. Dado este factor, las mujeres pueden verse influenciadas al momento de escoger un oficio o profesión, por consiguiente, suelen guiarse por las áreas más elegidas por los colectivos femeninos. De acuerdo con un informe realizado por (Mujeres programadoras, 2017)

Tras analizar y compaginar la base, se sistematizaron los datos de las 73 carreras universitarias vinculadas al área de Programación y encontraron que En el período 2010-2015, y en el caso de las universidades que informaron datos desagregados por género en sus carreras, se registraron 102.800 nuevas inscripciones en carreras relacionadas con Programación. De este total el 16,02% corresponden a ingresos de mujeres y 83,98% a varones.

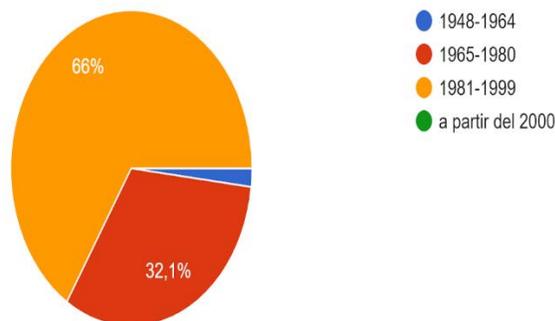
Teniendo en cuenta el auge que han tenido las empresas del rubro tecnológico, debido a la transformación digital y la apertura de nuevos mercados asociados con el comercio electrónico, cada vez se requieren perfiles IT, que puedan suplir dicha necesidad, por lo que se puede deducir, que esta es una oportunidad para que la fuerza laboral femenina se capacite y participe de forma directa en el cierre de la tan llamada brecha de género. En concordancia con Levy Yeyati (2018):

No tardará en cerrarse la brecha de género, hay una fuerza de trabajo disponible y no utilizada que podría sumarse y potenciar los efectos del dividendo demográfico: las mujeres. El banco mundial, la combinación del bonus demográfico y el aumento de la participación de mujeres en el mercado de trabajo, hasta alcanzar niveles similares a los de los hombres sumarian un 15% a la participación laboral. (p.138).

Figura 3. Generación

Naciste entre los años:

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Dentro de esta variable, se evidencia que el 66% de los participantes nacieron dentro de los años 1981 y 1999, dicho rango de años corresponde a los integrantes de la generación Y, conocidos como Milenials, quienes actualmente tienen una edad de 38 a 20 años. En segundo lugar tenemos que el 32.1%, de participantes corresponde a personas nacidas entre los años 1965 y 1980, quienes integran a la generación X, cuyas edades oscilan entre los 54 años y 39 años. Por otro lado, el porcentaje de participantes encuestados más bajo fue de 1.9% y corresponde a la generación baby boomers, quienes nacieron entre 1948 y 1964, actualmente tienen entre 71 años y 53 años.

En anteriores investigaciones la generación “Millennial” era vista como la nueva fuerza laboral, sin embargo en la actualidad ya se están ubicando en cargos de dirección de gran responsabilidad y prestigio. Un ejemplo de ello es lo que se observa en la presente investigación, donde tienen a cargo equipos dispersos geográficamente. Como es sabido, esta generación hace parte los nativos tecnológicos, quienes han cambiado la forma de ver el trabajo, sus motivaciones, expectativas y la percepción más flexible y humana que tienen de ser un líder. De acuerdo con el estudio de INSEAD, citado por el autor Melamed (2017) argumenta, que los jóvenes esperan del mercado laboral oportunidades de liderazgo, trabajar en desafíos estratégicos y participar de proyectos que sean de muy alta exposición" (p.247). Se evidencia que los “Millennials” cuentan con una forma polifacética y veloz de percibir el mundo, ya que adquieren conocimientos día a día, se preparan para ser competitivos y alcanzar un crecimiento dentro de una organización que le permita enfrentarse a nuevos retos y a mantener un equilibrio entre su vida profesional y laboral.

Estos líderes, conciben el trabajo virtual de forma más abierta, se les facilita establecer interacciones sociales con personas de otros países y otras culturas, ya que desde sus inicios en el mundo laboral, han salido a explorar el mundo, son autodidactas, se interesan por aprender nuevos idiomas y adquirir estilos de vida más flexibles. En concordancia con Díaz (2018):

Los “Millennials”, se caracterizan por ser una generación optimista, pragmática, informal, de mentalidad abierta e impaciente. Los apasiona el aprendizaje constante y buscan asumir

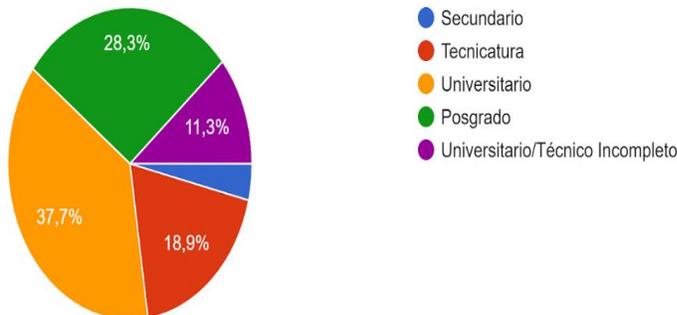
desafíos y vivenciar nuevas experiencias, les gusta interactuar con otras culturas y piensan en forma globalizada y en red. Tienen gran apertura al trabajo conectado remoto y al teletrabajo. (p.143).

Por otra parte, la generación X en este caso corresponde a un total de 17 personas encuestadas, esta generación hace parte de una población que hoy en día, ocupan cargos de liderazgos importantes y representativos. Así mismo, a pesar de que compartieron culturas de trabajo caracterizadas por estructuras piramidales y verticalistas, tienden a ser innovadores y abiertos a nuevas ideas. De acuerdo con Díaz (2018) "Representan a los líderes que generan iniciativas y cambios apostando a la capacitación permanente. Cuentan con un desarrollo profesional claro y preciso, lo que los lleva a valorar el espíritu emprendedor" (p.146).

Figura 4. Nivel educativo

Nivel educativo obtenido

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Con respecto al nivel educativo, hay que mencionar que del total de la muestra, el 37.7% de los participantes, que corresponde a 20 encuestados, realizaron sus estudios universitarios completos. Así mismo, el 28.3% de los encuestados, es decir solo 15 líderes encuestados

obtuvieron el título de posgrado. En tercer lugar se encuentran el 18.9% de participantes, que está conformado por 10 líderes que están recibidos en tecnicaturas y finalmente el 11.3%, que integran a 6 encuestados que cuentan con un estudio técnico o universitario incompleto y el 3.8%, es decir solo 2 personas tienen el secundario completo.

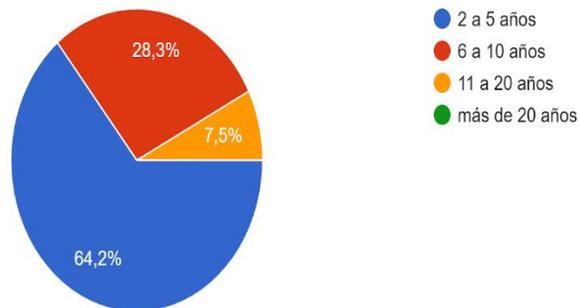
De esta manera observamos que la gran mayoría de líderes cuenta con un estudio universitario finalizado. Dichos estudios probablemente están orientados hacia las ciencias informáticas, bases de datos, conectividad y redes, por mencionar algunos. Dichos estudios sumados con otros factores como la trayectoria laboral, las habilidades y competencias “Soft”, contribuyen a que el líder cuente con el conocimiento y las herramientas necesarias para ser competitivo.

En conformidad con el planteamiento anterior, citamos al autor Levy Yetati (2018) “La sustitución tecnológica, favorece al trabajador más formado” (p.134). Sumado lo anterior, en los últimos años en la ciudad de Buenos Aires, se ha venido presentado un continuo aumento de la incorporación de perfiles de sistemas informáticos, con estudios en programación y manejo de aplicaciones, debido al auge que han tenido las multinacionales y la necesidad que tienen las pymes de utilizar proveedores tecnológicos para estar en la vanguardia del mercado electrónico, con la apertura del “E-commerce” ó mercado electrónico.

Figura 5. Años de experiencia como líder

Años de experiencia como líder de equipos virtuales

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

El 64.2% de los participantes tiene entre 2 a 5 años de experiencia liderando equipos virtuales. Así mismo, el 28.3% se encuentran los líderes que tienen entre 6 a 10 años de experiencia direccionando equipos virtuales. Los participantes con un rango de 11 a 20 años de experiencia, se encuentran en un 7.5%. Finalmente, dentro de los encuestados, no se presentaron líderes con más de 20 años de experiencia, por lo que gran parte de los análisis realizados están enfatizados en las generaciones X y Y, quienes conforman la mayoría de líderes encuestados.

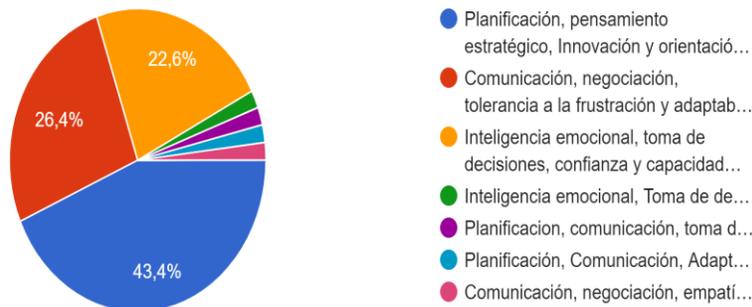
Con respecto a la muestra de candidatos conformada por la generación Y, podemos inferir que cuentan con una experiencia promedio entre los 6 y 10 años, lo cual los ubica en los mandos medios o medio-alto. “Hay algunas evidencias, de que cuando los miembros de un equipo piensan que los demás tienen más experiencia, trabajarán para dar apoyo a aquéllos, lo que lleva a niveles más altos de eficacia. La clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran”. (Robbins y Judge, 2009, p.332).

Resultados encuesta factores de éxito

Figura 6. Competencias más importantes para liderar un equipo virtual

1. De las siguientes competencias, selecciona las 4 más importantes que te identifican como líder de un equipo virtual exitoso:

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

El 43.4% de los líderes, piensan que las competencias más importantes para liderar equipos de trabajo virtuales son: planificación, pensamiento estratégico innovación y orientación a los resultados. En cuanto al 26.4% de los participantes, manifestaron que las competencias más importantes suelen ser: la comunicación, negociación, tolerancia a la frustración y adaptabilidad. Finalmente el 22.6% de los participantes, confirma que la inteligencia emocional, toma de decisiones, confianza y capacidad de persuasión, son las competencias más importantes para liderar un equipo virtual.

Dentro de otro porcentaje, encontramos las opiniones abiertas; un 1.9% de encuestados manifiesta que las competencias más importantes que los identifican con líder son: inteligencia emocional, toma de decisiones, confianza, pensamiento estratégico, orientación al logro, planificación, *soft skills*, liderazgo orientado a las personas y *mentoring*. Para otro 1.9% encuestado, las competencias serían: la planificación, comunicación, toma de decisiones y adaptabilidad. Así mismo, encontramos otro 1.9%, indica: planificación, comunicación, adaptabilidad y capacidad de persuasión. Por último, el 1.9%, dice que las competencias importantes son: la comunicación, negociación, empatía y adaptabilidad.

Cuando se abordan las competencias del liderazgo, se requiere conocer desde una posición de líder cuales son esos comportamientos que están asociados con una determinada manera de conducir un equipo. En Relación a lo anterior, Turín (2009) concluye. “Las características que debe tener un líder de proyecto para poder gestionar en forma correcta los factores claves de éxito relacionados con el manejo de personas, previamente se mencionó como características fundamentales para un líder a las siguientes: inteligencia emocional, empatía, confianza, proactividad, asertividad, motivación, trabajo en equipo, comunicación, efectiva y negociación” (p.50). En este caso, los líderes se sintieron identificados con competencias características al ejercicio de las ciencias informáticas, donde se manejan lenguajes binarios, códigos y algoritmos.

Es así, como cada competencia, hace parte de los comportamientos claves para que un líder ejerza la conducción de ser equipo y al mismo tiempo, vaya orientando su estilo de

liderazgo hacia la visión estratégica de la organización. (Project Management Institute, 2013)
 Afirma:

Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo (p.280).

Figura 7. Estrategia de reconocimientos y recompensas

2. Seleccione la estrategia de reconocimientos y recompensas que implementa para mantener a su equipo motivado.

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En esta pregunta, se evidencia que un total del 54.7% de los participantes seleccionaron el feedback positivo constante, como la estrategia para motivar a su equipo. Así mismo el 18.9% de los participantes piensa que la estrategia que más implementan para motivar es a través de

realizar reconocimientos grupales. En último lugar, se observa la misma particularidad en cifras porcentuales, donde el 18.9% de participantes manifestaron, que otorgar un plan de beneficios atractivo es una de las estrategias más utilizadas para mantener a su equipo motivado.

En otras opiniones dadas, con respecto a la estrategia de recompensas y reconocimientos más implementadas por los líderes, para mantener a su equipo motivado, se encuentra que el 1.9% indica: los reconocimientos grupales, el *feedback* positivo constante, acompañamiento en plan de carrera y espacios libres de trabajo, otro 1.9% especifica que: el *feedback*, el reconocimiento individual y grupal, beneficios por mérito. Otro 1.9% refiere que dentro de las recompensas, suele permitir nuevas ideas y apoyarlas. Finalmente un 1.9% opina que es el *feedback* positivo, los reconocimientos y los nuevos desafíos.

Dentro de las diferentes estrategias para implementar un sistema de recompensas en un equipo de trabajo virtual, se debe tener en cuenta la importancia de los factores motivacionales que cada persona tiene, dado por sus expectativas, necesidades, intereses, edad generacional, entre otros. “Las organizaciones reconocen cada vez más sabe: las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación”. (Robbins y Judge, 2009 p.234).

Teniendo en cuenta que los líderes de la generación Y, comprende un gran porcentaje de encuestados, se logra deducir que sus características están relacionadas con líderes que tienden a motivar a su equipo generalmente con elogios, felicitaciones y reforzamientos verbales, que los motivan a seguir haciendo las actividades y funciones orientadas siempre al cumplimiento de objetivos tanto laborales, como personales. Por otra parte, también los incentiva a fortalecer ciertas habilidades y los lleva a crear procesos de mejora continua necesarios para el logro de objetivos. “Los directores de proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño” Project Management Institute (2013). Teniendo en cuenta que las personas que conforman las nuevas generaciones, suelen ser flexibles, abiertas socialmente, se interesan por la necesidad del otro, muchas veces colocándose en el lugar de los demás también, requieren que sus esfuerzos sean reconocidos;

por tales motivos, puede ser común encontrar que dichos líderes, fomenten sistemas de recompensas orientados a una retroalimentación positiva constante y con el tiempo diseñen nuevos sistemas que se vayan ajustando a las expectativas de generaciones venideras.

En comparación con los reconocimientos grupales y el plan de beneficios atractivo, el feedback positivo y constante cumple un papel muy importante no solo en la motivación del trabajador, sino también en el fortalecimiento del vínculo entre el líder y los integrantes del equipo; situación que conlleva a un clima laboral adecuado y por consiguiente a la efectividad del mismo.

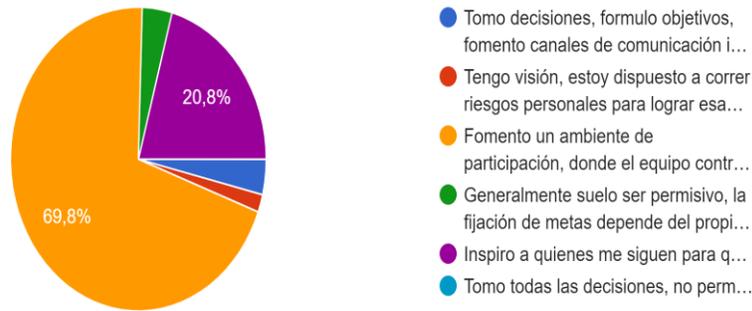
La valoración de los resultados solo es posible en el trabajo por objetivos, donde el foco es alcanzar la meta propuesta y el tiempo del que cada uno dispone. Para ello es importante el uso del feedback, una herramienta que sirve para hacer que las relaciones en una organización sean horizontales y redefinen su modelo de crecimiento. Es una práctica ideal para acelerar la confianza entre los miembros de un equipo, su conocimiento mutuo y su efectividad. (Díaz, 2018, p.171).

En este sentido, como explicamos anteriormente los integrantes de la generación Y se han vinculado más con la implementación del feedback constante, sin embargo, independientemente de la generación a la que pertenezcan los integrantes del equipo, todos necesitan ser motivados e incentivados a seguir avanzando y a que sus logros sean reconocidos. “Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo”. (Robbins y Judge, 2009, p. 235).

