



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial MBA,

Magíster en Gestión Empresarial

**Prácticas de liderazgo efectivo en equipos virtuales de alto
rendimiento:
El caso de una empresa de e-Commerce**

Tesina de Grado presentada por

ALEXIS EUGENIO LOYOLA ORREGO

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. PABLO ISLA MADARIAGA

Noviembre de 2024

(Modelo de la Segunda hoja interior: comisión evaluadora)

TITULO DE TESINA: “Prácticas de liderazgo efectivo en equipos virtuales de alto rendimiento: El caso de una empresa de e-Commerce ”

AUTOR: ALEXIS EUGENIO LOYOLA ORREGO

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Profesor Guía: Pablo Isla
- Correferenre Externo: Lorena Paredes
- Correferente Interno: Macarena Gatica

Santiago, Noviembre 2024



(Modelo de la tercera hoja interior: Responsabilidad)

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: ALEXIS EUGENIO LOYOLA
ORREGO

Fecha: 26 de noviembre de 2024.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio analiza las prácticas de liderazgo efectivo en equipos virtuales de alto rendimiento, tomando como caso de estudio a una importante empresa de eCommerce. La investigación se centra en cómo coordinar y motivar equipos distribuidos geográficamente para alcanzar altos niveles de productividad, calidad, innovación y satisfacción.

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto, presentando nuevos desafíos para el liderazgo. La principal problemática abordada es cómo lograr un alto rendimiento en equipos virtuales, considerando la dispersión geográfica y cultural.

Dentro de las definiciones claves que se desarrollan se encuentran la de “Equipos de Alto Rendimiento”, “Equipos Virtuales” y “Liderazgo Efectivo” siendo desplegadas con la respectiva revisión bibliográfica.

Para estructurar las prácticas de liderazgo efectivo en equipos virtuales se hace un cruce de conceptos y se amplía la revisión literaria para luego mencionar como guía las verticales que agrupan las prácticas de acuerdo con lo propuesto por Tsedal Neeley (Neeley, 2021). En este punto y para una mejor comprensión y replicación, se propone una forma gráfica que plasma las prácticas, lo que se propone como ejercicio que todo líder puede realizar.

Esa propuesta gráfica incluye secciones por cada vertical, dentro de las que podemos encontrar “Lanzamiento y relanzamiento”, “Construyendo confianza en equipos virtuales”, “Sé productivo virtualmente”, “Herramientas digitales”, “Equipos ágiles operando virtualmente”, “Diversidad”, “Liderazgo virtual” y “Manejo de incertidumbre”.

Para ahondar en el estudio se describe como un equipo de esta gran empresa implementa estas prácticas en un entorno real, detallando las estructuras y herramientas utilizadas para coordinar y motivar al equipo. Esto se aborda en una dinámica comparativa, toda vez que el equipo presenta una evolución en el tiempo de sus componentes originales a una nueva realidad con aún más integrantes.

Luego de describir las prácticas en ambos escenarios se presenta la estructura de evaluación que corresponde a una encuesta de percepción que se realiza dos veces al año. De ella se desprende la sensación del equipo con respecto al ejercicio de liderazgo que se ve graficado en dos métricas “Engagement” y “Execution” que muestran el nivel de compromiso de la persona con la empresa y su percepción de cómo se están haciendo las cosas en ella.

Finalmente, se observan los resultados de esta encuesta desde mayo de 2021 con el equipo recién formándose (escenario base de prácticas) y una evolución hasta mayo 2024 con el equipo con dos años de rodaje y una cantidad de prácticas que le dan estructura al funcionamiento del equipo. De estos resultados se desprende la importancia de la estructura y la predictibilidad en el funcionamiento de los equipos, siendo aspectos fundamentales para mantener la cohesión y la productividad del equipo. De estos resultados surgen futuras investigaciones sobre competencias de liderazgo, prácticas de contratación y gestión del tiempo en equipos virtuales.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	8
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
2.1. Equipos de Alto rendimiento.....	10
2.2. Equipos virtuales	11
2.3. Ventajas y desventajas de los equipos virtuales	11
2.4. Alto rendimiento en equipos virtuales	13
2.5. Liderazgo efectivo en equipos virtuales	13
3. ESTADO DEL ARTE – MARCO TEORICO	16
3.1 Prácticas de liderazgo efectivo	16
4. OBJETIVOS	23
4.1. Objetivos Generales.....	23
4.2. Objetivos Específicos.....	23
4.3. Alcance	23
5. DESARROLLO DEL CASO	24
5.1. Contexto del equipo	24
5.1.1 Contexto de la empresa.....	24
5.1.2. Marco de co-creación virtual	24
5.1.3. Composición del equipo IT en estudio	25
5.2. Comparación de prácticas	27
5.2.1. Verticales de funcionamiento	27
5.3. Escenario base.....	29
5.3.1. Lanzamiento y relanzamiento	29
5.3.2. Construyendo confianza en equipos remotos.....	30
5.3.3. Sé productivo virtualmente.....	30
5.3.4. Herramientas digitales	30
5.3.5. Equipos ágiles operando virtualmente	30
5.3.6. Diversidad	30
5.3.7. Liderazgo virtual.....	31
5.3.8. Manejo de incertidumbre	31
5.4. Escenario con nuevas prácticas.....	32
5.4.1. Lanzamiento y relanzamiento	32
5.4.1.1. Sync Semanales	32
5.4.1.2. Planning UX-Producto-IT	33
5.4.1.3. Definiendo reglas básicas	33

