



REVISTA DE DIFUSIÓN ACADÉMICA

ISSN 2718-6318

Año I | Número 1 | Agosto 2020

Liderar a distancia: problemáticas y buenas prácticas para liderar equipos distribuidos

Elizabeth Santillán¹

elizabeth@moebiuscapitalhumano.com

¹ Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, Licenciada en Psicología de la Universidad de Buenos Aires, Profesora de Gestión de las Personas en las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa; Profesora de Gestión de las Personas y Relaciones Públicas y de Estructura y Organización de las Instituciones de las carreras de Administración de Negocios y Comunicación Social de la Universidad de San Isidro; Profesora de Gestión de Talento y Conducción de Equipos de Trabajo en la maestría de Psicología Organizacional de la Universidad Abierta Interamericana.

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



Las ventajas de la implementación del trabajo virtual pueden resumirse en estos puntos explorados en la literatura al respecto, tanto para las empresas como para las personas contratadas en este formato:

- Reducción de los gastos inmobiliarios: las oficinas se reducen a un espacio mínimo con personal distribuido en sus propios domicilios o trabajando donde los clientes están; menos gastos de viáticos, alojamiento.

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

- Facilidad para trabajar en diferentes proyectos simultáneamente, desde cualquier lugar del mundo.
- Posibilidad de conectar las "islas del conocimiento" organizando redes de intercambio de conocimientos de comunidades profesionales y fomentando la colaboración interfuncional, transversal y divisional.

Más allá de todos estos beneficios, observaremos que la implementación de este tipo de trabajo conlleva algunas dificultades:

- La dispersión espacial (no compartir un mismo espacio físico de trabajo) genera desafíos comunicacionales a la hora de coordinar acciones y construir relaciones, sobre todo cuando existen diferencias horarias, diferencias de idioma o culturales;
- los distintos niveles de manejo de las TICs que tienen los miembros de un equipo;
- la falta de experiencia en trabajo virtual tanto de líderes como de miembros de equipo;
- las características de personalidad que en ocasiones pueden no funcionar en estos entornos que requieren autoorganización, disciplina, método de trabajo para desarrollarse de manera autónoma;
- estilos de liderazgo directivos o controladores;
- diseño obsoleto del trabajo que no acompaña la agilidad de los nuevos procesos;
- culturas que no están orientadas al trabajo por proyectos u objetivos;
- las fallas en la comunicación debidas a la baja inversión en infraestructura TIC;
- uso de diferentes plataformas en las diferentes locaciones;

- elección inadecuada del medio de comunicación elegido para cada tipo de intercambio;
- dificultad para establecer relaciones emocionales, aumentando el riesgo de realizar atribuciones e inferencias inadecuadas acerca de los miembros de un grupo e interpretaciones erróneas del silencio o retraso en las respuestas;
- demandas locales que requieren atención inmediata y generan una tensión con la atención a demandas de colaboradores distantes geográficamente;
- información/tareas que se vuelven irrelevantes por cambios en la estrategia y prioridades en las diferentes locaciones o coyunturas.

En el marco de trabajo final de graduación de la maestría de Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, me he propuesto indagar cuáles son los principales desafíos que atraviesan las personas que lideran equipos distribuidos, con qué obstáculos se encuentran y cómo los resuelven, y qué factores contribuyen o dificultan el ejercicio efectivo de su rol.

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

Como consecuencia de estas indagaciones, logramos identificar y agrupar los testimonios relevados en cuatro categorías. Estas categorías agrupan los desafíos principales de quienes lideran equipos distribuidos:

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

Como conclusiones de este trabajo realizado en el año 2019, pudimos constatar la importancia de desarrollar estilos de Liderazgo transformacionales, participativos, colaborativos, orientados a resultados, con conciencia intercultural, empatía, excelente capacidad de comunicación. Observamos que quienes lideran efectivamente a sus equipos, se constituyen en verdaderos facilitadores y coaches de sus equipos, más que supervisores que controlan procesos y tildan la ejecución de tareas.

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

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

Las personas que lideran equipos de manera virtual deben trabajar en la construcción de un sentido de propósito compartido. Quienes tienen posibilidad de encuentros cara a cara, los pueden aprovechar sobre todo al inicio de los proyectos o en ciertos hits del ciclo vital del equipo. Quienes no tienen esta posibilidad, deben utilizar las reuniones virtuales invirtiendo tiempo en su efectivo diseño, para trabajar este punto y promover vínculos de confianza.



Deben explicitar el papel que cada reporte juega en el equipo, que sea claro para sí mismos y para los demás, a fin de prever qué esperar de cada uno/a. Habrá momentos en que los roles pueden variar, por diferentes variables

ajenas al equipo, y deben ser transparentados y vueltos a acordar, distribuyendo esta información de manera pareja en todo el equipo.

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

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

Observamos como requisito básico ciertas competencias para liderar: disciplina, método, puntualidad en las reuniones; deben ser impecables en el cumplimiento de los compromisos acordados. La vorágine del día a día no puede ser excusa para declinar una reunión programada individual o de equipo. Una vez puede ser considerada excepción, luego, puede traicionar la confianza y dar lugar a disminución de credibilidad o confianza, o pérdida de interés en la metodología o proyecto por parte del equipo.

Quienes lideran equipos distribuidos, deben invertir tiempo en generar un contexto de significado compartido, diseñar e inventar tiempo para conocer a su equipo y promover lazos informales (un espacio en la agenda “formal” o encuentros específicos sociales con diferentes temáticas, por ejemplo, cafés, almuerzos, *after office*), valiéndose de las TICs y sus habilidades conversacionales.

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

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

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

Bibliografía

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

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

Avolio, B. J., Kahai, S. y Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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