Figura 8. Estilo de liderazgo con el que se siente más identificado

3. ¿Con cuál de los siguientes estilos de liderazgo, me siento identificado?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En cuanto a los estilos de liderazgo, se evidencia que un porcentaje alto de los participantes, se sintieron identificados con el liderazgo democrático, con un total del 69.8%. En segundo lugar, un 20.8% de los participantes reconocieron el estilo de liderazgo transformacional y solo el 3.8% de los participantes indicaron sentir más afinidad con el liderazgo paternalista. Al mismo tiempo un 3.8% de encuestados seleccionaron el liderazgo permisivo y en último lugar, el 1.9% opina estar más relacionado con el liderazgo carismático.

Dentro de los diferentes estilos de liderazgo, se observó que los líderes, en su gran mayoría, manifestaron que se sienten identificados con el liderazgo democrático el cual, de acuerdo con los postulados teóricos es uno de los estilos más recomendables para implementar en una organización, debido a que siempre está orientado hacia el equipo y hacia el líder, ejerciendo un equilibrio en la relación e interacción entre ambas partes. De acuerdo con Pérez y Ayala (2011):

El centro focal del liderazgo democrático, está en el grupo y la productividad estará relacionada con los objetivos del grupo. Estimula la participación, la fijación de objetivos y la coordinación de actividades se producen por consenso. Incentiva a los demás a reconocer las necesidades y a buscar las soluciones. (p.315).

De esta forma, teniendo en cuenta que los integrantes de un equipo virtual, suelen encontrarse dispersos en diversos lugares, ambientes y contextos culturales, es importante que el liderazgo que se ejerce, este orientado al fomento de un ambiente de participación e iniciativa, donde cada punto de vista sea escuchado y tenido en cuenta para formular acciones que contribuyan a la efectividad de la conducción del equipo. Díaz (2018) afirma. “Muchos proyectos de software libre poseen una estructura de liderazgo democrática, sobre la cual los diferentes miembros de la comunidad comparten la toma de decisiones” (p.40)

Por otra parte, el segundo estilo de liderazgo con el que se identifican los participantes de la encuesta, es el liderazgo transformacional, el cual está caracterizado por inspirar, asesorar, acompañar, fomentar la creatividad, la inteligencia del equipo y atraer a sus seguidores.

Los líderes transformacionales, inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, Ellos atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva. (Robbins y Judge 2013, p.418).

En tercer lugar, encontramos un mismo porcentaje de identificación con el liderazgo paternalista y el liderazgo permisivo, para gestionar y dirigir un equipo de trabajo virtual. El liderazgo paternalista es muy común evidenciarlo en generaciones mayores, el cual se caracteriza por ser un liderazgo más enfocado en el líder, quien es el centro de atención en el equipo y establece una relación de dependencia emocional con sus colaboradores. En concordancia con Pérez y Ayala (2011) concluyen:

Es un líder más tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo. Vive seduciendo a los demás miembros y creando por ello una competencia interna, Los integrantes quieren ser los favoritos de papá o mamá. El desarrollo se verifica en el líder y no en los miembros. (p.316).

Finalmente, el liderazgo permisivo o también conocido como *Laissez Faire*, obtuvo el mismo porcentaje de identificación en los líderes que el paternalista, y se caracteriza por el desarrollo de un direccionamiento orientado al equipo.

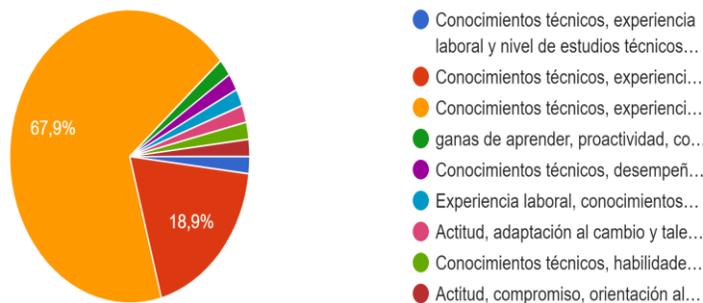
Suele ser muy flexible ya que otorga plena libertad a los integrantes del equipo, de tal manera que el equipo se puede sentir desorientado y con bajos niveles de integración. Es totalmente pasivo, no se compromete a nada, no formula objetivos, no toma decisiones. Otorga plena libertad, las actividades son incontroladas, se llega a un estado de anarquía total. El grupo se siente desorientado, el rendimiento general es muy bajo, el grupo no aprende y se disuelve. (Pérez y Ayala, 2011, p.315).

En este sentido, los dos últimos liderazgos seleccionados por los participantes, están orientados a liderazgos característicos de otro tipo de contextos, dado a que en las nuevas formas de trabajo se realizan tareas de forma remota y desde cualquier distancia del globo terráqueo, los líderes deben realizar cierto nivel de seguimiento para acompañar a su equipo desde su conformación, el desarrollo del proyecto y el periodo final, donde se realiza el contacto con uno de los protagonistas de la cadena de valor: el cliente.

Figura 9. Criterios para la asignación de roles

4. ¿Cuáles son los criterios que tiene en cuenta para la asignación de roles de los integrantes en su equipo?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Dentro de los criterios de asignación de roles en el equipo, encontramos que el 67.9% de los participantes se inclina por conocimientos técnicos, experiencia y habilidades para

trabajar en equipo. En el segundo puesto tenemos al 20.8% de participantes que eligieron los conocimientos técnicos, experiencia laboral, antigüedad en la organización y desempeño laboral.

Asimismo surgen otras opciones de respuesta dadas por 6 participantes, el 1.9% establece como criterio, las ganas de aprender, la proactividad y colaboración. Otro 1.9% refiere que son los conocimientos técnicos, el desempeño laboral y las habilidades para trabajar en equipo. Tenemos un 1.9% que identifica la actitud, la adaptación al cambio y el talento. El 1.9% manifiesta que son los conocimientos técnicos, el trabajo en equipo y la capacidad para resolver problemas. Finalmente el 1.9%, indica: actitud, compromiso, orientación al logro y trabajo en equipo. El 1.9% argumenta que los conocimientos técnicos, experiencia laboral y el nivel de estudios técnicos y universitarios.

Los líderes, indicaron que el criterio que más tienen en cuenta al momento de asignar roles en su equipo es el que está conformado por conocimientos técnicos, experiencia laboral y el trabajo en equipo. De esta manera se evidencia la importancia que le brindan a las competencias blandas, siendo en este caso, la habilidad de trabajar en equipo, la principal característica que tienen en cuenta, sin dejar atrás los conocimientos y los años de experiencia en el desarrollo de dichas tareas.

La formación del equipo es el paso inicial fundamental para lograr un equipo eficiente. En un equipo bien conformado, los esfuerzos individuales se complementan para lograr el mejor funcionamiento del equipo como un todo; estarán todos los que realmente deben estar y cumplirá una función que redundará en el beneficio del grupo. También hay que tener en cuenta que el tema no es solo construir equipos de trabajo sino buscar también las formas de trabajar en equipo. (Pérez y Ayala, 2011, p.285).

Siguiendo esta línea, en muchas ocasiones, las habilidades blandas de los colaboradores, son una parte clave en el desarrollo efectivo del equipo virtual, ya que permite la adecuada integración, flexibilidad y adaptación a la interacción con nuevas culturas y a los cambios continuos, característicos de esta era.

Si uno no tiene la competencia para trabajar en equipo va a tener problemas tanto si conforma un grupo presencial como por Internet. Por lo tanto, antes que evaluar si esa persona está en

condiciones de formar un grupo virtual hay que determinar si tiene la habilidad para trabajar en equipo. (Acevedo, 2004).

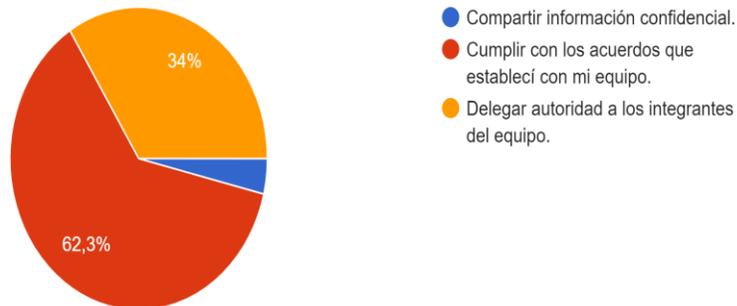
De acuerdo con los referentes teóricos citados, se confirma, que la etapa de organización del grupo es de gran relevancia para la efectividad del equipo y el logro de objetivos. De tal manera que el líder debe tener la capacidad de analizar las competencias que tiene cada integrante, para alinearlas a la estrategia del modelo de negocio y a las necesidades que puedan surgir al momento de planificar determinado proyecto.

Los equipos de trabajo exitosos tienen personas que los cubren porque han sido seleccionadas con base en sus aptitudes y preferencias (en muchos equipos los individuos juegan roles múltiples). Los administradores necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona aporta a un equipo, seleccionar a sus miembros con éstas en mente y hacer las asignaciones de trabajo que se ajusten con los estilos que prefieren éstos” (Robbins y Ludge, 2009, p.331).

Figura 10. Acciones para generar un clima de confianza

5. ¿Qué acciones lleva a cabo para generar un clima de confianza adecuado en su equipo?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Dentro de las opciones de respuesta a este ítem, encontramos que el 62.3% de los participantes, manifiesta que el cumplir con los acuerdos que establece con el equipo es una de las acciones más importantes para generar un clima de confianza. La opción de delegar autoridad a los integrantes del equipo fue elegida en el segundo lugar, por el 34% de los encuestados. Solo el 3.8% de los encuestados, piensa que compartir información confidencial contribuye a generar un clima de confianza en el equipo.

Es así, como los líderes encuestados se sienten más identificados con el cumplimiento de los acuerdos, los compromisos y las negociaciones que establece desde un principio con los integrantes del equipo. En otras palabras, tener coherencia con lo que dice y promete, en contraste con sus acciones, para generar un clima de confianza. "La consistencia se relaciona con la confiabilidad de un individuo, lo predecible que es y su buen criterio para manejar las situaciones. Las inconsistencias entre las palabras y la acción disminuyen la confianza" (Robbins y Judge, 2009, p. 424). Como se mencionó anteriormente, dado que gran parte de los integrantes de un equipo virtual, se encuentran dispersos en diferentes lugares, la confianza desempeña un papel fundamental para afianzar la relación entre los líderes y su equipo, así como para manejar situaciones complejas, donde muchas veces el equipo toma decisiones y soluciona problemas de forma autónoma, bajo su propio criterio.

La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. (Robbins y Ludge 2009 p. 239).

En este sentido, la confianza debe ser recíproca y es trabajo del líder fomentarla desde los inicios de la conformación del equipo y así mismo, mantenerla en todas las etapas del desarrollo del proyecto. Por otro lado, la confianza está vinculada a los nuevos entornos y formas de trabajo, ya que día a día las organizaciones están adquiriendo una cultura caracterizada por la transparencia y la horizontalidad. El clima de confianza que los líderes establecen, permite una apertura hacia la creación de nuevas ideas, propuestas e iniciativas creativas que ayudan a encaminar el desarrollo de las diferentes tareas del equipo con un valor agregado.

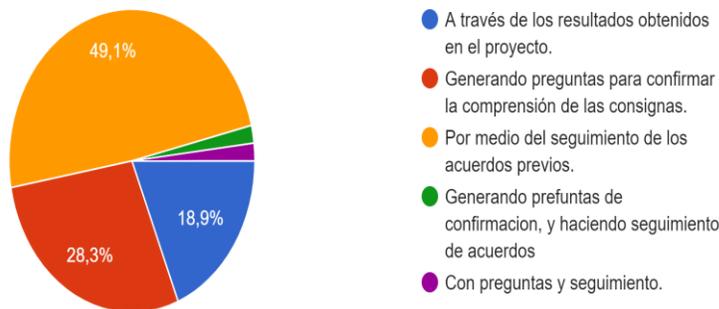
Parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación. (Robbins y Judge, 2009, p.424).

La confianza es uno de los atributos principales que se relacionan con el liderazgo y cuando ésta se pierde, se pueden presentar dificultades en las relaciones interpersonales, en el desempeño del equipo y por ende en el clima laboral.

Figura 11. Confirmación de la claridad de la visión y objetivos

6. ¿Cómo confirma que el equipo tenga claridad de la visión y de los objetivos del proyecto?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Encontramos que el 49.1% de los encuestados, piensa que a través del seguimiento de los acuerdos previos, confirman si su equipo tiene claridad de la visión y objetivos del proyecto. Por otro lado, el 28.3% de los encuestados prefiere realizar preguntas para confirmar la comprensión de las consignas. Finalmente el 18.9%, refiere que a través de los resultados obtenidos por su equipo, pueden confirmar la claridad y comprensión.

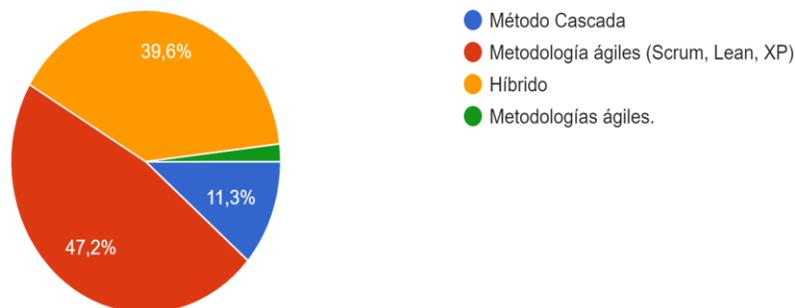
La claridad de la visión y objetivos del proyecto, es un aspecto relevante para el éxito del equipo. Los líderes indicaron que a través de la realización de actividades de seguimiento de los acuerdos previos, ellos se aseguran de que su equipo haya comprendido los objetivos, la visión y las consignas dadas inicialmente. “Es absolutamente necesario que el equipo de trabajo tenga clara conciencia del objetivo para el que se convoca y se plantea resolver, antes de comenzar la tarea” (Pérez y Ayala, 2011, p.298).

Generalmente, los líderes de equipos virtuales hacen seguimiento de los objetivos planteados a través de la utilización de las diferentes plataformas de metodologías ágiles, las cuales funcionan como una herramienta estratégica para coordinar las actividades de todo el equipo y constatar los avances que van presentando, con el fin de verificar la comprensión de la información transmitida y también la calidad de información impartida en las reuniones realizadas.

Figura 12. Metodología de gestión utilizada para hacer seguimiento de las tareas del equipo

7. ¿Cuál metodología de gestión de proyectos utilizas para el seguimiento de tareas de tu equipo?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En cuanto a la metodología que utilizan los líderes para hacer seguimiento a las tareas del equipo, el 47.2% de los participantes manifiestan que utilizan las metodologías ágiles, seguido del 39.6% de participantes que utilizan metodologías híbrido y en último lugar con un 11.3% de líderes indicaron que utilizan la metodología cascada.

Se puede observar, que para la mayor parte de líderes encuestados, las metodologías ágiles representan la herramienta más factible y efectiva para realizar el seguimiento continuo de las consignas asignadas a cada integrante del equipo. Por otro lado, gracias al continuo desarrollo tecnológico, cada vez se evidencia el perfeccionamiento de plataformas virtuales que facilitan la estructuración, la planificación y el control de los equipos que desarrollan proyectos IT y al mismo tiempo vienen respondiendo a la necesidad de integrar el trabajo de un equipo de programadores, analistas y arquitectos de software que se encuentran dispersos en diferentes contextos. Estas herramientas facilitan la gestión del líder virtual, ya que está enfocado en la comunicación continua, la administración de los tiempos y la formación de un clima de seguridad y confianza.

Es así como un factor que se debe tomar en cuenta, para lograr el éxito de todo el equipo de trabajo virtual es la utilización de una metodología efectiva, que sea amigable con sus usuarios, para que estén coordinados y al mismo tiempo permita hacer seguimiento de las tareas asignadas. “El seguimiento y control, no solo controla los procesos de un grupo sino que realiza monitoreo sobre el avance de todo el proyecto. Esta supervisión también genera la retroalimentación necesaria para poder mantener el proyecto dentro del plan de gestión realizado” (Turín, 2017, p.30). De esta manera, en relación con los procesos de seguimiento de tareas, a medida que se fueron perfeccionando los equipos virtuales, encontramos que las metodologías ágiles, surgieron a partir de la actualización y las mejoras que han requerido los sistemas de gestión que se habían diseñado inicialmente como por ejemplo el método de cascada y el método híbrido, los cuales son estructurados, conservadores y poco amigables a los cambios.