5.4.2.	Construyendo confianza en equipos remotos.....	33
5.4.2.1.	Encender las cámaras	33
5.4.2.2.	Parroquiales	34
5.4.2.3.	Random-Coffee	34
5.4.2.4.	“No asumir nada”	34
5.4.2.5.	Libre control de tu agenda*	34
5.4.3.	Sé productivo virtualmente.....	34
5.4.3.1.	Recursos necesarios	34
5.4.3.2.	Foco en objetivos.....	34
5.4.3.3.	Sesiones de revisión y estimación	34
5.4.3.4.	Sesiones de priorización	35
5.4.3.5.	Syncs Mensuales.....	35
5.4.3.6.	Feedback sobre el proceso	35
5.4.4.	Herramientas digitales	35
5.4.4.1.	Email/Calendar/Google Suite	35
5.4.4.2.	Miró/Mural.....	35
5.4.4.3.	Jira	35
5.4.4.4.	Google Meet	36
5.4.4.5.	Slack.....	36
5.4.5.	Equipos ágiles operando virtualmente	36
5.4.5.1.	Daily meetings por líder (PLs)	36
5.4.5.2.	Daily meetings por tecnología (TLs).....	36
5.4.6.	Diversidad	37
5.4.6.1.	Charlas al equipo (Talks)	37
5.4.7.	Liderazgo virtual.....	37
5.4.7.1.	Sesiones “Hablemos de...”	37
5.4.7.2.	1:1s constantes	37
5.4.7.3.	Skip level mensuales	37
5.4.7.4.	Sync Manager-Líderes.....	38
5.4.7.5.	Cierre semana líderes	38
5.4.7.6.	Hiring Invertido	38
5.4.8.	Manejo de incertidumbre	39
5.4.8.1.	No dejar para mañana dudas o noticias	39
5.4.8.2.	Sesiones mensuales on-site.....	39
5.4.8.3.	Constante comunicación.....	39
5.4.8.4.	Constante formación	39
6.	ANÁLISIS DEL CASO.....	40
6.1.	Modelo de evaluación	40
6.1.1.	Formato de la encuesta	40
6.1.2.	Target de la empresa	41
7.	CONCLUSIONES.....	42
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

ANEXOS.....	48
Anexo 1 - Sentencias de la encuesta	48
Engagement	48
Execution	49
Anexo 2 - Últimos resultados de la encuesta	51
Líderes - Resultados generales Annual Survey 2024 (octubre 2024).....	51
Líderes - Resultados generales Check Survey 2024 (mayo 2024)	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Distribución geográfica del equipo	26
Tabla 2 - Resultados encuesta desde mayo 2021 a octubre 2024	42

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Prácticas para el trabajo virtual de acuerdo con el libro “Remote Work Revolution” (Neeley, 2021) (Creación propia)	17
Ilustración 2 - Co-Creación simplificada (Creación propia)	25
Ilustración 3 - Composición del equipo (Creación propia).....	26
Ilustración 4 - Lienzo de liderazgo virtual (Creación propia).....	28
Ilustración 5 - Lienzo de liderazgo virtual en el escenario base del equipo (Creación propia)...	29
Ilustración 6 - Lienzo de prácticas de liderazgo virtual (Creación propia).	32
Ilustración 7 - Opciones de respuestas	40
Ilustración 8 - Target de la empresa	41
Ilustración 9 - Evolución de los resultados	43

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la realidad de trabajo en muchas industrias está dejando de ser 100% presencial. A partir de la necesidad impuesta por la pandemia, la posibilidad de trabajar de manera virtual se ha vuelto una realidad cada día más presente. Con el crecimiento de las empresas, también se ha ido aceptando el trabajo virtual o remoto como una alternativa que ofrece beneficios económicos para el empleador, además de beneficios en la calidad de vida de los empleados.

Con esta nueva realidad han venido nuevos desafíos para el liderazgo. Partiendo por lo obvio, ¿Cómo coordinar equipos virtuales? ¿Cómo conectar con las personas a pesar de la distancia física? ¿Cómo establecer un marco de trabajo que permita que las personas puedan ser efectivas en su trabajo y a su vez pueda ser compatible con su vida?

Entendiendo que esta realidad es incipiente y aborda nuevos desafíos para el liderazgo, representan un campo relevante donde puede se puede aportar desde la experiencia empírica. De esta forma, se puede ayudar a marcar un camino para que otros lo transiten con al menos algunas herramientas.

Este escenario no solo se suscribe a una industria o un país. Es un desafío global de liderazgo que se extiende más allá de las barreras culturales.

Particularmente, en la realidad de este estudio, representa una realidad diaria. La empresa desde 2020 ha elegido determinar que el trabajo virtual será la realidad de la empresa de manera indefinida. Hoy al liderar un equipo que tiene integrantes esparcidos por todo Chile. Jefaturas que están en Argentina, directores en Colombia y otros líderes repartidos por todo Latinoamérica.

Para abordar este desafío se ha tomado en consideración prácticas de metodologías ágiles, pero no han terminado de ser efectivas. Se han seguido prácticas de filosofía de gestión desde el Lean management y se ha buscado abrazar la filosofía de calidad total al buscar mejorar continuamente los procesos.

La empresa para la que trabajo es una importante empresa de eCommerce que además exige de cada que sus equipos sean de alto rendimiento. Lo que en la práctica implica una serie de factores, desde tener una holística de las tareas que debemos ejecutar. Especialmente si el equipo desarrolla soluciones de software, donde no se limitan a eso sino también a aportar en la visión del futuro del producto, y mantenerlo en el tiempo incluyendo su despliegue y soluciones diarias. Como líderes el campo de influencia y preocupaciones ya no están solo centradas en factores de gestión de iniciativas de producto, también deben incluir elementos de dominio técnicos, velar por el desarrollo de carrera de las personas además de mantener un buen ambiente laboral.

Considerando lo anterior, solo atacar esta realidad mostrando las herramientas con sus resultados de efectividad, pueden ser muy útiles para otros líderes y empresas.



Para desarrollar este tema se partirá por entender lo que se entiende por *equipos de alto rendimiento*, luego, como se conceptualiza un *equipo de trabajo virtual* mostrando los conceptos que han de converger para definir un equipo virtual de alto rendimiento. Junto a esto, definiremos lo que se entiende por liderazgo efectivo y su impacto en las organizaciones. A partir de ahí, se verán las prácticas de liderazgo efectivo de equipos virtuales que hoy se recomiendan a nivel transversal. Se establecerá un marco de referencia donde se clasificarán las potenciales practicas a ser utilizadas. Luego, se mostrará la evolución de las prácticas en un determinado equipo que también es descrito.

El desarrollo del caso mostrará las prácticas iniciales asociándolas a las categorías de un marco de referencia, para luego pasar a describir las prácticas de un escenario ya considerando recomendaciones. Se hará esta comparación para sustentar los resultados de encuestas que la empresa ejecuta frecuentemente y como la percepción del equipo mejora a partir de la implementación de nuevas prácticas que dan estructura a la ejecución del ejercicio de liderazgo dentro de un equipo.

Finalmente se resaltarán los resultados que sustentan estas recomendaciones y se hablará de próximos trabajos eventuales.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Equipos de Alto rendimiento

La definición de equipos de alto rendimiento en la literatura puede variar según el contexto. No obstante, Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (Lipman-Blumen & Leavitt, 2000) sugieren que este término describe un estado de un equipo existente, que puede o no ser de alto rendimiento.