No obstante, como se evidencia en el resultado de la encuesta, hoy en día existen líderes que aún siguen utilizando sistemas de gestión antiguos, cuya decisión puede estar influenciada por diversos motivos, dentro de los cuales se pueden inferir, el estilo de liderazgo, las

características del equipo, el tipo de proyecto, el acceso a los recursos y a la cultura con la que se identifique la organización.

A diferencia de las metodologías ágiles como *Scrum*, las metodologías híbrido y cascada, están caracterizadas por un diseño de trabajo más orientado a la planificación, y control del proyecto de forma estructurada, que no permite la integración de nuevos cambios dados por las necesidades del cliente y al mismo tiempo no contempla a este participante como parte del equipo. En concordancia con Turín (2009) “El Scrum, es una metodología de desarrollo ágil que se aplica en proyectos en los cuales se trabaja con requisitos inestables y que requieren flexibilidad y rapidez en el desarrollo” (p.51).

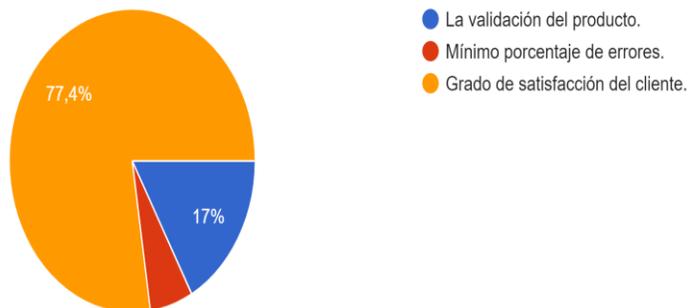
En este mundo cambiante encontramos que las herramientas de gestión y administración de equipos que sean adaptables y flexibles a los cambios pueden conllevar a que el equipo pueda ser exitoso. De acuerdo con esta observación, citamos a un experto en dichas tecnologías. Según, Turín (2009):

Scrum, más que una metodología de desarrollo de software, es una forma de gestionar los grupos de programadores, ya que la idea fundamental de esta técnica es fomentar el trabajo conjunto, con una misma dirección y objetivos. Además esta herramienta permite realizar un seguimiento claro del avance de las tareas por cada miembro del equipo, de modo que el líder pueda tener un panorama claro del progreso del trabajo. (p.51).

Figura 13. Factor más determinante de la calidad de un proyecto

8. ¿Cual es el factor más determinante de la calidad de un proyecto?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En el presente ítem, el 77.4% de la muestra, manifiesta que la satisfacción del cliente es lo que determina si el proyecto cumple los estándares de calidad. Seguido del 17% de encuestados que piensan que la validación del producto sería el determinante de la calidad y finalmente el 5.7% infiere que es el bajo porcentaje de error. Teniendo en cuenta que el direccionamiento de equipos de trabajo virtuales, está orientado a las tareas desarrolladas por los integrantes del equipo, se indaga acerca del determinante de la calidad de un proyecto.

Los líderes manifestaron que dicha calidad se puede evidenciar en el grado de satisfacción que tiene el cliente ante el cumplimiento de sus requerimientos y necesidades. En concordancia con el Project Management Institute (2013) “La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p.227).

Observando la preferencia dada por los líderes, se evidencia que a la hora de hablar de determinantes de la calidad del trabajo que desarrolla su equipo, otorgan más importancia a la satisfacción del cliente, siendo este uno de los protagonistas claves de la cadena de valor en una organización. De esta manera, cuando se aborda el rubro de sistemas, se debe tener en cuenta que actualmente la participación del cliente es mucho más activa y dinámica, debido a que este interviene de forma continua en la elaboración del proyecto y como lo mencionamos anteriormente, gracias a las metodologías ágiles, es reconocido como un integrante más en el equipo de trabajo, el cual aporta determinadas claves que conllevan a mejorar la precisión, la calidad del proyecto y facilita la flexibilidad y adaptación del equipo a los cambios.

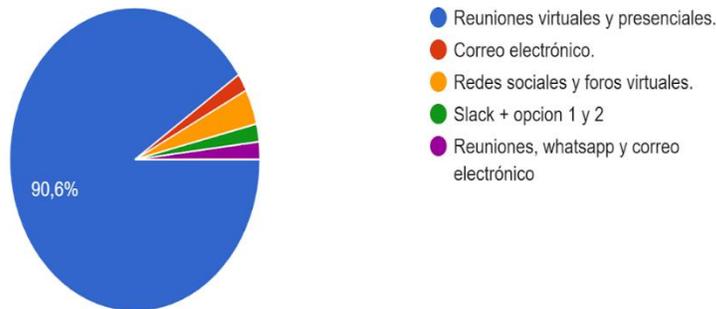
Dentro de la estructura de la gestión de la calidad especificada en el planteamiento del Project Management Institute, se observa, que uno de los factores determinantes de la calidad de un proyecto, a tener en cuenta es la satisfacción del cliente.

Entender, evaluar, definir y gestionar los requisitos, de modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales). (Project Management Institute, 2013, p. 229).

Figura 14. Canal de comunicación que promueve como líder

9. ¿Qué canal de comunicación efectiva promueve como líder?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Dentro de los diferentes canales de comunicación, el 90,6% de los participantes seleccionaron las reuniones virtuales y presenciales como las que más utilizan para comunicarse con su equipo. El 3,8% de los participantes afirma, que a través de las redes sociales y los foros virtuales se comunica su equipo de forma efectiva. Por último, dentro de otras respuestas, se evidencia que el 1,9% indica que el canal de comunicación más efectivo es el correo electrónico y otro 1,9% refiere que se comunican a través de reuniones, *whatsapp* y correo electrónico.

Encontramos que la mayoría de líderes tiene preferencia por la utilización de las reuniones virtuales y presenciales, cuando el objetivo es lograr una comunicación efectiva. Teniendo en cuenta que al ser un equipo virtual, donde la mayor parte de sus integrantes están

dispersos, tienden a comunicarse a través del canal conocido como videoconferencia, el cual está identificado como el método que menos porcentaje de errores de comunicación presenta en comparación con los demás canales, como el correo electrónico, las redes sociales, foros y mensajes de texto.

Para explicar la selección del canal que hacen los gerentes se ha desarrollado un modelo de la riqueza de los medios. Las investigaciones han revelado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son bastos en el sentido de que tienen la capacidad de: (1) manejar claves múltiples de forma simultánea, (2) facilitan la retroalimentación rápida y (3) son muy personales". (Robbins y Judge, 2009, p.367).

Los líderes implementan las reuniones virtuales como la herramienta para comunicarse de forma efectiva con el equipo, siendo esta la más valorada por diferentes autores expertos en temas de comunicación organizacional. Por otro lado, cabe resaltar que la información manejada por estos equipos, suele presentar cierto nivel de complejidad debido al léxico y los conceptos tecnológicos, que manejan y que son característicos del rubro informático. Dado este aspecto, es importante que el líder seleccione el canal que más se ajuste a las necesidades del equipo y que los oriente a conseguir el objetivo.

Las videoconferencias permiten que los empleados en una organización que se encuentran en diferentes ubicaciones tengan reuniones. Imágenes con sonido en vivo de los miembros les permiten verse, oírse y hablar entre sí. En efecto, la tecnología de videoconferencias permite que los empleados realicen reuniones interactivas sin necesidad de que estén todos físicamente en el mismo sitio" (Robbins y Judge, 2009, p.364).

Mientras tanto, las reuniones presenciales también permiten que el líder transmita de forma efectiva la información a su equipo, ya que permite la exposición del lenguaje verbal y no verbal en su máxima expresión. Este canal de comunicación, en comparación con las reuniones virtuales, suele ser utilizado en menor medida por los líderes de equipos virtuales, dadas las condiciones temporo-espaciales del equipo.

La conversación cara a cara tiene la calificación más alta en términos de riqueza del canal, porque proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiples (palabras, posturas,

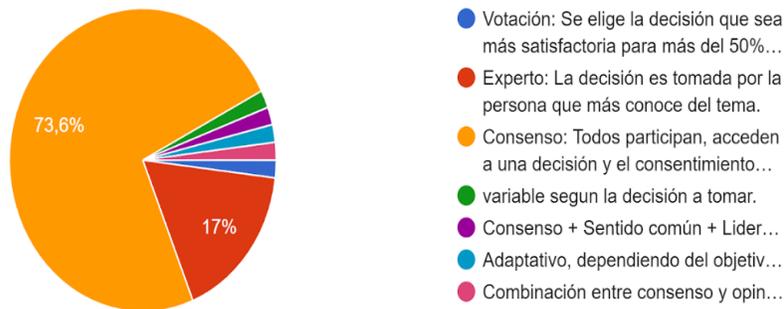
expresiones faciales, ademanes, entonaciones) retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal). (Robins y Judge, 2013, p.365).

De esta manera, la comunicación desempeña un papel fundamental en liderazgo ya que viene a formar la base de transmisión de información clave para que el equipo oriente todos sus comportamientos en la consecución de las metas trazadas. Es así como un líder debe *aggiornarse* a las nuevas tecnologías para utilizarlas en beneficio de su equipo. Es prioridad que el líder esté a la vanguardia en cuanto a las nuevas tendencias que aportan efectividad en los procesos de comunicación. "Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente implica proporcionar exclusivamente la información necesaria" (Project Management Institute, 2013, p.290).

Figura 15. Modelo para la toma de decisiones

10. ¿Cuál es el modelo de toma de decisiones que más le ha funcionado para el logro de objetivos?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

El 73.6% de los participantes, afirmaron que para tomar decisiones en el equipo utilizan el método del consenso, así mismo, el 17% de líderes, manifestaron que utilizan más el modelo

de consultar a un experto, el cual puede ser un integrante del equipo o un proveedor externo. En último lugar, el 1.9% refiere que la votación es el método más utilizado.

Dentro de otras opciones informadas por los encuestados, encuentra que un 1.9%, que opina que el consenso, el sentido común y el liderazgo en los casos en los que no se puede llegar a un consenso, otro 1.9% refiere que la toma de decisiones es adaptativa, dependiendo la que tenga enfrente. Finalmente, un 1.9% indica que la combinación entre consenso y opiniones expertas sería la toma de decisiones más efectiva que utiliza para el cumplimiento de objetivos.

En este sentido, los resultados apuntan a que los líderes tienen en cuenta la opinión de su equipo al momento de tomar decisiones que contribuyan al logro de objetivos. Dado que estos equipos suelen ser diversos, en cuanto a la variedad de conocimientos técnicos, estilos de trabajo, formas de pensar y de generar planteamientos para la solución de problemas. Por consiguiente, estos recursos son tomados en cuenta por el líder para ampliar el panorama de ideas que se estén desarrollando.

La forma en que se toman decisiones en un equipo es tan importante como la decisión en sí misma, por dos razones centrales: la forma depende mucho del tipo de decisión a tomar y también del tiempo y por otra parte, la forma en que se toman las decisiones califica la calidad de las decisiones que se toman. (Luis y Ayala, 2011, p. 297).

Es común que los líderes de equipos virtuales incentiven a sus integrantes a la generación de ideas, para la toma de decisiones que además de estar orientadas al cumplimiento de objetivos, también pueden estar vinculadas con aspectos que afecten la dinámica grupal. "Al llegar a un consenso, los integrantes respaldaron la decisión tomada por el grupo aun cuando no represente completamente su criterio personal, que abandonan para que prime el criterio del equipo" (Luis y Ayala, 2011, p.297). Es así, como el método de consenso, permite que el líder fomente un entorno de participación activa, donde el equipo se involucre y se motive a generar iniciativas que fortalezcan el compromiso y el sentido de pertenencia.

En cuanto a la toma de decisión por experto, la cual fue la segunda opción más seleccionada, se entiende que en el medio informático y tecnológico existen conocimientos específicos y de gran complejidad que se van actualizando y transformando día a día, los cuales

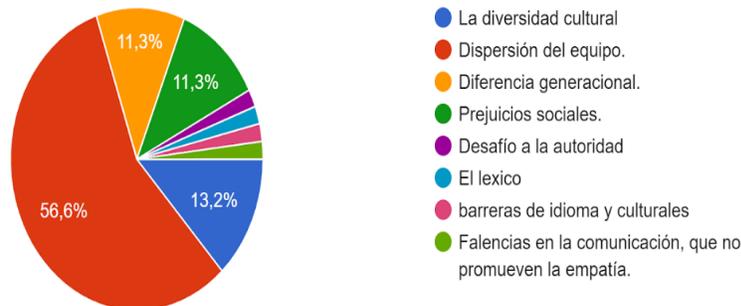
requieren de un entrenamiento especializado para saber manejarlo y poder ser un referente para futuras consultas y asesorías.

Este tipo de decisiones no pareciera requerir tareas de investigación de datos por parte del equipo, sin embargo esta ventaja puede verse relativizada si se aplica el método hipotético deductivo, en lo cual la falta de investigación podría estar encubriendo el paradigma de una mala decisión basada en la falta de información relevante al problema. (Luis y Ayala, 2011, p.297).

Figura 16. Barrera cultural más compleja para liderar equipos de trabajo virtuales

11. ¿Cuál es la barrera cultural más compleja para liderar equipos de trabajo virtuales?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En este ítem, encontramos que el 56.6% de los participantes encuestados, identifican a la dispersión geográfica de los integrantes que conforman las redes colaborativas, como la barrera cultural más compleja para liderar un equipo virtual. En segunda instancia, se observa que el 13.2% de los líderes considera que la diversidad cultural, sería la barrera que representa más dificultad. En tercer lugar se observaron dos opciones de respuesta que obtuvieron el mismo porcentaje, este caso un 11.3% de los líderes, expresa que es la diferencia generacional y otro 11.3% de los líderes, indica que los prejuicios sociales que tienen los trabajadores, hacen parte de las barreras más complejas cuando se trata de liderar un equipo virtual.

Dentro de otras opciones de respuesta dadas por los participantes en cuanto a las barreras para liderar se encuentra que el 1,9% piensa, que es el desafío de la autoridad, otro 1.9% opina que es el léxico, un 1.9% refiere, que es la barrera del idioma y las barreras culturales. Finalmente, un 1.9% opina, que son las falencias en la comunicación que no promueven la empatía, las cuales representan la barrera más compleja a la hora de liderar equipos virtuales.

Dentro de este aspecto cultural se evidencia que los líderes virtuales, perciben con más dificultad la condición del distanciamiento que tienen sus colaboradores, quienes desarrollan sus funciones de forma remota, en diferentes ciudades o países, donde cada uno tiene una impronta cultural, política, económica y social que los identifica. En este sentido, el líder no solo entraría a establecer estrategias para direccionar y gestionar la dispersión del equipo, sino también la diversidad cultural, la cual fue seleccionada como la segunda barrera más compleja para ejercer un liderazgo virtual.

Los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros. No tienen la posibilidad de replicar el “toma y daca” del análisis cara a cara. En especial, cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara. (Robbins y Judge, 2009, p.326).

En línea con lo expuesto anteriormente, se evidencia que la gestión de la diversidad cultural para los líderes encuestados, también representa un desafío y tal vez estén necesitando herramientas que en la actualidad les permita dirigir un equipo en el que se interrelacionan diferentes maneras de percibir el mundo. “Los ejecutivos eficaces de esta nueva economía global serán aquellos que reconozcan la diversidad de culturas tanto para definir sus estrategias de negocios, como para relacionarse con sus colaboradores, proveedores, accionistas, gobiernos, etc” (Alles, 2012, p. 74).

Finalmente, así como para los líderes encuestados en la presente investigación, la dispersión geográfica y la diversidad cultural representan un desafío para liderar equipos virtuales, también toman en consideración las diferencias generacionales, las cuales han tenido que ir gestionando con ciertas dificultades, desde antes de la incorporación de la fuerza laboral

de la generaciones caracterizadas por ser nativos digitales, emprendedores y creativos, quienes tienen otro concepto del trabajo y se orientan más por lograr adquirir experiencias de vida que por quedarse estáticos e inmersos bajo liderazgos estructurados y conservadores. “Esta riqueza generacional es un activo importante de las compañías y lógicamente las expectativas de cada generación son muy diferentes, por lo que la variable edad debe gestionarse de manera planificada y, en especial rechazando mitos o estereotipos” (Díaz, 2018, p. 186).

De esta manera, se evidencia la necesidad que tienen los líderes de transformar la percepción que tienen acerca de las diferencias culturales y generacionales de los colaboradores que integran el equipo de trabajo virtual, para tomar esas características como una oportunidad que contribuya, al beneficio del equipo y por ende al desarrollo del proyecto, sin necesidad de tener que alterar el status quo que los identifica. Cañeque (2017) indica:

Lo que verdaderamente se necesita es inculcar un nuevo estilo de conducción. Un estilo que integre lo mejor de las tres generaciones que conviven hoy en las empresas. Un estilo que incluya y no divida, que comprenda y no juzgue, que enseñe y no se guarde lo que sabe. (p.38).