Un equipo de trabajo está compuesto por un grupo reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque compartido, por los cuales son co-responsables (Katzenbach & Smith, 2000). Esta definición destaca la disciplina como un elemento esencial para alcanzar los objetivos, operacionalizada en cuatro componentes fundamentales para el funcionamiento de los equipos: el compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Por lo tanto, existen diferencias significativas entre un grupo de trabajo y un equipo.

La transición de equipos de trabajo a equipos de alto desempeño requiere la convicción de que la productividad del equipo es relevante para cada uno de sus miembros; asimismo, cada persona contribuye al éxito de la organización, ya que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor o líder. Finalmente, hay que desarrollar un enfoque gerencial que se comprometa con los procesos de los equipos, que valore y retroalimente a cada colaborador para mantener la motivación. También se necesitan procesos de gestión humana estructurados e interconectados, sistemas multi-equipos interrelacionados que favorezcan el flujo de información y la sinergia; y, por último, un clima y cultura organizacional funcional que fortalezca a los equipos (Alcover, Rico, & Gil, 2011).

Blanchard, Randolph y Grazier (Blanchard, Randolph, & Grazier, 2006) identifican los equipos de alto desempeño como “del siguiente nivel”, destacando beneficios como la inclusión de ideas, la optimización del tiempo y la satisfacción del equipo. Estos equipos también optimizan procesos y recursos, fomentando el aprendizaje organizacional (Gómez, 2006); (Yamakawa & Ostos, 2011)).

La transformación a equipos de alto desempeño implica flexibilidad, compromiso y adaptación rápida (Donoso & García, 2012). Se deben superar obstáculos como la inercia estructural y la falta de recursos. Un equipo de alto desempeño se caracteriza por la cohesión, la autonomía y la interdependencia, y su nivel de desempeño depende de las sinergias, la especialización, la confianza y la comunicación efectiva.

Estos equipos ofrecen la oportunidad de ir más allá de los límites habituales en un esfuerzo colectivo por lograr algo significativo, proporcionando experiencias altamente gratificantes (Lipman-Blumen & Leavitt, 2000).

2.2. Equipos virtuales

Lipnack y Stamps (Lipnack & Stamps, 1997) definen los equipos virtuales como: un grupo de personas que interactúan a través de tareas interdependientes, que son guiadas por un propósito común, y que trabajan a través del espacio, tiempo y límites organizacionales con vínculos consolidados por redes de comunicación tecnológicas. Bal Wilding y Gundry (2000) (Bal, Wilding, & Gundry, 2000), caracterizan los equipos virtuales al listar algunas de las siguientes características principales:

- Los miembros del equipo son orientados a los objetivos.
- Los miembros del equipo están dispersos geográficamente (nacional o internacionalmente).
- El equipo trabaja más separado que en el mismo lugar.
- El equipo es un conjunto de individuos que trabajan juntos para alcanzar objetivos usando redes asistidas por computadora.
- Los miembros del equipo son mutuamente responsables de los resultados del equipo

Lo que distingue a un equipo virtual de uno tradicional es la dispersión geográfica y la dependencia de la tecnología para comunicarse. Los miembros de un equipo virtual no comparten el mismo espacio físico; en cambio, trabajan desde diferentes ubicaciones, que pueden ser distintos edificios, ciudades, países o incluso continentes. Además, los equipos virtuales emplean tecnologías avanzadas de comunicación, utilizando dispositivos modernos como:

- Smartphones: Teléfonos inteligentes que permiten la recepción en tiempo real de los mensajes de correo electrónico, y que permiten la modificación de documentos Office y PDF y tienen acceso a Internet o Intranet.
- Las conferencias de audio y videoconferencia tienen un costo extremadamente bajo y garantizan una transmisión segura de información en tiempo real con los miembros del equipo. Sin embargo, tienen una gran debilidad, que los miembros del equipo deben encontrar un momento adecuado para todos los miembros para iniciar esas conferencias.
- La comunicación por correo electrónico tiene la ventaja de ser rápida, pero existe un riesgo con los datos, porque la seguridad del correo electrónico no está garantizada.
- En comunicación virtual también se pueden utilizar el foro de chat y el de amigos, permitiendo una transferencia segura de datos entre los miembros del equipo.
- Bases de datos compartidas: se utilizan para que las personas vean los resultados de cada miembro del equipo y les permitan compartir información sin conexión.
- Las reuniones cara a cara son imprescindibles en los equipos virtuales, porque aumentan la confianza de los miembros.

2.3. Ventajas y desventajas de los equipos virtuales

Actualmente, la colaboración con aplicaciones web se ha vuelto indispensable y los medios de comunicación han avanzado mucho. Por ello, trabajar a distancia se ha vuelto no solo necesario

en muchas circunstancias, sino también muy sencillo y accesible, ofreciendo ventajas cruciales que cada vez más empresas están empezando a valorar. Algunas muestras de esas ventajas son:

2.3.1. Ahorros para las empresas

La mayoría de las empresas no trabajan exclusivamente con equipos virtuales y a menudo se recomienda organizar reuniones presenciales. Sin embargo, hay situaciones en las que la comunicación puede realizarse en línea, permitiendo a la empresa ahorrar en costos de viaje y alojamiento para sus empleados.

2.3.2. Uso más eficiente del tiempo

Los miembros de equipos virtuales pueden trabajar desde casa, lo que les permite planificar mejor su tiempo. No obstante, deben cumplir con ciertos plazos, ya que el trabajo de los miembros del equipo suele estar interconectado e interdependiente.

2.3.3. Toma de decisiones con información completa

Las decisiones en equipos virtuales se toman de manera diferente, ya que las personas no siempre trabajan de la misma manera. Erin Meyer (Meyer, 2010) investigó el proceso de toma de decisiones y encontró que en Suecia los equipos aprenden a tomar decisiones mediante la construcción de consensos prolongados, que pueden abarcar muchas reuniones pero que finalmente conducen a una rápida implementación. En Francia, el sistema educativo inspirado en Descartes enseña que el debate y la confrontación son elementos necesarios de cualquier proceso de toma de decisiones. En Japón, las decisiones tienden a tomarse en discusiones informales uno a uno antes de una reunión formal en grupo. En un equipo virtual, las decisiones se toman según estar completamente informados de la situación actual y los gerentes de proyecto deben adaptar sus decisiones rápidamente cuando ocurren cambios.