Figura 17. Plan de gestión del riesgo utilizado para el desarrollo del proyecto

12. ¿Qué plan de gestión de riesgos utiliza para el desarrollo del proyecto con el equipo?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

El 52.8% de participantes, indicó que gestiona el riesgo a través de la delegación de un equipo de trabajo. El 26.4% seleccionó la implementación de tecnología avanzada en seguridad informática y finalmente el 11.3% manifestó que la mejor forma de gestionar los riesgos es por medio de la implementación de servidores con amplia capacidad de almacenamiento para realizar *backups* de la información.

Por otro lado, dentro de las opiniones dadas por los diferentes líderes, encontramos que un 1.9% se orienta a la utilización del método QA, mejora continua, equipo de infraestructura interdependiente, *service desk*. Otro 1.9% afirma que la combinación de las tres, identificación de riesgos desde el inicio, plan de seguimiento, asignar un responsable en la tarea. Otro 1.9% refiere que utiliza un plan de *disaster recovery* completo, mas *backups* diarios y gestión muy firme de los perfiles de acceso. Finalmente otro 1.9% indica que los sistemas informáticos de gestión, son los utilizados para controlar los riesgos que se puedan presentar.

El camino al éxito del liderazgo de equipos virtuales, se ve reflejado por las estrategias que tiene el representante del equipo para tener el control de aspectos que puedan estar afectando de forma directa o indirecta el trabajo que realiza su equipo día a día para cumplir con el proyecto de forma satisfactoria. “Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que contribuyan a poner en riesgo el proyecto” (Project Management Institute, 2013 p.310). En este sentido, observamos que la mayoría de los líderes vinculados a la investigación, prefieren organizar un sub equipo capacitado para brindar respuestas oportunas a los demás compañeros que puedan estar presentando dificultades en el camino. Project Management Institute (2013) afirma:

Cada respuesta a un riesgo requiere una comprensión del mecanismo por el cual se abordará el riesgo. Este es el mecanismo utilizado para analizar si el plan de respuesta a los riesgos está teniendo el efecto deseado. Incluye la identificación y asignación de una persona (un propietario de la respuesta a los riesgos) para que asuma la responsabilidad de cada una de las respuestas a los riesgos acordadas y financiadas. (p.343).

Debido a que la mayoría de líderes delegan la importante tarea de gestionar los riesgos que se puedan presentar, a miembros de su equipo, es importante que el líder brinde la atención, el acompañamiento necesario y logre orientarlos en la toma de decisiones estratégicas y los

empodere de tal manera que puedan tener herramientas necesarias para actuar ante situaciones adversas que se pueden presentar y que al mismo tiempo generen ciertos niveles de tensión en el equipo. Ahora bien, el líder debe implementar los procesos de *feedback* y comunicación continua para estar al tanto de las novedades que se puedan presentar, establecer un entorno de confianza y transparencia recíproca dada la magnitud de la responsabilidad asignada. Project Management Institute (2013) infiere:

El proceso Controlar los Riesgos puede implicar la selección de estrategias alternativas, la ejecución de un plan de contingencia o de reserva, la implementación de acciones correctivas y la modificación del plan para la dirección del proyecto. El propietario de la respuesta a los riesgos informa periódicamente al director del proyecto sobre la eficacia del plan, sobre cualquier efecto no anticipado y sobre cualquier corrección necesaria para gestionar el riesgo adecuadamente. (p.350)

De esta manera, es evidente que el líder, debe implementar todas sus competencias y las de su equipo para estar preparado ante la aparición de cualquier tipo de riesgo que pueda quedar por fuera o no sea dimensionado a tiempo en la planificación estipulado desde el inicio del proyecto. “Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (Project Management Institute, 2013, p.309).

En otras palabras, la percepción y gestión de los riesgos van de la mano con el estilo de liderazgo que caracteriza al líder del equipo; en este sentido, se puede inferir que los participantes del presente estudio ejercen su liderazgo orientados bajo en el empoderamiento que le brindan a un equipo especializado en dicho gestionar factor que interviene de forma directa en la consecución de los objetivos y el éxito del equipo virtual.

Figura 18. Estrategia utilizada para impulsar el crecimiento y desarrollo de futuros líderes

13. ¿Qué estrategia emplea para impulsar el crecimiento y desarrollo de los futuros líderes?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Para impulsar el crecimiento y desarrollo de líderes, la mayor parte de los encuestados establecieron dos estrategias principales. El 39,6% manifiesta, que el análisis de la evaluación de la *performance* de su equipo, es una de las estrategias más utilizadas al mismo tiempo, el 39,6% de participantes indicó que la estrategia que desarrollan, es la implementación de *coaching*. La estrategia menos utilizada por los encuestados es la implementación de escuelas de líderes, de acuerdo con el 11.3% de líderes.

Dentro de otras opiniones dadas por los líderes, acerca del método de desarrollo de futuros líderes, se evidencia que el 1,9% afirma que es la motivación constante y motivación a desarrollar proyectos personales. Otro 1,9% indica, el uso del *mentoring* y acompañamiento en plan de carrera. Por último, tenemos un 1,9% que implementa el plan de carrera, el *skill mapping* y un 1,9 refiere que lo hace a través de la delegación paulatina de tareas.

Observamos que los líderes encuentran en la evaluación de desempeño, una estrategia utilizada como recurso para obtener un análisis del desenvolvimiento que tienen los colaboradores, a través de la valoración de las competencias y habilidades asociadas al cargo, con las que cuenta el colaborador para el desarrollo de sus funciones y las que estén vinculadas

con el direccionamiento de equipos, que le pueden facilitar futuras posibilidades de crecimiento. Garone (2016) afirma:

Los cambios en la concepción del trabajo impulsan la creación de nuevos modelos para la gestión del talento, enfocados en el desarrollo y no solo en la medición del desempeño. En un contexto como el actual se necesitan programas ágiles que clarifiquen objetivos prioritarios, promuevan revisiones en el tiempo real y fomenten el diálogo permanente. (p. 213).

De acuerdo con la autora, dicha metodología ha sido una herramienta útil para gestionar personas en las empresas desde muchos años atrás y pueden existir compañías que aún implementen un riguroso y estructurado modelo que ha perdido objetividad y validez, sin embargo esto conlleva a tener que actualizarla y adaptarla a las necesidades de las nuevas formas de trabajo, las diferencias generacionales y los contextos disruptivos, para que su implementación genere valor a la hora de desarrollar nuevos líderes.

De esta forma, los líderes deben romper paradigmas y transformar herramientas, como la evaluación de desempeño la cual hoy en día, más que evaluar falencias de los equipos, debería concentrarse en los aspectos positivos como son las competencias y habilidades. Así mismo, estos deben responder a las expectativas que tienen los colaboradores con alto potencial para ser líderes, quienes en su mayoría pueden pertenecer a las nuevas generaciones, las cuales quieren crecer de forma rápida y sin tantos lineamientos burocráticos. Garone (2016) concluye:

En redes dinámicas, donde los roles pueden variar de proyecto a proyecto, la concepción de carrera es otra. Se pasa del puesto codiciado al rol percibido como atractivo para cada persona. La subjetividad de lo atractivo es muy particular ya que se vincula con múltiples factores motivacionales, que a su vez pueden ser influidos por la comunicación que se haga del valor del rol para el proyecto o la organización. (p. 221).

Es por ello, que se debe tener en cuenta que hoy en día, aquella fuerza laboral joven, quienes años atrás estaban ingresando en el mercado y hoy en día se encuentran asumiendo cargos de cierta responsabilidad, como se muestra en la presente encuesta, donde el mayor porcentaje de líderes de equipos virtuales pertenecen a dicha generación. Garone, (2016) aclara:

La nueva generación de trabajadores (en adelante Gen Y) ocupa cada vez más espacios de liderazgo, en las organizaciones y los tiempos de preparación se han acortado. Comprometer a los líderes actuales en el desarrollo de los próximos, contemplando los cambios en los paradigmas, es clave para el negocio y para la retención. Para nutrir las bases del talento, las organizaciones podrían mejorar las prácticas enfocadas a la identificación, evaluación y desarrollo de talento y comenzar a hacerlo en un momento más temprano de la carrera. (p.221).

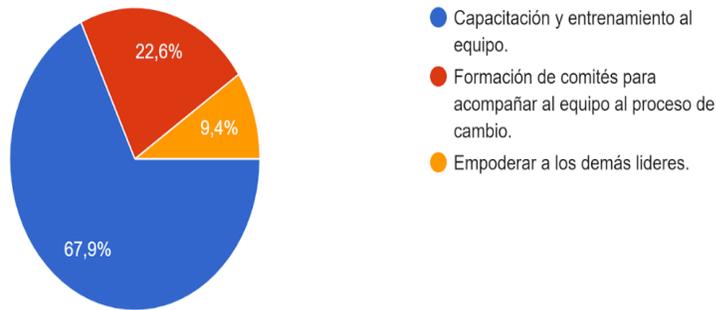
Por otro lado, otra de las estrategias utilizadas por los líderes para estimular el crecimiento y desarrollar nuevos líderes es la implementación del coaching, siendo esta una metodología aplicada por diversas organizaciones en los últimos años para incentivar a los grandes líderes a fortalecer sus competencias blandas, sin dejar de lado el componente estratégico para llevar a las organizaciones a la competitividad en el mercado. Sumado a lo anterior, se comparte la definición de Coaching de la autor Melamed (2017) “Es un vínculo que se genera entre dos personas y lo que se genera es un proceso de conversaciones profundas y productivas, donde a través de diferentes técnicas, el coach tratará de liberar el potencial de la persona, tratará de que encuentre sus propias respuestas” (p. 397). La implementación del coaching, es una nueva forma de incentivar al crecimiento profesional de los colaboradores quienes pueden ser potencialmente líderes a largo plazo, donde el coach quien es una persona capacitada para guiar y acompañar al colaborador en desarrollo.

El coach puede ser una persona que se encuentre dentro de la organización, quien ya conoce la el modelo del negocio, la cultura organizacional y cómo se manejan los procesos, sistemas y políticas o puede ser una persona externa a la empresa, quien cuenta con otras experiencias y generalmente tenga una postura neutral al momento de realizar su trabajo con los colaboradores. “El coach debe ser un referente de las competencias a desarrollar en las personas, a las cuales guía o acompaña en su crecimiento. En este caso, el referente es una persona que tiene las competencias en cuestión en un alto grado de desarrollo” (Alles, 2012, p. 262). Ambas elecciones de coach interno o externo, son buenas, sin embargo, la mayoría de las veces su elección va a depender de la visión y objetivos que tenga el departamento de talento humano desde sus políticas de promoción, con los líderes a desarrollar.

Figura 19. Método utilizado cuando el equipo muestra resistencia a la utilización de nuevas tecnologías

14. ¿Qué método utiliza cuando su equipo muestra resistencia a la utilización de nuevas tecnologías?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

El 67,9% de los líderes implementan la capacitación y el entrenamiento del equipo, como método puesto en práctica cuando el equipo manifiesta resistencia a la utilización de nuevas tecnologías. En otro lugar, la formación de comités para acompañar al equipo al proceso de cambio fue el segundo método seleccionado por el 22,6% de los líderes. En última instancia, la estrategia menos utilizada por el 9,4% de los líderes es el empoderamiento de los demás líderes.

Como hemos visto anteriormente, en este mundo de continuas transformaciones, las organizaciones que no implementen nuevas tecnologías en el desarrollo de sus procesos, para brindar productos y servicios de calidad y con tiempos reducidos, pueden quedarse por fuera de los mercados competitivos. Por este motivo, los líderes deben acompañar a sus equipos en la adaptación a los cambios continuos y a sumergirse con seguridad en la nueva cultura digital.

Dicho lo anterior, los líderes resaltan la importancia de generar entornos de capacitación y entrenamiento para todos los colaboradores, fijando como prioridad aquellas personas que se les dificulta el aprendizaje de un nuevo sistema o también que se encuentre en desacuerdo con

la utilización de una nueva herramienta de trabajo que conlleve a la mejora de los procesos. Turín, (2009):

Otro de los temas que está involucrado en los proyectos de IT y que impacta directamente sobre el éxito o el fracaso del mismo es la denominada “resistencia al cambio”. El principio de “acción y reacción” de la física puede ayudar a comprender que ante un cambio (acción) es natural y esperable que aparezca una resistencia (reacción). (p.34).

Dada dicha situación, se requiere de un líder que sea estratega y creativo para liderar el cambio. Esta responsabilidad requiere que el líder se focalice en aquellos colaboradores, los capacite, les brinde un acompañamiento y seguimiento para facilitar con el tiempo la adaptación, haciéndole ver la importancia que tiene su predisposición para el éxito del equipo en todo su conjunto.

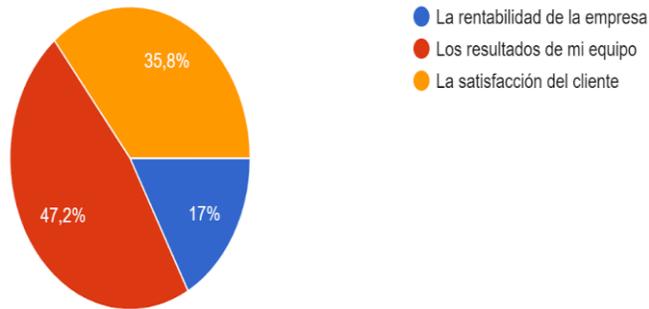
En este sentido, el líder debe anticiparse a este tipo de situaciones que se pueden presentar con bastante frecuencia en los equipos de trabajo virtuales, ya que cada persona tiene su estilo de trabajo específico y se siente cómodo utilizando tecnologías que le son familiares y amigables. De esta manera, el líder cuenta con el asesoramiento del departamento de talento humano quienes establecen pautas para administrar procesos de cambios en la organización a través de capacitaciones programadas para brindar una respuesta proactiva a las diferentes formas de resistencias que se pueden presentar. Turín (2009) asevera:

“El cambio por sí mismo no es percibido como malo, sino que inicialmente puede captarse como positivo o negativo de acuerdo a la capacidad de las personas que lo impulsan de anticiparlo y controlar sus consecuencias. Es en este punto donde el equipo de proyecto y el sponsor del proyecto deben tener en claro cuáles son los principales focos de resistencia, comprender el porqué de la misma y tratar de realizar acciones que tiendan a reducir o eliminar dicha resistencia (p.34).

Figura 20. Indicador que informa si el liderazgo está alineado con la estrategia del negocio

15. ¿Cuál es el indicador que me informa si mi liderazgo está alineado con la estrategia del negocio?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

Los resultados del equipo es el indicador que informa si el liderazgo está alineado con la estrategia del negocio de acuerdo con el 47,2% de los participantes. El 35,8% manifiesta que la satisfacción del cliente sería el indicador que le informa si el liderazgo está alineado con la estrategia del negocio. Finalmente, el 17% de los líderes opina que la rentabilidad de la empresa es el resultado de la alineación del liderazgo y la estrategia del negocio.

Así como un líder debe tener en cuenta todos los factores anteriormente evaluados, para ejercer su liderazgo de equipos virtuales, es fundamental reconocer la vital importancia que tiene el tener en cuenta el plan estratégico del negocio para impartirla, comunicarla y aplicarla en las actividades desarrolladas a diario. Así mismo, dicha estrategia se debe ver reflejada en las decisiones y comportamientos que tome el líder en consenso con su equipo, quienes tendrán claridad de la visión y la misión de su trabajo desde la conformación y distribución de los equipos.

Teniendo en cuenta que hay que asumir riesgos, con una visión sólida, una visión rectora, y con la confianza de la gente, el líder debe diseñar la estrategia. Es decir, debe formular el plan de acción general que tenga en cuenta el entorno, y los recursos asignados para alcanzar

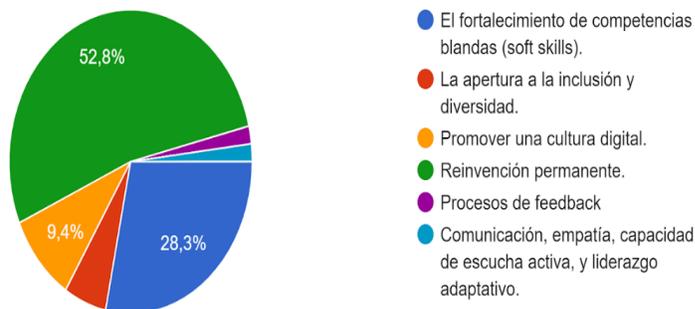
las metas; generando valor para la organización y definiendo la competencia central para desempeñarse en forma superior con respecto a los competidores. (Pérez y Ayala, 2011, p. 319).