2.3.4. Mejor comunicación interna y transparencia de la información

El éxito de cualquier organización depende en gran medida de la comunicación. En los equipos tradicionales, donde la información puede percibirse incorrecta, incompleta o tardía, en los equipos virtuales este flujo de información es más seguro porque se comunican a menudo por mensajes (correo electrónico, foros, chat) y hay un límite de tiempo que puede tardar en comunicarse.

2.3.5. Pensamiento inteligente

A medida que las personas comienzan a practicar la comunicación virtual, buscan soluciones para optimizar su tiempo y negocios.

2.3.6. Mejor permeabilidad

Los especialistas pueden participar tanto dentro como fuera del equipo virtual.

2.3.7. Mayor eficiencia general

Un equipo virtual puede trabajar en varios proyectos simultáneamente. Además, una persona puede formar parte de múltiples equipos virtuales al mismo tiempo.

2.3.8. Aumento de la productividad

A menudo, las empresas organizan reuniones que disminuyen la productividad general. En el caso de los equipos virtuales, las reuniones pueden realizarse desde casa, eliminando el tiempo de traslado a la oficina o a la sala de reuniones. Muchos trabajadores informan que sus días de teletrabajo son mucho más productivos que en la oficina, ya que no hay interrupciones de personas que deambulan por los pasillos.

2.3.9. Ventajas globales

Además de las ventajas que ofrece a las empresas, la formación de equipos virtuales presenta ventajas globales como la reducción de la contaminación. Si los miembros del equipo reducen sus desplazamientos al trabajo y de regreso a casa, tendrán un impacto positivo en el medio ambiente al disminuir la contaminación. Por lo tanto, se fomenta el teletrabajo.

2.3.10. Barreras en la formación de equipos virtuales

La formación de equipos virtuales presenta algunas barreras, siendo las más importantes: la construcción de confianza entre los miembros del equipo, lo cual es difícil debido a la percepción de diferencias culturales y actitudes hacia esta diversidad (un estudio de Cisco Systems identificó la confianza como el elemento esencial para la efectividad de los equipos virtuales), la motivación de los empleados virtuales y el menor compromiso con los compañeros de trabajo y la empresa, debido a la menor relación personal y las interacciones cara a cara.

2.4. Alto rendimiento en equipos virtuales

Luego de revisar los conceptos de “Equipo de alto rendimiento” y “Equipos virtuales” entender la unión de ellos implica la definición de “Equipos virtuales de alto rendimiento” como equipos con la capacidad para lograr altos niveles de productividad, calidad, innovación y satisfacción, a pesar de los desafíos de trabajar en diferentes ubicaciones, zonas horarias y culturas. El alto rendimiento en equipos virtuales depende de varios factores, tales como:

- Objetivos, roles y expectativas claros y compartidos.
- Herramientas y procesos de comunicación y colaboración efectivos.
- Liderazgo transformacional que inspira, motiva y empodera a los miembros del equipo.
- Un sentido de propósito, confianza y pertenencia entre los miembros del equipo.
- Un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

2.5. Liderazgo efectivo en equipos virtuales

El liderazgo es la capacidad de inspirar, motivar, alentar y hacer que las personas quieran seguirte (Jonsson & Strannegard, 2015) Las expectativas del liderazgo incluyen proporcionar

orientación, consuelo, esperanza e información precisa (Lagowska, Sobrao, Furtado, & Grobman, 2020). El concepto de liderazgo efectivo se centra en los resultados, evaluados en dimensiones como el liderazgo personal (competencia e inspiración), la cultura organizacional (parcialmente influenciada por el líder), el desarrollo de los seguidores (empoderamiento) y el logro de objetivos organizacionales; desde la perspectiva del líder (autoliderazgo) y de los seguidores (Minja, 2013).

Sin embargo, se plantea que el liderazgo efectivo sigue siendo conceptualmente debatible (Vilkinas, Murray, & Chua, 2020) y se argumenta que existen definiciones de liderazgo continuamente superpuestas y en competencia (Bogensneider, 2016). Esta superposición y competencia son visibles en la evolución y coexistencia paralela de teorías de liderazgo, como las teorías basadas en rasgos innatos que se centran en ciertas características o rasgos como la inteligencia, la autoconfianza y la comunicación efectiva para definir el liderazgo; teorías basadas en estilos y comportamientos que enfatizan cómo actúan y se comportan los líderes, como el autocrático, democrático y laissez-faire; y teorías de liderazgo más contemporáneas que integran perspectivas de líder-seguidor y dinámicas contextuales (Khan, Khan, & Nawaz, 2016), como el liderazgo de proceso (servidor) y el liderazgo de intercambio líder-miembro. El liderazgo transformacional, donde los líderes inspiran y empoderan a individuos y equipos hacia un objetivo superior, se considera actualmente uno de los estilos de liderazgo más efectivos (Khan, Khan, & Nawaz, 2016).

La literatura sobre liderazgo previa al COVID-19 en las teorías de liderazgo prevalentes, prácticas y la relación con el rendimiento empresarial (personas, organizacional y financiero) es significativa, incluyendo la identificación del liderazgo como un influenciador vital del rendimiento de los empleados (Tildiz, Basturk, & Boz, 2014), así como la definición de las cinco mejores prácticas de liderazgo (Kouzes & Posner, 2012): (i) modelar el camino; (ii) inspirar una visión compartida; (iii) desafiar el proceso; (iv) habilitar a otros para actuar; y (v) alentar el corazón; y comprender cómo la dinámica de poder líder-seguidor influye en los comportamientos de los líderes (Koo & Park, 2018).

La transición masiva al trabajo desde casa (WFH por su sigla en inglés) y el modelo de lugar de trabajo híbrido aumentaron el interés en otras teorías y prácticas de liderazgo menos comunes e investigadas, incluyendo el liderazgo adaptativo (Nelson & Squires, 2017), donde la capacidad adaptativa y el comportamiento del líder son clave para un liderazgo efectivo, especialmente en períodos de cambio; y el liderazgo compartido o distribuido, definido por los roles, el empoderamiento y la interacción de los actores clave (Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018); o el liderazgo remoto, donde los líderes están físicamente distantes de su equipo (Meyer, 2010).

Con los protocolos de WFH y el modelo híbrido, la mayoría de los líderes ahora practicaban el liderazgo remoto en diversos grados. Sin embargo, la literatura sobre este tema es limitada, reflejando su bajo nivel de interés académico previo al COVID-19 (Kohntopp & McCann, 2020); (Wong & Berntzen, 2019). Meyer (Meyer, 2010) argumentó que el liderazgo remoto difiere del liderazgo proximal en cuatro formas: (i) se requiere más formalización y claridad de roles y responsabilidades, (ii) es necesaria una mayor autoconciencia de la inaplicabilidad de los estilos de liderazgo tradicionales y su impacto, (iii) la confianza se mide en función de la fiabilidad y (iv) la comunicación efectiva es más vital. Maduka (Maduka, Edwards, Greenwood, & Babatunde,

2018) definieron además un conjunto de habilidades de liderazgo remoto necesarias para ser efectivo, incluyendo la construcción de confianza; tener conciencia social, de procesos y actividades; ser un comunicador avanzado y ser fiable. Otras investigaciones destacaron comportamientos y habilidades como el empoderamiento y la colaboración (Hill & Bartol, 2016), la gestión del tiempo (Nansen, Arnold, Gibbs, & Davis, 2010), y la comunicación y gestión del compromiso de los empleados (Wong & Berntzen, 2019) como críticas para un liderazgo remoto efectivo.

El liderazgo remoto requiere habilidades, comportamientos y prácticas que los líderes tradicionales pueden no poseer o no ser capaces de adaptar, lo que hace que la experiencia sea estresante y confusa para estos líderes tradicionales (Lagowska, Sobrao, Furtado, & Grobman, 2020). La literatura coincide en que liderar equipos remotos es más desafiante (Liao, 2017) y no es adecuado para todos los líderes (Lagowska, Sobrao, Furtado, & Grobman, 2020). La mayoría de los estudios sobre liderazgo se realizaron en entornos de trabajo estables (Dirani, y otros, 2020) y no consideraron el efecto del cambio rápido con incertidumbre continua, donde las prácticas de liderazgo establecidas se vuelven obsoletas o ineficaces, y se necesitan aplicar nuevas prácticas más efectivas, como ocurrió durante la pandemia de COVID-19.

3. ESTADO DEL ARTE – MARCO TEORICO

3.1 Prácticas de liderazgo efectivo

Las prácticas de liderazgo efectivo son las acciones y comportamientos que permiten a un líder guiar, motivar y empoderar a un equipo para alcanzar un alto rendimiento, especialmente en un entorno de trabajo remoto. Algunos ejemplos de prácticas de liderazgo efectivo son:

- **Desafiar el proceso:** Los líderes buscan oportunidades para innovar, experimentar y mejorar la forma en que se hacen las cosas. Están dispuestos a asumir riesgos y aprender de los fracasos.
- **Inspirar una visión compartida:** Los líderes comunican su pasión y visión para el futuro, y reclutan a otros para unirse a ellos en la búsqueda de un objetivo común. Utilizan un lenguaje vívido y expresivo para transmitir su mensaje.
- **Habilitar a otros para actuar:** Los líderes fomentan un sentido de espíritu de equipo y colaboración entre los miembros del equipo. Delegan autoridad y responsabilidad, y brindan apoyo y retroalimentación. Empoderan a otros para tomar decisiones y actuar de manera independiente.
- **Modelar el camino:** Los líderes dan ejemplo a los demás, alineando sus acciones con sus valores y expectativas. Son consistentes, creíbles y dignos de confianza. Muestran respeto y aprecio por los demás.
- **Alentar el corazón:** Los líderes reconocen y celebran los logros y contribuciones de los miembros del equipo. Crean un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, donde las personas se sienten valoradas y motivadas. Expresan un genuino cuidado y preocupación por los demás.

Estas prácticas se basan en la investigación de Kouzes y Posner, quienes las identificaron como las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar (Kouzes & Posner, 2012). Otras fuentes pueden sugerir prácticas diferentes o adicionales, tales como:

- **Fomentar la comunicación y la colaboración:** Los líderes utilizan herramientas y procesos de comunicación y colaboración efectivos para facilitar el intercambio de información, la coordinación y la resolución de problemas entre los miembros del equipo. Fomentan un diálogo abierto y honesto, y escuchan activamente a los demás (Kouzes & Posner, 2012) (Liao, 2017)
- **Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** Los líderes respetan y apoyan las necesidades personales y profesionales de los miembros del equipo, especialmente en un contexto de trabajo remoto. Ofrecen flexibilidad, autonomía y recursos para ayudar a los miembros del equipo a gestionar sus demandas laborales y personales. También modelan hábitos y límites saludables (Lagowska, Sobrao, Furtado, & Grobman, 2020); (Dirani, y otros, 2020)

- **Adaptarse al cambio:** Los líderes abrazan y responden al cambio, y ayudan a los miembros del equipo a lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad. Son ágiles, resilientes y creativos. Buscan retroalimentación y oportunidades de aprendizaje, y ajustan sus estrategias y acciones en consecuencia (Dirani, y otros, 2020).

Por otra parte, bajo la perspectiva de Tsedal Neeley en su libro “Remote Work Revolution” (Neeley, 2021) para poder triunfar en la ejecución de equipos de manera remota, ella comparte una serie de prácticas que se pueden clasificar en 8 categorías donde se pueden encontrar prácticas de sincronización (Lanzamiento y relanzamiento), otras de productividad (Sé productivo virtualmente) además de otros conceptos asociados al liderazgo virtual, construcción de confianza, manejo de incertidumbre y diversidad.



Ilustración 1 - Prácticas para el trabajo virtual de acuerdo con el libro “Remote Work Revolution” (Neeley, 2021)
(Creación propia)

A continuación, se expandirá cada categoría con un breve resumen de las recomendaciones compartidas:

Lanzamiento y relanzamiento

- **Establece el rumbo:** Las sesiones de lanzamiento y relanzamiento son oportunidades para definir objetivos claros y precisos para el equipo. Los compañeros de equipo trabajan mejor juntos cuando saben que todos tienen el mismo objetivo en mente.
- **Habla sobre cómo trabajar juntos:** Establece normas que guíen los patrones de comunicación para un equipo inclusivo, psicológicamente seguro y conectado.
- **Conoce las realidades y llena los roles:** Discute intencionalmente cómo cada miembro contribuye a los objetivos del equipo, cuáles son sus limitaciones internas y externas, y dónde pueden mejorar.



- **Encuentra los recursos que necesitas:** Habla sobre la información, el presupuesto, la tecnología y las redes que tú y tus compañeros necesitan para alcanzar los objetivos del equipo. Si aún no tienes acceso a estos recursos, discute cómo encontrarlos.
- **Muestra tu compromiso:** Si lideras sesiones de lanzamiento, muestra tu aprecio por los compañeros de equipo dándoles tu atención total, escuchando sus ideas y preocupaciones, y respondiendo con los recursos disponibles. Los relanzamientos son un momento para reforzar ese compromiso, especialmente en tiempos de inestabilidad.