Teniendo en cuenta que para la mayoría de los líderes que hacen parte de la muestra, cuando ejercen el liderazgo vinculado con la estrategia de la organización, se ve siempre reflejada en los resultados de su equipo, se observa que mantienen un liderazgo enfocado hacia los integrantes del equipo y reflejan su liderazgo en el resultado positivo que tengan estos.

Figura 21. Desafío del futuro del liderazgo de equipos virtuales en un mundo incierto y complejo

16. ¿Cuál es el mayor desafío del futuro del liderazgo en un mundo incierto y complejo?

53 respuestas



Fuente: Encuesta factores de éxito para liderar equipos virtuales.

En el presente ítem, encontramos que el 52,8% de los encuestados refiere que la reinención permanente es el mayor desafío en el futuro del liderazgo, seguido de 28,3% quienes informan que el fortalecimiento de las habilidades blandas es el mayor desafío. Promover la cultura digital está ubicada en tercer lugar, de acuerdo con el 9.4% de participantes.

Dentro de otros planteamientos dados por algunos líderes, evidenciamos que el 1,9% indicó que dentro de los desafíos del futuro del liderazgo, se encuentran los procesos de retroalimentación, la comunicación, empatía, capacidad de escucha activa y el liderazgo adaptativo.

Queda clara la postura que tuvieron los líderes al admitir que la reinención permanente hace parte del principal desafío que pueden tener los líderes en el futuro disruptivo e incierto. Dada esta forma de percibir el liderazgo futuro, se puede inferir que los líderes no solo deben estar al día en cuanto a las necesidades que tiene el mercado competitivo para transformar su plan estratégico, si no también deben capacitarse, actualizarse y adquirir nuevas competencias que le ayuden a liderar de forma efectiva, teniendo en cuenta la cultura de la empresa, las características individuales de su equipo, sus expectativas y los diferentes rumbos que debe ir tomando la empresa para adaptarse a los cambios “La innovación permanente se convirtió necesaria en el liderazgo y en la competitividad y las corrientes migratorias obligan a revisar las políticas económicas y sociales, acordándose agendas internacionales que impacten en las políticas y decisiones de los gobiernos nacionales” (Díaz, 2018, p. 193).

En segundo lugar tenemos el desarrollo de las habilidades blandas o más conocidas como las *soft skills*, las cuales hacen parte de aquellos comportamientos o cualidades interpersonales que se van adquiriendo con el paso de los años a través de las experiencias de vida en los diferentes entornos en los que se desenvuelven las personas como seres sociales que son.

El desarrollo de habilidades humanas, como el liderazgo, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional (que es la posibilidad de una persona de contactarse profundamente con los diferentes niveles de sensibilidad, con las sensaciones y emociones del otro), reduciría considerablemente la posible pérdida de puestos de trabajo derivada de la automatización. (Díaz, 2018, p.153).

En concordancia con la opinión de los líderes encuestados encontramos que dichas habilidades blandas, son consideradas hoy en día por las grandes organizaciones como un plus que puede generar valor en los colaboradores. “Se necesitan líderes con visión y conductas más orientadas a la empatía, la contención, la sensibilidad y el conocimiento y el respeto integral del ser humano”. (Cañequé, 2017, p. 18). Pensando en las necesidades de las nuevas generaciones,

se puede concluir que el líder del futuro debe ser, una persona integral, que promueva entornos con valores y siendo un ejemplo de inspiración.

Género y diferencia generacional como categorías de análisis para observar los aspectos relacionados con el liderazgo de equipos virtuales

Después de realizar un análisis minucioso de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los líderes de equipos virtuales, se abordará la información recolectada a través de las variables sociodemográficas que se registraron en la presente investigación. De esta forma, se relacionarán los datos sociodemográficos en contraste con algunos ítems de la encuesta aplicada a los líderes de equipos virtuales, con el fin de indagar con más detalle el comportamiento de las variables y conocer nuevos planteamientos que aporten información teórica.

Teoría de triangulación metodológica

Para realizar un análisis que contemple tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos que se han recabado en el momento de recolección de datos, se orientará el estudio de los datos bajo la guía de algunos parámetros dados por el proceso de triangulación metodológica. “Por triangulación se entiende el uso de distintas estrategias metodológicas para el estudio de un mismo objeto. Siendo por lo demás, esa estrategia combinada o multimétodo (cfr. Bericat; 1998) - el mejor camino para el abordaje de objetivos complejos y fenómenos que no se dejan aprehender de modo reductivo” (Dezin, 1970, p.37). En este caso, se incluyó en el análisis de la información obtenida con la encuesta plasmada en gráficos que dan cuenta de los aspectos más cuantitativos y se realizó un análisis cualitativo que surgió como necesidad de las características propias del análisis del comportamiento organizacional en relación al liderazgo. De esta forma, se realizó un análisis de las variables sociodemográficas (género, generación, nivel educativo y años de experiencia laboral) en relación a todos los ítems de la encuesta. A

continuación se expondrán aquellos resultados que representan un aporte significativo a la investigación.

Análisis Género

-Género y estilos de liderazgo

Dentro del presente análisis realizamos una comparación de los estilos de liderazgo seleccionados por las mujeres y los hombres. Se encontró que en las respuestas brindadas por la mayoría no existen grandes diferencias en cuanto al estilo de liderazgo escogido sin embargo sí se encontraron variaciones en cuanto a las elecciones de las minorías conformadas por varones o por mujeres. En este sentido, encontramos, en primer lugar que ambos géneros se sienten identificados con el liderazgo participativo o democrático. En segundo lugar, podemos observar que no hay variación, ya que ambos seleccionan el mismo liderazgo, transformacional.

Es en el tercer lugar donde se presenta una variación en la identificación del liderazgo. Se evidencia, que las personas que se atrevieron a identificarse con alguno de los liderazgos no considerados como positivos, eligieron tipos de liderazgos diferentes, según su género. Los varones reconocieron que a veces tienen comportamientos relacionados con liderazgos permisivos en cambio, las mujeres reconocen expresar liderazgos asociados a un tipo paternalista (maternalista). “Las mujeres tienen un estilo de dirigir práctico, participativo y directo, que favorece la colaboración entre el líder y sus seguidores”. (Cañeque, 2017, p. 19). Las diferencias individuales establecidas por el género al cual pertenecemos, tienen un componente marcado por las estructuras sociales y culturales en donde se desarrolla cada líder, sin embargo no podemos dejar atrás las condiciones biológicas, las cuales representan un alto porcentaje de nuestros procesos cognitivos y conductuales al momento de ejercer el liderazgo.

-Género y toma de decisiones

En el proceso comparativo del género y la toma de decisiones, observamos que tanto hombres y mujeres encuestados seleccionan el método de consenso para la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de objetivos. La única diferencia que se identifica es en el segundo método elegido, de toma de decisiones seleccionado por los hombres, el cual fue el de la consulta a un experto, en comparación con las mujeres, las cuales siguen en la línea de hacer participar al equipo, escogiendo además del el método de consenso, el método de votación para la toma de decisiones. En concordancia con lo anterior, citamos a los autores Robins y Judge (2009) aseguran:

Tras veinte años de estudio se ha encontrado que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Es más frecuente que estudien mucho los problemas antes de tomar una decisión y vuelvan a cavilar en ella después de haberla tomado. (p.155).

De esta forma se puede inferir, que las mujeres buscan conocer diferentes puntos de vista y la continua participación del equipo, dada la influencia de su personalidad, la cual está caracterizada por ser más atenta al detalle, observadora y analítica.

-Género y Barreras culturales

En cuanto a las barreras culturales encontramos que para ambos géneros la dispersión geográfica del equipo suele ser la barrera más difícil de gestionar en el momento de ejercer el liderazgo. Por otro lado evidenciamos que en el segundo puesto las mujeres identifican los prejuicios sociales como la barrera más compleja a diferencia de los hombres quienes manifiestan que es la diversidad cultural que hay en el equipo la que genera dicha barrera.

Las mujeres, desde los inicios de la industrialización, han venido siendo una fuerza de trabajo vista bajo diversos prejuicios sociales establecidos por la cultura patriarcal. Es claro, que al día de hoy continúa en la búsqueda de posiciones de liderazgo e integrándose a equipos que solo eran accesibles para el género masculino, de esta manera han venido cortando con los diferentes prejuicios y estereotipos que señalan dicho género. “En las empresas aún existen

muchos prejuicios con los que se encuentran quienes pretenden liderar con un estilo femenino, ya que de una manera u otra, con sus actos, están rompiendo paradigmas que se encuentran muy arraigados en las entrañas de las organizaciones”. (Cañeque, 2017, p.120).

Otros prejuicios pueden estar relacionados con las nacionalidades de los integrantes del equipo, la edad que tengan, la ideología religiosa y política por mencionar algunos. Lo que se espera en la actualidad, es continuar capacitando a los líderes, independiente de su género para que puedan gestionar equipos y generen alternativas para que esa diversidad sea vista como un valor agregado en la organización.

Dentro de la percepción de las barreras culturales, se resalta, que los hombres, identifiquen la diversidad cultural, dentro de las más complejas para gestionar dentro de un equipo virtual, posiblemente debido a la facilidad que ha brindado la conectividad para trabajar remoto y establecer relaciones comerciales entre diferentes países. Sumado a lo anterior, también intervienen fenómenos sociales como las migraciones de pueblos en el mundo, pertenecientes a otras culturas y nacionalidades. Por otro lado, gracias a las políticas de inclusión social establecidas en Argentina, cada vez son más las personas en condición de discapacidad que están haciendo parte de equipos que desarrollan proyectos de sistemas informáticos. Al mismo tiempo, dadas las condiciones, los líderes se están *aggiornado* al direccionamiento y gestión de la diversidad.

La fuerza de trabajo diversa significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual. Por ejemplo, una fuerza de trabajo diversa incluye a mujeres, personas de color, individuos con discapacidad física y ancianos. (Robins y Judge, 2009, p.18).

-Género y desafíos del liderazgo

En cuanto a la percepción que tienen el género femenino y masculino acerca del futuro del liderazgo en el mundo complejo e incierto, se observó que ambos géneros indicaron, en primer lugar la reinención y en segundo lugar el desarrollo de las *soft skills*. Ya en un tercer lugar los hombres manifiestan que el desafío sería promover una cultura digital en la organización y las mujeres refieren que es la apertura a la inclusión y a la diversidad.

En este sentido los hombres se orientan más en promover una cultura digital, dando más sentido a criterios vinculados con el avance tecnológico, la conectividad y las redes colaborativas. Por otro lado, las mujeres tienen en cuenta la inclusión y la diversidad como uno de los desafíos para liderar equipos virtuales en los próximos años.

La inclusión y la diversidad hacen referencia a la integración y adaptación de todo tipo de talento independiente de su condición, social, económica, de género, ideología, nacionalidad y raza. “Ahora reconocemos que los empleados no dejan a un lado sus valores culturales, sus estilos de vida preferidos ni sus diferencias cuando van a trabajar. Entonces, el reto para las organizaciones es volverse más hospitalarias para los diversos grupos de personas, a través de aceptar sus estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo distintos”. (Robins y Judge, 2009, p.19). Podemos concluir, que en este caso, las mujeres muestran más interés hacia los temas que tienen que ver con la participación y aceptación de trabajadores independientemente de sus características o su clasificación estipulada por estándares sociales y culturales.

Análisis de generaciones

-Generaciones y clima de confianza

Cuando se indago acerca de qué estrategia utilizaban los líderes para generar un ambiente de confianza en su equipo, se evidenció que la generación Y¹⁵, en contraste de los líderes de la generación X,¹⁶ además de cumplir acuerdos, delegan la autoridad a los integrantes de su equipo, promoviendo la autogestión, la autonomía y el empoderamiento, condiciones que contribuyen en el establecimiento un clima de confianza. “El manager del futuro está dispuesto a disminuir los controles y trabajar más en la confianza de su equipo, donde la transparencia y la información compartida formen parte de lo cotidiano en un sistema de relaciones multi horizontales más que verticalista” (Melamed, 2017, p. 255). De esta forma, se observa una

¹⁵ Generación Y: comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000. La Generación Y es también llamada "generación del milenio" o Millennial.

¹⁶ Generación X: se usa para referirse a las personas nacidas tras la generación Baby Boomers, entre 1962 y 1979 aproximadamente.

postura más flexible en cuanto al fomento de un clima de confianza basado en el empoderamiento por parte de los líderes de las nuevas generaciones y poco visualizado por las generaciones mayores, pertenecientes a líderes a inicios de los años 60 y a finales de los años 70.

Generaciones y formación de líderes

Al analizar los resultados de las encuestas, encontramos que la generación X plantea la necesidad de desarrollar más las competencias *soft* en los futuros líderes. En primer lugar indican que utilizan el *coaching* para desarrollar nuevos líderes en sus equipos de trabajo, a diferencia de la opinión de los encuestados de la generación Y, para quienes el método de evaluación de desempeño es más conveniente en el momento de desarrollar nuevos líderes. “Coaching es la capacidad de formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana”. (Alles, 2012, p. 259).

Las evaluaciones de desempeño son consideradas como un instrumento para evaluar la performance de los colaboradores. En este caso, los líderes de las nuevas generaciones consideran esta herramienta como la más importante a la hora de implementar un determinado plan de desarrollo.

Una forma de valorar a las personas es a través de evaluar su desempeño, decirles cómo están haciendo las cosas, cómo va su carrera, etc. (...) Cuando estos programas se implementan satisfactoriamente se da una situación del tipo ganar-ganar, ya que es más beneficiosa tanto para la organización como para el empleado. (Alles, 2012, p. 305).

Finalmente, se puede concluir que fueron pocas las variaciones que se encontraron en el proceso de triangulación de los datos correspondientes a las características sociodemográficas de los líderes encuestados, en relación con los resultados de la encuesta.

Del análisis realizado entre los géneros masculino y femenino, se resalta que, los dos estilos de liderazgos con los que se sintieron más identificados los encuestados, corresponden al liderazgo democrático y transformacional. La diferencia se evidencia en el tercer liderazgo seleccionado, en el cual los hombres se identificaron con el permisivo y las mujeres con el paternalista. En este sentido, se puede concluir que la misma condición que tienen los equipos

virtuales al trabajar de forma remota, puede llevar a los líderes pertenecientes al género masculino a permitir cierto nivel de autonomía y autogestión, que en muchas ocasiones si el mismo líder no sabe controlar, puede llevarlo al extremo de la flexibilidad, la cual se puede ver reflejada en un liderazgo de estilo permisivo. De la misma manera, en el caso de las mujeres, al liderar pueden asumir una actitud sobreprotectora y dejarse llevar una dependencia afectiva en la relación con sus colaboradores, dándole sentido al ejercicio de un liderazgo de índole maternalista.

En relación, con la toma de decisiones, la cual representa una competencia importante en el proceso de conducción de un equipo virtual, se evidencia la orientación que tienen los hombres hacia la búsqueda de consenso y la necesidad de consultar con un experto para llevar a cabo un proceso adecuado en la solución de dificultades y en el cumplimiento de objetivos. No obstante, las mujeres manifestaron que el consenso y la votación serían los métodos más utilizados para la toma de decisiones efectivas.

Dados estos resultados, se puede inferir que los hombres suelen ser más estructurados, tradicionalistas y piensan que no todas las decisiones orientadas al logro de objetivos pueden ser sometidas a discusión con el equipo. En relación a este apartado, el autor Cañeque, (2017) afirma. “No todas las decisiones deben someterse al consenso del equipo. Solo las que pueden verse enriquecida con la mirada integral, global y objetiva de los demás. Sobre todo, las más estratégicas o que involucran al equipo” (p.87). Teniendo en cuenta los diferentes tópicos tecnológicos que manejan en el desarrollo de un proyecto IT, se entiende que muchas veces la respuesta de un tema técnico específico no siempre se puede encontrar en el equipo de trabajo, por lo tanto los líderes deben acudir a una consulta o asesoría con un experto de la misma organización o externo.

En cuanto a las barreras culturales más complejas para liderar equipos virtuales, se encuentra que además de la dispersión geográfica de los integrantes del equipo, los hombres seleccionaron la diversidad cultural y las mujeres se identificaron con los prejuicios sociales. Dicha variación, resalta la importancia que tiene para las líderes del género femenino, que los conductores de equipos virtuales, implementen estrategias para fomentar entornos de trabajo donde los integrantes de un equipo rompan los esquemas mentales, estereotipos y las ideologías negativas que se presentan actualmente por tener ciertas características físicas, formas de pensar

u origen. Para los integrantes del género masculino, la dirección de equipos conformados por una amplia diversidad cultural, representa un desafío, dado a que deben establecer estrategias para adaptar a los integrantes del equipo a la cultura tecnológica de la organización, formas de trabajo y a su modelo de negocio.