Construyendo confianza en equipos remotos

- **Usa lo suficiente:** En el trabajo remoto, es crucial establecer una confianza suficiente para obtener información o completar tareas, aunque sea incompleta o imperfecta. Observa, aprende y determina qué información es suficiente para confiar en las acciones o palabras de alguien.
- **Asume lo mejor:** Otorga confianza a los miembros del equipo para cumplir tareas compartidas y ajusta esta confianza a medida que acumulas información sobre su competencia.
- **Conoce el contexto:** Obtén conocimiento directo para entender mejor el contexto del trabajo de los miembros del equipo y así mejorar la confianza en las relaciones.
- **Reflexiona sobre ti mismo:** Desarrolla una perspectiva empática para ver cómo otros experimentan tus acciones, lo que te ayudará a cultivar relaciones de confianza significativas.
- **Comparte contigo mismo:** La confianza emocional, basada en vínculos positivos compartidos, es más difícil de establecer sin tiempo y cercanía mutua. Abre tu vida a los miembros del equipo para que te conozcan mejor y así cultivar la confianza emocional.
- **Crea nuevas vías:** Atiende las necesidades de tus clientes y crea experiencias virtuales que promuevan la confianza cognitiva y emocional. Las herramientas digitales pueden crear experiencias significativas que demuestren tu fiabilidad y preocupación.

Sé productivo virtualmente

- **Enfócate en el proceso, no en el resultado:** Al evaluar la productividad, es más importante centrarse en cómo se realizan las tareas que en los resultados finales.
- **Proporciona herramientas y recursos:** Asegúrate de que tu equipo tenga lo necesario para trabajar de manera efectiva y confía en que sabrán cómo alcanzar sus objetivos.
- **Fomenta la autonomía:** En lugar de supervisar obsesivamente, permite que los miembros del equipo trabajen de manera independiente. Esto aumentará su confianza y eficiencia.

- **Apoya condiciones óptimas de trabajo:** Pregunta a los trabajadores remotos qué necesitan para crear las mejores condiciones de trabajo y proporciona los recursos necesarios.
- **Enfatiza los objetivos y la identidad del equipo:** Mantén a los equipos remotos alineados con la misión compartida y muestra cómo cada persona contribuye individualmente. Un equipo cohesionado es más productivo.

Herramientas digitales

- **Variedad en las herramientas digitales:** Usar una mezcla de medios sincrónicos y asincrónicos para evitar el agotamiento tecnológico y estructurar las actividades según nuestras necesidades.
- **Entender el contexto:** Reconocer que trabajar remotamente puede llevar a malentendidos debido a la falta de conocimiento situacional compartido, lo que puede obstaculizar la colaboración productiva.
- **Estar presente:** Utilizar herramientas digitales que permitan entregar señales sociales que promuevan la cercanía interpersonal y la conexión emocional.
- **Elegir el medio adecuado:** Usar medios más ricos en situaciones de mayor ambigüedad y medios más simples en situaciones claras y directas.
- **Repetirse estratégicamente:** Secuenciar los medios de comunicación de manera redundante para enfatizar la importancia de un mensaje o llamar a la acción inmediata.
- **Considerar diferencias culturales y lingüísticas:** Adaptar las preferencias de comunicación sincrónica o asincrónica según las diferencias culturales y competencias lingüísticas.
- **Cerrar distancias sociales:** Utilizar herramientas sociales para conectar a los compañeros de trabajo, compartir conocimientos y colaborar de manera más efectiva, fomentando la comunicación no laboral para mejorar la comunicación laboral.

Equipos ágiles operando virtualmente

- **Prepararse para reuniones virtuales de manera asincrónica:** Realizar lluvias de ideas por correo electrónico o documentos grupales antes de la reunión facilita la colaboración espontánea y la toma de decisiones.
- **Orquestar reuniones diarias o frecuentes:** Dar a cada persona un tiempo dedicado para hablar sin interrupciones y realizar reuniones preliminares con un grupo pequeño antes de involucrar al equipo completo.
- **Aprovechar las ventajas únicas de las reuniones virtuales:** Utilizar pizarras virtuales y compartir pantallas para aumentar la eficiencia y permitir que los miembros del equipo controlen su tiempo de trabajo asincrónico.

- **Lanzamientos y relanzamientos frecuentes:** Establecer normas sobre el tipo de comunicación a utilizar y cuándo, para mantener el contacto constante entre los miembros del equipo.
- **Colaborar usando herramientas digitales:** Capturar el resultado del trabajo en herramientas digitales para que puedan ser modificados, mejorados o revisados en trabajos grupales posteriores.

Diversidad

- **Ajustar el ritmo:** Los miembros del equipo más fluidos en el idioma compartido deben ralentizar el ritmo del diálogo y asegurarse de que todos estén en la misma página. Los menos fluidos deben hacer un esfuerzo activo para participar y pedir aclaraciones cuando sea necesario.
- **Mantener el mismo código:** Evitar cambiar entre el idioma nativo y el idioma común en espacios virtuales compartidos. Si ocurre accidentalmente, reconocerlo, disculparse y repetir en el idioma que todos entienden.
- **Equilibrar la comunicación:** Escuchar tanto como se habla y animar a los miembros del equipo que son reacios a hablar a que lo hagan.
- **Observar y preguntar:** Salir de la zona de confort, mantener una mente abierta y hacer preguntas sobre lo que se observa de los colegas virtuales.
- **Enseñar y facilitar:** Compartir proactivamente consejos, conocimientos y orientación con los compañeros de equipo y crear oportunidades para que ellos también compartan lo que saben.
- **Empatizar:** Sentirse más cercano a los compañeros de equipo a través del ciclo de aprendizaje y enseñanza.
- **Aprovechar las diferencias positivas:** Desviar la atención de las diferencias que dividen al equipo y enfocarse en la diversidad.

Liderazgo virtual

- **Minimizar diferencias:** Es importante que los líderes gestionen activamente las diferencias geográficas y de modalidad de trabajo (remoto o presencial) para evitar conflictos y subgrupos.
- **Enfatizar fortalezas, no estatus:** Los líderes deben reconocer las fortalezas individuales de todos los miembros del equipo y minimizar las diferencias de estatus percibidas o reales.
- **Promover un propósito común:** Los líderes deben construir y enfatizar una identidad de grupo que una al equipo y recordarles que cada esfuerzo individual contribuye al objetivo del equipo.