En último lugar, en cuanto a la estrategia utilizada para formar nuevos líderes, se observó una diferencia en la selección realizada por los líderes que integran a la generación X, para quienes el coaching y el desarrollo de una escuela de líderes, sería la metodología más exitosa para aplicar en el equipo. De esta manera, dicha generación, considera que se deben empezar a trabajar en las habilidades blandas directamente a través de herramientas brindadas por la práctica de coaching en la empresa, para formar nuevos líderes. En el caso de la generación Y quienes representan a la mayoría de encuestados, piensan que la mejor estrategia para el desarrollo de líderes está en los resultados obtenidos por la evaluación de desempeño y por la implementación de coaching. Los jóvenes de esta generación, consideran que es necesario, primero evaluar todas las competencias establecidas en una evaluación de desempeño, para saber si el colaborador podría ser un potencial líder.

Conclusión

A continuación, para dar como finalizada esta investigación, se dará paso a las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados, la búsqueda de material bibliográfico y de la aplicación de las respectivas técnicas. De esta manera, se presentan los factores de éxito que son desarrollados por los líderes incluidos en la muestra para direccionar los equipos de trabajo virtuales. En último lugar se responderán las preguntas que surgieron al inicio de la presente investigación y se plantean nuevos interrogantes para futuros estudios.

Como se mencionó anteriormente, se aplicó la encuesta a un total de 53 líderes de equipos de trabajo virtuales, la misma fue confeccionada basada en los parámetros dados por el modelo de eficacia del equipo de Robins y Ludge en conjunto con los lineamientos utilizados por el *Project Management Institute*, siendo este un sistema estándar desarrollado por la mayor parte de los líderes que elaboran proyectos en sistemas informáticos.

Dentro de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se han expuesto los factores de éxito más utilizados por los líderes en el momento de direccionar y gestionar dichos equipos; con esta información, en la presente investigación se buscó documentar información acerca de las experiencias que tienen los líderes de equipos virtuales para brindar un aporte al estudio de los nuevos paradigmas relacionados con los esquemas de trabajo que se están vivenciando en la actualidad.

Inicialmente, se resalta la importancia que tienen las competencias de los líderes, las cuales hacen parte de un conjunto de comportamientos que están asociados con características relacionadas con el buen ejercicio de la conducción de equipos. En este sentido, los líderes se sintieron identificados las competencias de planificación, pensamiento estratégico, innovación y orientación a los resultados. Podemos deducir, que estas competencias los identifican al momento de ejercer un liderazgo exitoso. Con respecto a este tópico de gran relevancia, se puede concluir que en el rubro de los sistemas informáticos, se tienen muy en cuenta los comportamientos vinculados con competencias técnicas, las cuales son más requeridas en contextos donde manejan análisis numéricos, procesos de ingeniería y ciencias duras. Así

mismo, una la minoría de los líderes encuestados tuvieron en cuenta la necesidad de seleccionar un grupo de competencias soft, que identifican a un estilo de líder mediador, participativo y democrático. Esta selección se puede relacionar con la necesidad que tiene el líder de gestionar equipos que se encuentran dispersos geográficamente y están conformados por colaboradores con una amplia diversidad cultural.

En cuanto, a los sistemas de reconocimientos y recompensas, los líderes, establecen que el feedback positivo constante es la mayor estrategia que ellos implementan para motivar a sus equipos. Este sistema pudo ser seleccionado por los líderes, debido a que en la práctica van generando un acompañamiento a sus colaboradores, donde se establecen lazos de confianza y se promueve una cultura basada en el compromiso ya que el integrante del grupo que recibe esta atención continua se puede sentir más identificado con sus tareas y con el equipo al que pertenece. Así mismo, esta estrategia está relacionada con un estilo de liderazgo democrático, en el cual el líder fomenta la interacción y la participación de los colaboradores, de tal manera, que se pueden sentir estimulados a establecer una relación recíproca, donde logren reconocer sus propias necesidades, desarrollen habilidades individuales y propongan nuevas ideas que contribuyan a la constante mejora de los procesos.

De esta manera, se evidencia que los líderes a medida que fueron identificando los factores asociados a la conducción exitosa, iban seleccionando aspectos relacionados directamente con estilos de liderazgo democrático, situación que confirma con seguridad la necesidad de la implementación de este tipo de liderazgo en el camino a la adecuada conducción de dichos equipos. De acuerdo a los planteamientos teóricos abordados anteriormente, se puede inferir, que el liderazgo democrático seleccionado por los líderes, integra todas las cualidades de un buen liderazgo, ya que este, se encuentra enfocado tanto en el líder como en el equipo. El líder del equipo virtual al tener su equipo disperso geográficamente, debe interesarse por que sus colaboradores no solo realicen de forma efectiva las tareas asignadas, si no que también, sean partícipes en la construcción de la estrategia, en la fijación de objetivos y en la coordinación de actividades, haciendo que todo su el equipo se sienta comprometido en un objetivo común más allá de las diversidades y las distancias.

Por otra parte, a la hora de liderar un equipo virtual, un paso importante a tener en cuenta, es la conformación y asignación de roles, donde se puede resumir que el conjunto de

conocimientos en manejo de sistemas informáticos, bases de datos, programación y redes, además de los años de experiencia en la ejecución de dichas herramientas, no son suficientes para distribuir los diferentes roles en un equipo virtual, ya que también es importante tener en cuenta las competencias blandas que acompañaban la performance de un colaborador. En este caso, para los líderes es importante saber que la distribución y delegación de tareas favorece a la organización interna del equipo, por lo tanto, toman en consideración que sus colaboradores cuenten con ciertas habilidades, que pueden ser útiles en el momento de ejercer cierto papel. Por consiguiente, es clave que el líder tenga la capacidad de evaluar dichas habilidades para seleccionar al colaborador que más se ajuste a la tarea, que tenga afinidad con esta, que se sienta identificado y además que comprenda con claridad sus actividades y responsabilidades.

En otra línea, tomando en consideración la dispersión geográfica del equipo virtual, es de vital importancia que los líderes generen un entorno de confianza. En este sentido, para lograr este cometido los líderes proponen que se debe dar cumplimiento de los acuerdos que dependan de su gestión directa, es decir, aquellos acuerdos a los que el líder se compromete con su equipo. Este comportamiento, hace que el líder sea tomado como ejemplo y de que se fomente un nivel de confianza recíproca donde el equipo esté empoderado y sea autónomo. Dicha confianza en los equipos virtuales, es una de las claves a considerar por los líderes ya que ante cualquier adversidad o situación de riesgo, este debe contar con un equipo autónomo capaz de generar las acciones necesarias para sobrellevar situaciones críticas y al mismo tiempo fomentar canales de comunicación efectivas, donde el líder esté al tanto de todas las novedades que puedan interferir en el logro de objetivos.

En lo concerniente a la claridad de la visión y la misión, los líderes consideran que el seguimiento a los acuerdos previos sería la estrategia más utilizada para confirmar el nivel de claridad de las consignas que tiene a cargo los integrantes del equipo. De esta manera el líder va solicitando informes de los avances de las tareas, con el fin de observar que tan encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos finales va su colaborador, con dicho seguimiento se van aclarando dudas e inquietudes con respecto a la estrategia que pueden ir surgiendo en el día a día. De esta forma el líder va generando interrogantes a sus colaboradores con el fin de que

conocer qué tan preparados están para seguir avanzando en la tarea. Esta estrategia sumada con la confianza que hay en el equipo, conlleva a que sus integrantes también acudan al líder cuando hayan quedado dudas en alguna consigna impartida por el mismo. En relación a lo anterior, para hacer seguimiento de las tareas desarrolladas por el equipo, los líderes utilizan las metodologías ágiles, las cuales abarcan herramientas de sistemas que se van adaptando a las necesidades del equipo. El seguimiento se lleva a cabo desde el inicio del proyecto, al momento de desarrollo y ejecución de pruebas o validaciones de su calidad hasta el control de los por menores que se deben tener en cuenta antes de realizar la entrega al cliente. El sistema integra la participación del cliente en todo el proceso de desarrollo, con el fin de adaptar cambios y mejoras de forma oportuna. Los líderes encuentran en esta herramienta un aliado clave ya que es flexible y se va adaptando a modificaciones en cualquier etapa del proyecto. Dichas características permiten al equipo estar a la vanguardia de las redes colaborativas más competitivas y ajustarse a las transformaciones del mercado.

Tomando en consideración el papel que juega el cliente en la actualidad, una forma en la que el líder genera valor en su gestión, como se mencionó anteriormente, es a través de la participación activa del cliente en el equipo de trabajo, considerando a éste, como un eslabón de vital importancia en la cadena de valor de cualquier organización. Adicional a ello, se puede inferir que los líderes, toman la percepción positiva que tienen los clientes del producto recibido, como un determinante del cumplimiento de los estándares de calidad con los que fue planificado el proyecto en colaboración del mismo equipo. De esta forma la satisfacción del cliente, se ajusta a las tendencias que tienen los mercados hoy en día, los cuales pueden acceder fácilmente a información relacionada a los niveles de reputación o a la imagen que tienen las empresas a las que quieren tomar como proveedor de servicios informáticos.

Por otro lado, durante las diferentes etapas del desarrollo de un proyecto informático, para lograr un adecuado camino al éxito, los equipos virtuales requieren implementar reuniones virtuales y presenciales ya que representan los canales de comunicación más efectivas por la oportunidad que tienen los integrantes del equipo de realizar preguntas confirmatorias, despejar dudas de forma instantánea y así lograr transmitir información relevante. La selección de un tipo de reunión u otro va a depender de la dispersión geográfica del equipo, el contenido de la información y su nivel de prioridad. Por cuestiones de inmediatez es más utilizada la

videoconferencia o también conocida como reunión virtual entre integrantes del equipo, sus líderes y sus diferentes clientes. En este sentido, el líder debe estar seguro en el momento de escoger el canal de comunicación más adecuado, cual se ajusta a las necesidades del equipo y a las características e importancia de la información a transmitir. Dentro de los procesos de comunicación impartida por el líder, también se desarrolla un proceso de toma de decisiones el cual, está relacionado con el estilo de liderazgo que fomenta el líder. En el caso de los líderes encuestados, teniendo en cuenta que la mayoría de ellos pertenecen a la generación milenial, transmiten a sus equipos modelos de toma de decisiones orientados a estilos democráticos, con los que más se sienten identificados y familiarizados; el líder democrático incentiva a la participación de su equipo en la toma de decisiones que contribuyen en el establecimiento de los objetivos y actividades inherentes al desarrollo del proyecto en los cuales ellos se vean implicados. Escuchar los diferentes puntos de vista del equipo, las diversas formas de percibir el mundo, representa un bagaje de información con la que cuenta el líder al momento de tomar decisiones. Está claro que cuando se habla de proyectos de sistemas, donde se manejan procesos científicos con un nivel de exactitud y complejidad, pueden presentarse situaciones donde se deba consultar a una persona experta en el tema, ya que la respuesta para dicha toma de decisión no siempre se logra encontrar con claridad en el equipo.

Pasando a un tema bastante trascendental para las nuevas generaciones de líderes, estos consideran que la barrera cultural que representa una complejidad para ejercer un liderazgo virtual es la dispersión geográfica del equipo. Esta barrera dificulta la relación entre el equipo ya que personas que están distribuidas en diferentes lugares del país deben trabajar en conjunto a pesar de compartir distintos conocimientos, culturas e idiomas. Por otra parte, se evidencia que el líder requiere de la adquisición de estrategias que le faciliten la conducción de equipos distribuidos en cualquier parte del país, del continente y del mundo. Para tener éxito, en la gestión de dichos equipos el líder debe percibir estas condiciones dadas por la hiperconectividad y el avance tecnológico, como una oportunidad para generar valor en el ejercicio de su gestión.

En otro apartado, se encuentra la gestión de los riesgos, los cuales están presentes en todos los equipos de trabajo; sin embargo, en los equipos virtuales se pueden presentar en mayor medida. Dada la complejidad de liderar dichos equipos, los líderes manifiestan que a través de

la delegación del control de riesgo a ciertos integrantes del equipo, quienes se encargarán de llevar a cabo la planificación, administración y brindar las respuestas proactivas, necesarias para mitigarlos y contrarrestarlos. De esta manera, como se mencionó anteriormente, los líderes dejaron ver la importancia que hay en empoderar y brindar confianza al equipo mejor capacitado para llevar a cabo dicha labor. En otras palabras, para que estos logren conformar un equipo de líderes del riesgo es necesario identificar a los colaboradores que fueron presentando excelente performance y cuyos comportamientos están asociados con un liderazgo potencial.

Tomando en consideración el proceso de desarrollo y crecimiento de sus equipos, los líderes identificaron dos metodologías importantes para implementar, en primer lugar, los resultados de las evaluaciones de desempeño y en segundo lugar la implementación de coaching, utilizadas por los líderes para conocer cuáles serían los colaboradores que cuentan con las competencias necesarias para conducir un equipo virtual y demás habilidades que se pueden ir desarrollando a mediano o largo plazo dependiendo de la necesidad y la calidad del programa seleccionado. Dicho factor de éxito no solo se debe enfocar a nuevos líderes, sino también a los que llevan una trayectoria direccionando equipos virtuales, quienes día a día deben ir actualizando su conocimiento técnico y así mismo deben ir fortaleciendo y adquiriendo competencias soft, las cuales son exigidas por el mismo contexto organizacional y la integración de las nuevas generaciones.

Tomando en consideración, las continuas exigencias del mundo globalizado, Los líderes manifiestan que uno de los factores de éxito que contribuye a la adaptación de una organización, particularmente cuando un miembro del equipo muestra resistencia a la utilización de una nueva tecnología o sistema es a través de la capacitación y el entrenamiento. Teniendo en cuenta la dispersión geográfica del equipo, se dificulta realizar un soporte o contención para acompañar al colaborador directamente en el proceso de transición, el cual suele estar caracterizado por la continua movilización emocional, física y cultural, ya que debe dejar atrás lo conocido, salir del equilibrio y de la zona de confort, para transitar un nuevo camino y empezar a relacionarse con lo desconocido. De esta manera los líderes forman y entrenan a sus equipos para que de forma paulatina se orienten hacia la visión a la que se quiere llegar, mostrando el cambio como una iniciativa a la mejora de los procesos y exponiendo los demás beneficios, que trae su adaptación, frente a las exigencias que impone el mercado competitivo y evolucionado. Asimismo, en

compañía de la capacitación y el entrenamiento el líder podría ir incorporando otros factores como la adecuada elección del canal de comunicación, el *feedback* constante y el establecimiento de entornos de confianza a través del cumplimiento de acuerdos. Teniendo en cuenta que la época actual está caracterizada por la gestión del conocimiento, los líderes deben desarrollar estrategias para que su equipo genere entornos de aprendizaje donde se compartan iniciativas y se invierta en investigación. En resumen, las nuevas tecnologías son un aliado importante a la hora de gestionar el conocimiento de los equipos que el líder debe promover ya que un equipo capacitado, representa un alto nivel de competitividad en el mercado.

Nuevamente los líderes estiman la importancia que tiene la satisfacción del cliente, en este caso como indicador de que su liderazgo está alineado con la estrategia del negocio. Por consiguiente, se entiende que el líder, siempre debe ejercer la conducción, centrado en la estrategia del negocio, donde su equipo tendrá claro, cuales son los comportamientos que se alinean con la cultura, la misión principal de la organización y cuál es el camino que se proyecta a futuro. Una vez que el equipo tenga claridad de la estrategia impartida por el líder, todas sus acciones los llevan a conseguir los objetivos de manera proactiva y generando valor que se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

Finalmente para visualizar la percepción futurista que tenían los líderes acerca de la conducción de equipos virtuales, se mostraron conscientes de la necesidad que tienen de estar actualizados e incorporando nuevas estrategias, metodologías y herramientas para direccionar equipos de trabajo virtuales. Así como se van presentando transformaciones en los diferentes mercados, es clave que el líder tenga en cuenta la importancia de estar abierto a adquirir aprendizajes que lo lleven a desarrollar una mentalidad adaptativa.

Dentro del listado de factores de éxito, para conducir equipos virtuales caracterizados por la dispersión geográfica, por las diferencias generacionales, la diversidad cultural, la forma de percibir el mundo del trabajo, se muestra la utilización de diferentes estrategias que están directamente relacionadas, con el liderazgo democrático, como por ejemplo el feedback positivo, toma de decisiones por consenso, el empoderamiento, la generación un clima de confianza a través del cumplimiento de acuerdos, canales de comunicación flexibles, el fortalecimiento de las competencias blandas, la implementación de metodologías ágiles para la gestión de equipos, la capacitación y entrenamiento.

Para terminar con los aportes brindados por la presente investigación, cabe resaltar la importancia que juega el área de talento humano o también conocida gerencia de la felicidad en los procesos de liderazgo, cuya labor está relacionada el fortalecimiento de estos comportamientos orientados a las necesidades de las nuevas generaciones, de las nuevas formas de trabajo y las demandas de del mundo globalizado. El líder debe encontrar en este aliado estratégico un apoyo clave a la hora de conducir aspectos característicos de la dinámica de los equipos virtuales, como el contrato psicológico, la motivación, la diversidad cultural, las necesidades y las cambiantes expectativas.

Después de resumir cuáles fueron los factores de éxito que los líderes encuestados asociaron con el direccionamiento de equipos virtuales, los cuales están orientados bajo un enfoque participativo y democrático, se procederá a brindar posibles respuestas a las preguntas de investigación, planteadas en el inicio del presente estudio:

1. ¿Qué dificultades han tenido los líderes actualmente para direccionar un equipo virtual?

Se evidencio que los líderes encuentran un obstáculo en la ubicación geográfica que tienen sus equipos ya que suelen estar distribuidos en diferentes lugares, de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el proyecto. Hablando desde la percepción de los hombres y mujeres encuestados, se puede inferir que las mujeres líderes encuentran en los prejuicios sociales una barrera compleja al momento de conducir o gestionar un equipo virtual, dentro de dichos prejuicios está las creencias, los estereotipos, los esquemas y conceptos culturales que se tienen de una persona. Se logra comprender que esta situación es posible que se perciba por parte de las mujeres dado a que desde los inicios de las anteriores revoluciones industriales han venido presentando diversas limitaciones para progresar en sus carreras profesionales. Por otro lado, los hombres manifestaron que la diversidad cultural representa una barrera a tener en cuenta al momento de liderar, por ejemplo la raza, la ideología, el género, nacionalidad, la religión, condición social, entre otros.

2. ¿Hay sintonía con la adaptación de nuevas tecnologías, las nuevas formas de trabajo y las formas de liderar los equipos?

Dicho cuestionamiento surge debido a las continuas transformaciones que está viviendo el mercado con la evolución tecnológica, el cual cada vez más exige que las organizaciones estén preparadas para afrontar dichos cambios. Una pieza clave para lograr la adaptación a una cultura innovadora se hace a través del liderazgo, el cual debe estar siempre alineado. En consecuencia, se puede evidenciar que los líderes aun necesitan incorporar nuevas estrategias para desarrollar liderazgos que vayan asociados con el nuevo contexto. Este representa un tema de trabajo continuo por parte de los equipos de talento humano en compañía con las direcciones estratégicas de las organizaciones.

3. ¿Qué están haciendo los líderes para lograr direccionar equipos virtuales de forma efectiva?

De acuerdo con el análisis de las diferentes posturas de los líderes, se muestra que actualmente están enfocados en implementar estrategias orientadas al equipo, percibiendo las necesidades que estos pueden presentar, motivando a través de cumplidos y comentarios positivos, promoviendo la participación continua y llevando a que se involucren activamente en la toma de decisiones, a través del consenso. Sin embargo él líder debe adoptar una cultura más flexible, tener una apertura hacia el empoderamiento y hacia la promoción de auto liderazgos.

¿Cuáles son las futuras tendencias del liderazgo de equipos virtuales que se vendrán desarrollando?

La reinención es uno de los aspectos que el líder debe tener en cuenta al momento de liderar un equipo virtual. Dicho aspecto está directamente relacionado con los procesos de cambios que experimentan los negocios, por ende, el líder debe estar en la capacidad de indagar, actualizarse, capacitarse y adquirir novedosas habilidades y estrategias que le permitan anticiparse a los cambios, para responder siempre de forma proactiva a estos, situación que conlleva a la competitividad y futura adaptación a la organización.

4. ¿Cuál sería el modelo o el estilo de liderazgo que más se ajusta al cumplimiento de objetivos de los equipos virtuales?

Se puede inferir que en las organizaciones se pueden presentar diferentes estilos de liderazgo los cuales, van a depender de aspectos organizacionales que se puedan estar presentando. Sin embargo, cuando se habla de liderar equipos virtuales, el liderazgo que más se ajusta es el democrático o participativo, siendo este el que mantiene activo al equipo y hace de cada integrante sea un protagonista, que día a día se compromete con ese proyecto que él mismo ayudó a diseñar y construir.

Finalmente surgen interrogantes que se pueden tomar en consideración para plantear futuras investigaciones, dentro de los cuales se establecen los siguientes. Dentro de los posibles planteamientos se encuentran: ¿Cuál sería la diferencia del estilo de liderazgo de equipos virtuales desarrollado por hombres y el desarrollado por mujeres? ¿Cuál es la percepción que tienen los integrantes de un equipo virtual con respecto al ejercicio de un buen liderazgo? ¿Cuáles serían los factores de éxito del liderazgo virtual de los países con más avance tecnológico en Latinoamérica? ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los integrantes de la generación milenial en comparación con los integrantes de la generación X? ¿Qué variables pueden intervenir en el liderazgo de un equipo virtual entre una empresa multinacional y una pyme?

Lista de referencias

- Acevedo, J. (30 de Mayo de 2004). *Lideres reales ára manejar equipos de trabajos virtuales*. Obtenido de Dia: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/lideres-reales-para-manejar-equipos-de-trabajo-virtuales-nid605606>
- Alles, M. A. (2012). *Comportamiento organizacional: como lograr un cambio cultural a traves de la gestion por competencias* (1a Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- CESSI. (04 de Abril de 2019). *Camara Argentina de la industria del software*. Obtenido de La Industria del Software registró más de 5.300 nuevos puestos de trabajo en 2018: <http://www.cessi.org.ar/view-news-la-industria-del-software-registro-mas-de-5-300-nuevos-puestos-de-trabajo-en-2018-2317>
- Díaz, V. (2018). *Teletrabajo y Neurotecnología* (1 edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Garnica.
- Duarte, D., & Snyder, N. (2001). *Mastering Virtual Teams* (Segunda Edición ed.). San Francisco,, California: Jossey Bass.
- Forbes. (8 de Diciembre de 2015). Como sera el liderazgo del futuro. Ciudad de Mexico, Mexico. Recuperado el 14 de 03 de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/como-sera-el-liderazgo-en-el-futuro/>
- Garcia, M. (2018). *Tesis de Maestria: Comunicación y confianza, las claves que posibilitan el liderazgo de equipos en entornos virtuales*. Medellin, Colombia: Universidad EAFIT.
- Hatum, A. (2018). *El Antilider* (1 edición ed.). (J. Vergara, Ed.) Ciudad Autonoma de Buenos Aires, Argentina: Vergara.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta Edición ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Levy Yeyati, E. (2018). *Después del trabajo* (1 edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Lucas, J. C. (21 de Agosto de 2011). *El desafío de liderar un equipo virtual a distancia*. Obtenido de Dario la Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-desafio-de-liderar-un-equipo-a-distancia-nid1399291>
- Mujeres programadoras. (Septiembre de 2017). *Chicas en Tecnología*. Recuperado el 13 de 05 de 2019, de <https://mujeresprogramadoras.com.ar/>
- Perez Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos: Area clave en la gestión de la empresa* (1a Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La ley.
- Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (1a Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- Pioret, A., & Zamora, Y. (2004). *El papel de los lideres y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafel Belloso Chacin.
- Project Management Institute. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos* (Quinta edición ed.). Newtown Square, Pensilvania, Estados Unidos: Global Standard.
- Ribas, M. (2000). *Impacto del rol de lider en las Pymes*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Robins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Sanchez, A. (2015). *Tesis de maestria: Liderazgo comparativo o colaborativo en equipos que desarrollan su trabajo en entornos virtuales*. Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Turin, H. (2009). *Tesis de Maestría: Modelo de mejores practicas para la administración del factor Humano para los proyectos de TI*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Universidad Tecnologica Nacional Fcaultad Regional Buenos Aires.

(Subiza, M (2011). *La nación: El desafío de liderar un equipo a distancia*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar>).

(Forbes Staff. (2015). *Manual del empresario Forbes: Como será el liderazgo del futuro*. México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx>).

Anexos

Forma de aplicación: la aplicación de esta entrevista se realizará con una respectiva introducción, donde se le explicará al líder como completar los apartados aquí planteados.

ENCUESTA FACTORES DE ÉXITO DEL LIDERAZGO DE EQUIPOS VIRTUALES	
<p>La siguiente encuesta hace parte del trabajo de campo de una tesis de postgrado, cuyo objetivo es conocer los factores relacionados con el éxito de la gestión y el direccionamiento de equipos de trabajo virtuales en el la ejecución de proyectos de IT. Las respuestas permanecerán anónimas y serán utilizadas solo para fines académicos.</p> <p>Si está de acuerdo en participar, por favor contesta con sinceridad. La encuesta está conformada por 16 preguntas, las cuales tienen varias opciones de respuestas. No hay respuestas buenas, ni respuestas malas, el objetivo es que usted pueda seleccionar la respuesta con la cual se sienta más identificado en el momento de desarrollar sus funciones como líder de equipo. ¡Gracias por su colaboración!</p>	
Edad:	Sexo:
Nivel de Formación:	Años de experiencia como líder:
<p>1. De las siguientes competencias, selecciona las 4 más importantes que te identifican como líder de un equipo virtual exitoso:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificación, pensamiento estratégico, innovación y orientación al logro -Comunicación, negociación, tolerancia a la frustración y gestión de conflictos. -Inteligencia emocional, toma de decisiones, confianza y capacidad de persuasión. - _____, _____, _____, _____ y _____ 	
<p>2. ¿Seleccione la estrategia de reconocimientos y recompensas que implementa para mantener a su equipo motivado?</p> <p>a) Otorgando un plan de beneficios laborales atractivo.</p>	

- b) Brindando reconocimientos grupales.
- c) Feedback positivo constante.

Otro: _____

3. ¿Con cuál de los siguientes estilos de liderazgo, me siento identificado?

a) Tomo decisiones, formulo objetivos, fomento canales de comunicación informales y tengo una actitud sobreprotectora.

b) Tengo visión, estoy dispuesto a correr riesgos personales para lograr esa visión y soy sensibles a las necesidades de los seguidores

c) Fomento un ambiente de participación, donde el equipo contribuye en la fijación de objetivos e incentivo a los demás a reconocer las necesidades y a buscar soluciones.

d) Inspiro a quienes me siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y soy capaz de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

e) Soy totalmente pasivo, otorgo plena libertad y controlo muy poco las actividades.

4. ¿Cuáles son los criterios que tiene en cuenta para la asignación de roles en su equipo de trabajo?

a) Conocimientos técnicos, experiencia laboral y nivel de estudios técnicos ó pregrado.

b) Conocimientos técnicos, experiencia laboral, antigüedad en la organización y el desempeño laboral.

c) Conocimientos técnicos, experiencia laboral, antigüedad en la organización y habilidades para trabajar en equipo.

otros: _____

5. ¿Qué acciones lleva a cabo para generar un clima de confianza en su equipo de trabajo?

- a) Compartir información confidencial
- b) Cumplir con los acuerdos.
- c) Delegando autoridad en los integrantes del equipo.

Otro: _____

6. ¿Cómo confirma que el equipo tenga claridad de la visión y de los objetivos del proyecto?

- a) A través del seguimiento de los acuerdos previos.
- b) Generando preguntas para confirmar la comprensión de las consignas.
- c) A través de los resultados obtenidos al finalizar el proyecto.

Otro: _____

7. ¿Qué estrategias o herramientas utiliza para realizar el seguimiento de los avances de en su equipo?

- a) Reuniones de equipos.
- b) Metodologías ágiles.
- c) Herramientas de gestión de proyectos.

otros: _____

8 ¿Cuál es el factor más determinante de la calidad de un proyecto para un líder?

- a) Cumplimiento de tiempos de entrega.
- b) Mínimo porcentaje de errores.
- c) Grado de satisfacción del cliente.

Otros: _____

9. ¿Qué canal de comunicación efectiva promueve como líder?

- a) Reuniones virtuales y presenciales.
- b) Correo electrónico.

c) Redes sociales y foros virtuales.

Otros: _____

10. ¿Cuál es el modelo de toma de decisiones que más le ha funcionado para el logro de objetivos?

- a) Votación: Se elige la decisión que sea más satisfactoria para más del 50% de las personas.
- b) Experto: La decisión es tomada por la persona que más conoce del tema.
- c) Consenso: Todos participan, acceden a una decisión y el consentimiento pleno implica que los miembros respaldan la decisión grupal.

Otro: _____

11. ¿Cuál es la barrera cultural más compleja para liderar equipos de trabajo virtuales?

- a) La diversidad cultural.
- b) La dispersión del equipo.
- c) Diferencia generacional.
- d) Prejuicios sociales.

-Otro: _____

12. ¿Qué plan de gestión de riesgos utiliza para el desarrollo del proyecto con el equipo?

- a) Implementación de tecnología avanzada en seguridad informática.
- b) Servidores con amplia capacidad de almacenamiento para *Backups* periódicos.
- c) Delegar a un equipo de trabajo encargado de planificar las respuestas ante posibles riesgos.

Otro: _____

13. ¿Qué estrategia utiliza para impulsar el crecimiento y desarrollo de los futuros líderes?

- a) Programa de escuela de líderes.
- b) Implementación del Coaching.
- c) Resultados de evaluaciones de desempeño.

Otros: _____

14. ¿Qué método utiliza cuando su equipo muestra resistencia a la utilización de nuevas tecnologías?

- a) Capacitación y entrenamiento al equipo
- b) Formación de comités para acompañar al equipo al proceso de cambio
- c) Empoderar a los demás líderes.

Otro: _____

15. ¿Cuál es el indicador que me informa si mi liderazgo está alineado con la estrategia del negocio?

- a) La rentabilidad de la empresa.
- b) Los resultados de mi equipo.
- c) La satisfacción del cliente.

Otro: _____

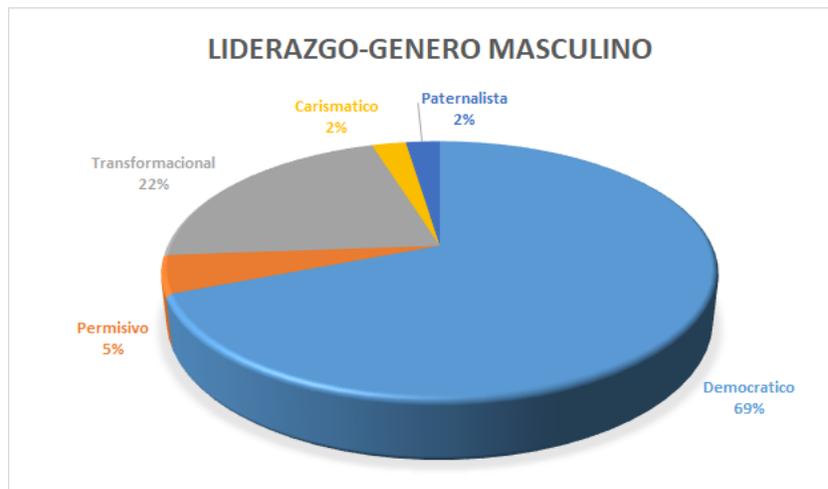
16. ¿Cuáles son los retos del liderazgo en un mundo incierto y complejo?

- a) Fortalecimiento de competencias blandas.
- b) La apertura a la inclusión y diversidad.
- c) Promover de una cultura digital.

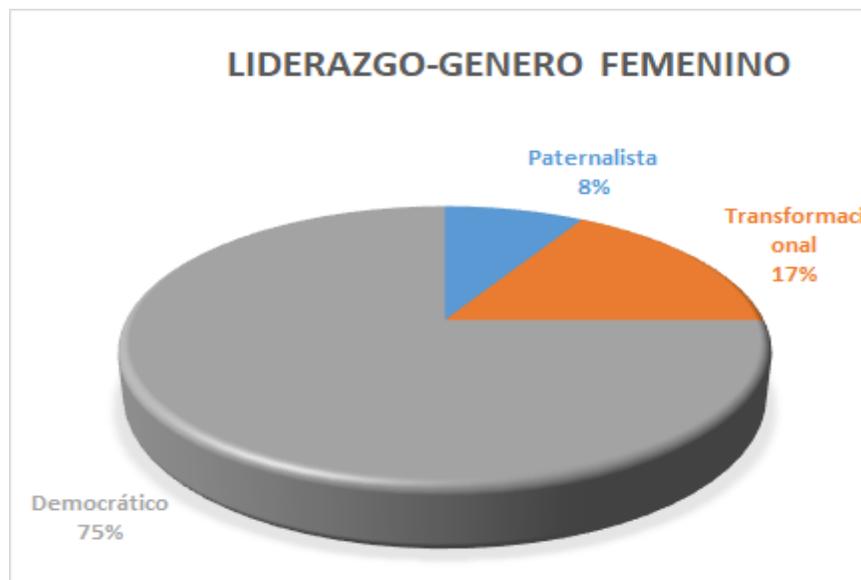
Otro: _____

Gráficos de las variables: género y diferencia generacional como categorías de análisis para observar aspectos relacionados al liderazgo de equipos virtuales.