- **Crear estructura:** Los trabajadores remotos necesitan previsibilidad, por lo que los líderes deben proporcionar comunicación clara y consistente sobre las responsabilidades laborales.
- **Dar retroalimentación:** Los líderes deben proporcionar retroalimentación constructiva para apoyar los objetivos individuales, asegurando que los trabajadores remotos tengan las mismas oportunidades de desempeño y avance que sus colegas presenciales.
- **Promover el compromiso sin evitar el conflicto:** Es importante fomentar la cohesión del equipo mediante tiempos informales estructurados y hacer que sea seguro expresar desacuerdos o preocupaciones.

Manejo de incertidumbre

- **Escanear los problemas globales** actuales como primer paso para desarrollar una conciencia panorámica
- **Consumo de medios internacionales:** Mantente informado sobre los problemas globales a través de una variedad de medios internacionales para anticipar cómo pueden afectar a tu organización local.
- **Enmarcar la situación y los riesgos:** Prepara a tu equipo para enfrentar posibles desafíos futuros derivados de eventos globales, enmarcando la situación de manera inteligente y desde diferentes perspectivas.
- **Consultar con expertos:** Habla con colegas, trabajadores y expertos en la materia para obtener información sobre cómo enfrentar una crisis en curso o prepararse para futuras crisis.
- **Actuar inmediatamente:** Una vez que tengas una estrategia satisfactoria, actúa de inmediato en respuesta a la crisis.
- **Prepararse para cambios radicales:** Entiende que enfrentar una crisis puede requerir una reorganización estructural profunda, reasignación de recursos, realineación del liderazgo u otros cambios radicales.

Adicionalmente, otros autores también dan recomendaciones respecto de cómo liderar equipos remotos a través de las siguientes prácticas:

- **Comunicación Clara y Frecuente:** Mantén una comunicación constante y transparente con tu equipo. Utiliza herramientas como videollamadas, chats y correos electrónicos para mantener a todos informados (Terzakyan, 2024).

- **Reuniones 1:1:** Realiza reuniones individuales periódicas para discutir desafíos, metas y necesidades de capacitación. Esto ayuda a mantener una conexión personal y a entender mejor las necesidades de cada miembro del equipo. (García, 2023)
- **Establecimiento de Metas Claras:** Define objetivos claros y alcanzables para el equipo. Asegúrate de que todos comprendan sus roles y responsabilidades (Terzakyán, 2024).
- **Fomento de la Autonomía:** Confía en tu equipo y dales la libertad de gestionar su propio tiempo y tareas. Esto aumenta la motivación y la productividad (Terzakyán, 2024).
- **Promoción del Aprendizaje Continuo:** Crea una cultura de aprendizaje donde los miembros del equipo puedan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos (García, 2023).
- **Reconocimiento y Recompensas:** Reconoce y celebra los logros del equipo. Esto puede ser a través de elogios públicos, bonificaciones o pequeñas recompensas (Indeed, 2024).
- **Uso de Herramientas Digitales:** Aprovecha las herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y la gestión de proyectos. Herramientas como Slack, Trello y Zoom pueden ser muy útiles (Castelan, 2023).
- **Fomento de la Inclusión:** Asegúrate de que todos los miembros del equipo se sientan incluidos y valorados, independientemente de su ubicación (Terzakyán, 2024).
- **Evaluaciones de Desempeño:** Realiza evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño (García, 2023).
- **Flexibilidad:** Adapta tu estilo de liderazgo a las necesidades del equipo y sé flexible con los horarios y métodos de trabajo (Terzakyán, 2024).



4. OBJETIVOS

4.1. Objetivos Generales

Compartir la definición de un conjunto de prácticas que resulten de guía para liderar equipos de alto rendimiento en un marco de trabajo de equipos virtuales.

4.2. Objetivos Específicos

- Determinar prácticas de coordinación y seguimiento que permitan mantener al equipo sincronizado y alineado en la ejecución.
- Definir herramientas de software que soporten la colaboración cohesionada y organizada.
- Establecer factores que permitan que el equipo logre resultados sustentables en el tiempo.
- Probar distintas prácticas de metodologías aplicables al trabajo co-localizado en el mundo virtual/remoto, con el fin de observar las dificultades en esta nueva realidad.
- Aportar de la experiencia empírica en esta realidad a otros líderes.

4.3. Alcance

El alcance de este estudio guarda relación a establecer el marco en el cual se sitúa, siendo un equipo en formación de 21 personas, que se estructura en dos sub-equipo. Su contexto es particular y será expuesto en este documento. Para medir la efectividad de las prácticas, primero estas se agruparán en categorías que sentarán el campo de referencia. La efectividad será medida desde una encuesta de percepción que posee la empresa y que se ejecuta dos veces al año, y se evaluará la evolución en un plazo de al menos 3 años, para mostrar y evaluar los resultados.

5. DESARROLLO DEL CASO

5.1. Contexto del equipo

5.1.1 Contexto de la empresa

Este caso ocurre en el contexto de un equipo que en plena pandemia del COVID-19 se forma y comienza a evolucionar. Desde un escenario en el que el equipo se constituye por un líder con 4 desarrolladores, hasta llegar a ser 19 personas en menos de un año. No solo el número de integrantes del equipo aumentó, sino que también su composición varió, ya que el líder original y otros 3 desarrolladores dejaron la empresa iniciando este estudio. Remarcando una realidad también propia del mundo de tecnología, que habla de la alta rotación (al menos existente en el año 2022).

El equipo pertenece a una importante empresa de eCommerce latinoamericana con operaciones en 18 países de la región. Esta organización a su vez tiene empleados en 8 países. Lo que presenta una realidad en donde sus equipos han de resolver coyunturas de otras realidades además de que sus colaboradores han de poder trabajar con otros profesionales que están distantes físicamente.

5.1.2. Marco de co-creación virtual

La empresa para brindar productos o soluciones tiene un amplio desarrollo tecnológico, por lo que su funcionamiento se ha apoyado en tecnologías de información, y desde ahí se ha apalancado para aumentar su impacto de cara a los usuarios y servir de base para la interacción de sus colaboradores.

La estructura simplificada de cómo se desarrolla un producto consta de los siguientes roles:

Negocio: Quienes visualizan comercialmente junto a marketing necesidades de los clientes y arman los casos de negocio que dan sustento a ideas.