Género y estilos de liderazgo

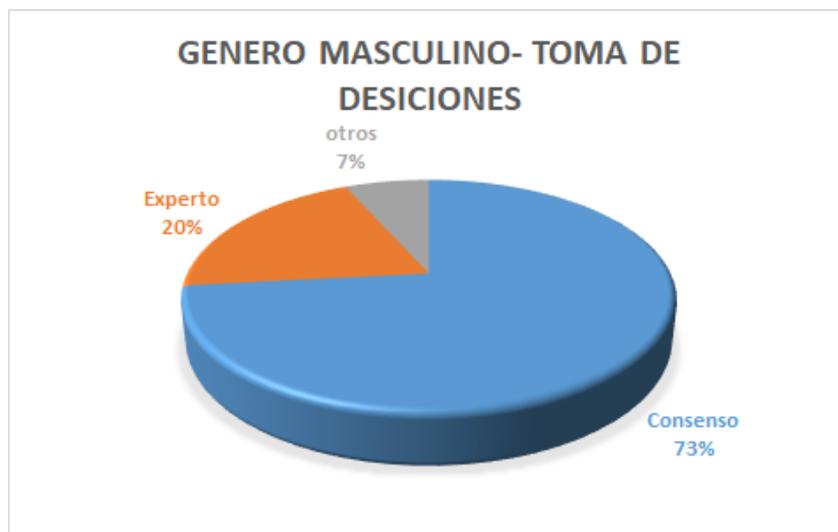


Fuente: Autor de investigación.

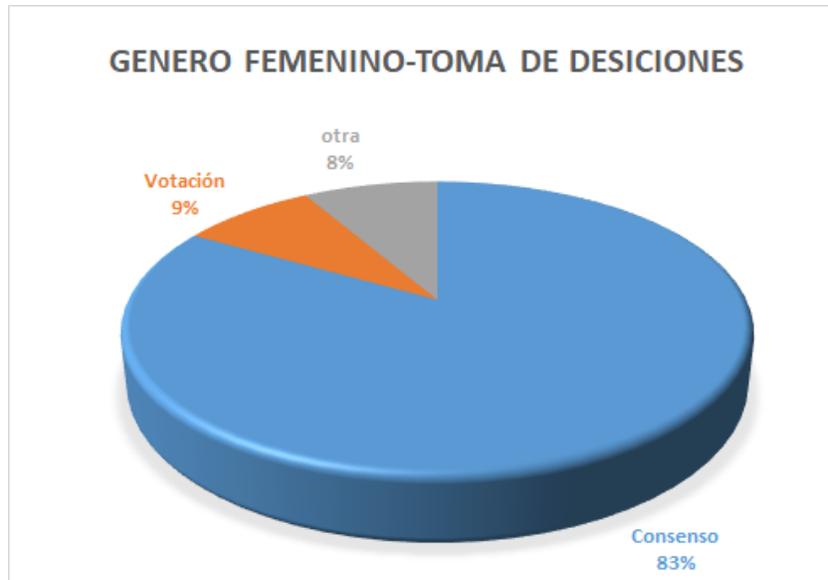


Fuente: Autor de investigación.

Generación y toma de decisiones

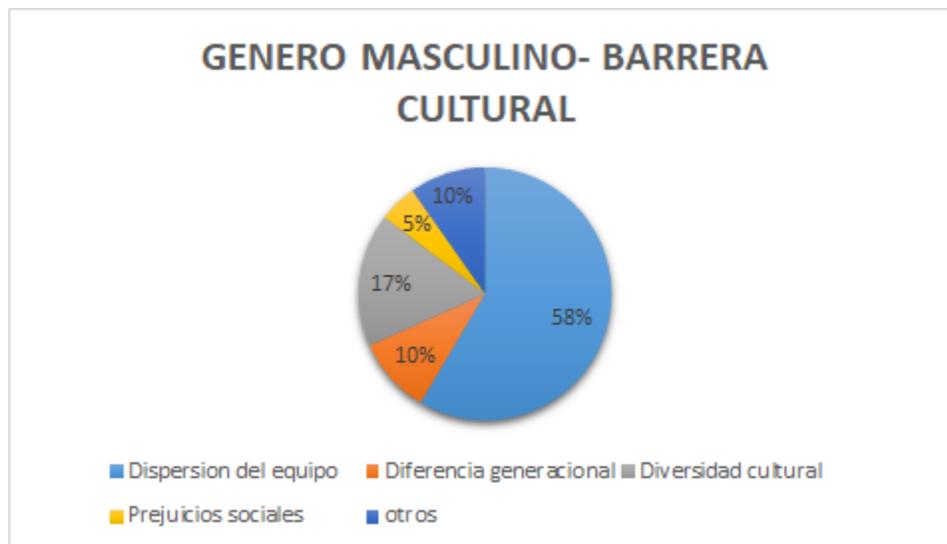


Fuente: Autor de investigación.

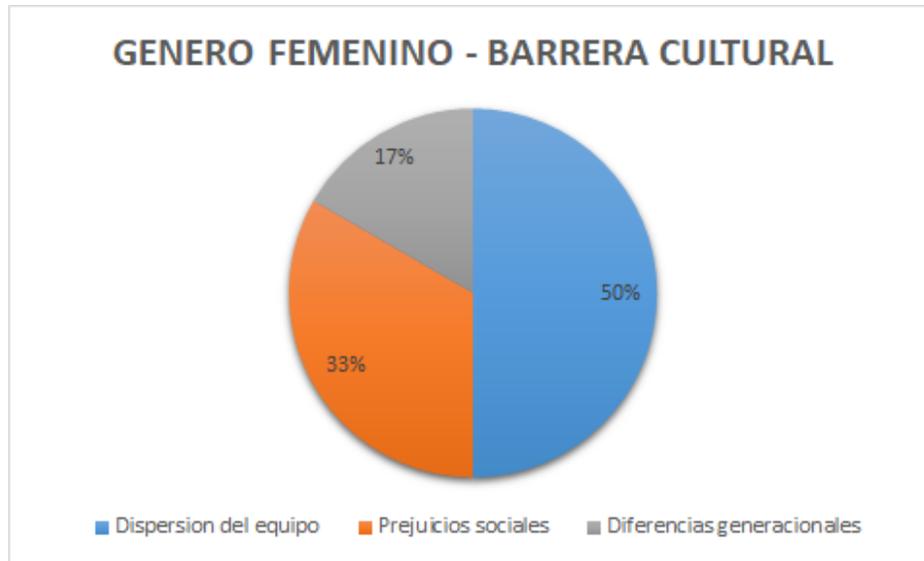


Fuente: Autor de investigación.

Género y Barreras culturales

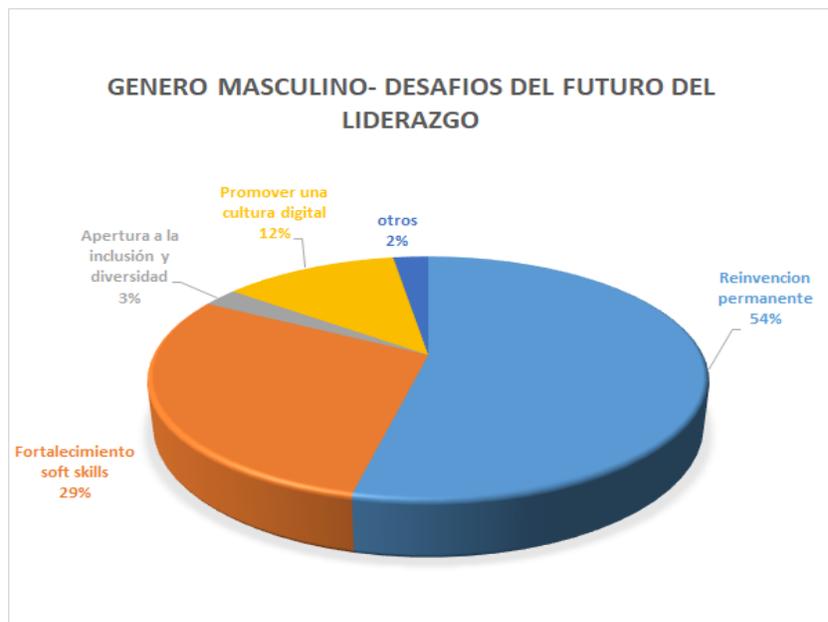


Fuente: Autor de investigación.

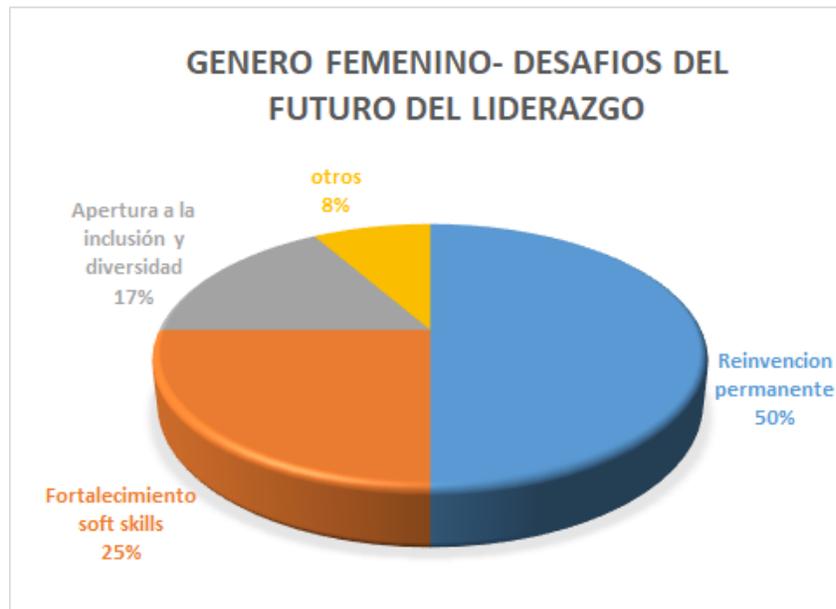


Fuente: Autor de investigación.

Género y desafío del liderazgo



Fuente: Autor de investigación.



Fuente: Autor de investigación.

Generación y competencias

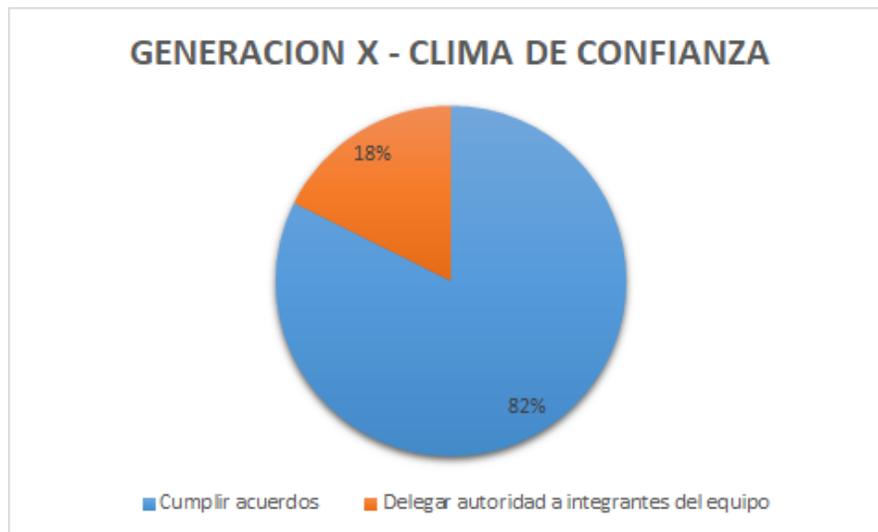


Fuente: Autor de investigación.

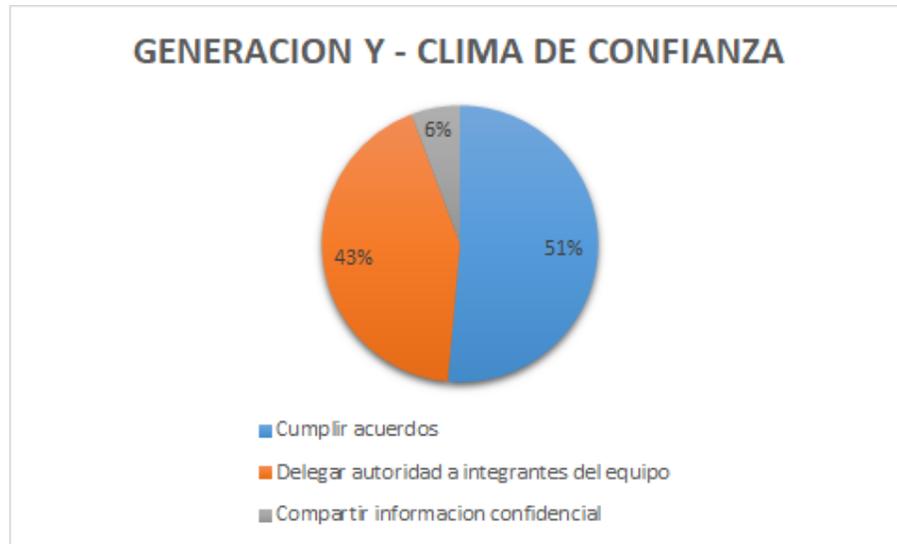


Fuente: Autor de investigación.

Generación y clima de confianza

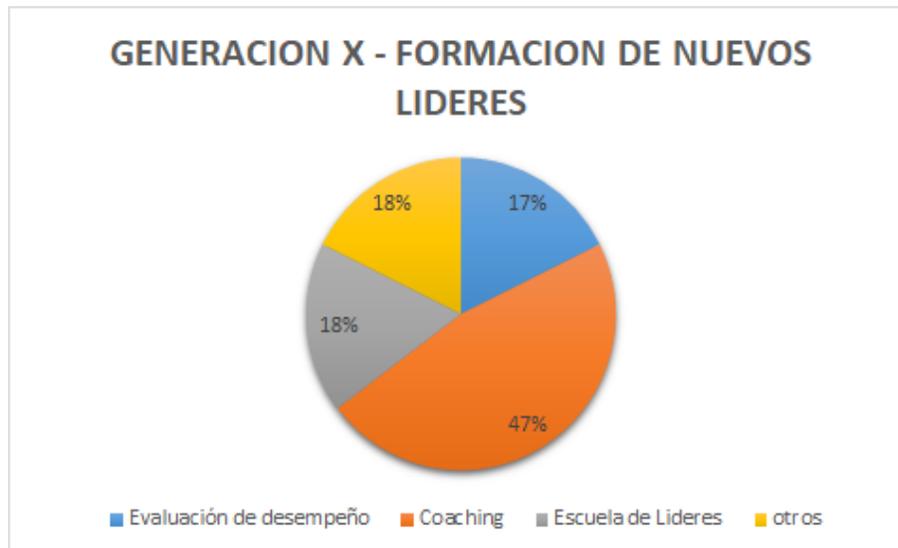


Fuente: Autor de investigación.

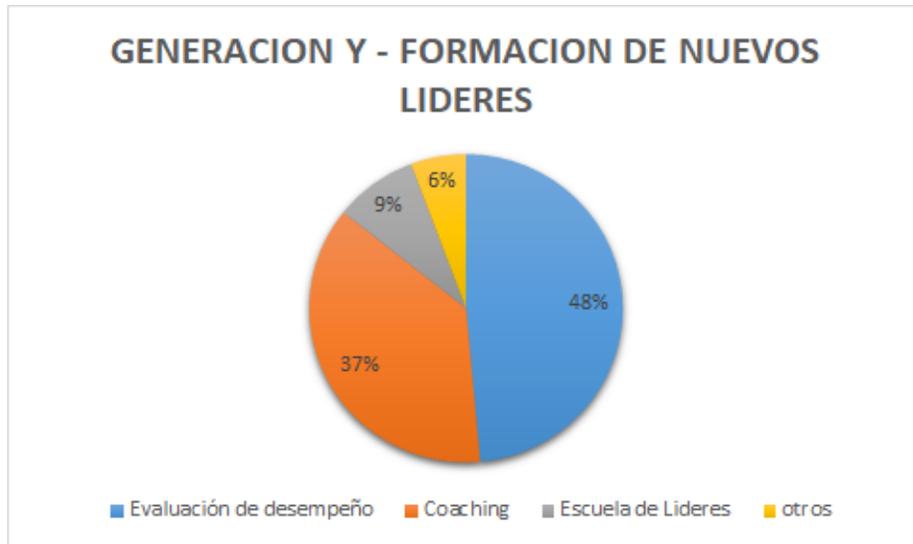


Fuente: Autor de investigación.

Generación y formación de líderes



Fuente: Autor de investigación.



Fuente: Autor de investigación.