Producto: Representan quienes tienen la potencialidad de que las ideas de negocio sean transformadas en productos digitales. Este rol sirve de intermediario con los otros dos actores IT y UX, toda vez que se entiende tienen mayor cercanía en términos conceptuales con negocio. Además, ese rol permite foco a los otros actores. Sirviendo de facilitadores.

UX: Equipo de experiencia de usuario, son los encargados de diseñar propiamente tal los productos digitales. Este rol consta de diseñadores, especialistas en contenido y tienen también sus propios líderes que los coordinan. Su función implica diseñar experiencias que el usuario entienda y que básicamente logren el impacto esperado en su funcionamiento y uso.

IT: finalmente IT es el equipo encargado de implementar toda la solución tecnológica para impactar a los usuarios a través de algún canal de cara a los usuarios. Pudiendo ser usuarios externos preferentemente como también usuarios internos cuando se trata de iniciativas operacionales.

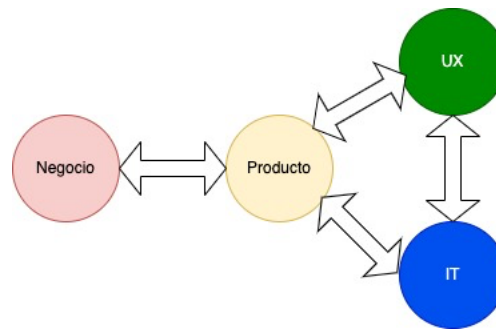


Ilustración 2 - Co-Creación simplificada (Creación propia)

Las interacciones de este marco de co-creación generalmente responden a lo que se muestra en la *Ilustración 2*, estos vínculos toman una complejidad diferente entendiendo la realidad de equipos en distintos países y con distintos alcances funcionales. A partir de esto es que más allá de ser equipos virtuales muchas veces trabajan de manera asíncrona. Lo que genera el espacio de este estudio.

5.1.3. Composición del equipo IT en estudio

El equipo tiene por objetivo construir software que habilite transacciones de usuarios para la empresa. Necesitando manejar tecnologías para interactuar con el usuario (Cliente/Front/App) y también manejar tecnologías habilitadoras de la intercomunicación de estos usuarios con la empresa a través de internet (Server/Middleware/Backend).

Esto implica que dentro de los equipos existe especialización por tecnologías. Acá surge la diferencia entre un equipo jerárquicamente constituido por 7 personas que reportan a un Project Leaders (PL). Pero, al existir sub-especialización, estos equipos terminan siendo constituidos por dos especialistas en iOS, otros dos en Android y tres especialistas en tecnologías middleware.

A su vez, por tecnología estos integrantes reportan de manera matricial a Technical leaders (TL), quienes se encargan de mantener el orden y coherencia en las soluciones técnicas que los equipos brinden.

En esta estructura, los líderes (PLs y TLs) reportan al Manager que se encarga de aunar todos en un mismo modelo de gobernanza, siendo responsable de todos en esta estructura.

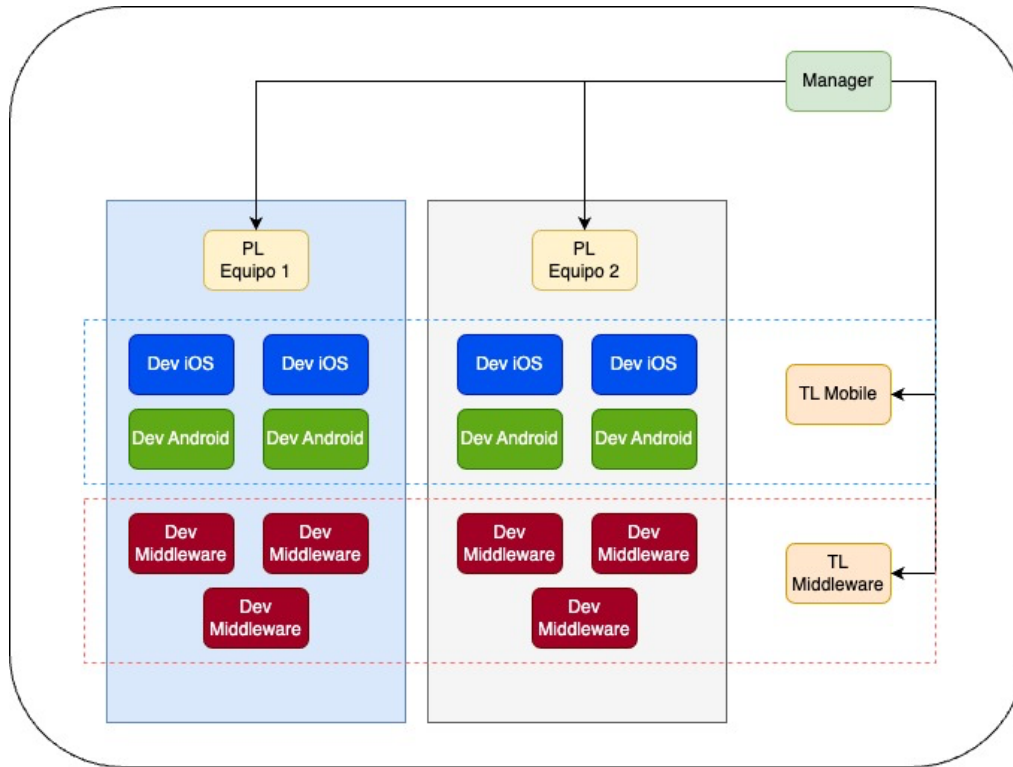


Ilustración 3 - Composición del equipo (Creación propia)

Sumado a lo anterior, los integrantes de este equipo si bien son todos del mismo país, todos están distribuidos a lo largo de la siguiente distribución geográfica:

COMUNA	CANTIDAD
COLINA	1
BATUCO	1
BUIN	1
LOS CONDES	1
PROVIDENCIA	2
ÑUÑO A	2
SAN BERNARDO	1
MACUL	1
SAN MIGUEL	1
QUILPUÉ (V REGIÓN)	1
VIÑA DEL MAR (V REGION)	2
LAS CABRAS (VI REGIÓN)	1
CONSTITUCIÓN (VII REGIÓN)	1
TALCA (VII REGION)	1
CHILLÁN (VIII REGION)	1
QUELLÓN (X REGION)	1

Tabla 1 - Distribución geográfica del equipo

Finalmente, la situación del equipo, más allá de solo estar geográficamente distribuido, implica un equipo con distintos roles y niveles de especialización. Que a su vez interactúan con otros equipos con distintos roles y especialidades en un marco altamente demandante. Siendo esta situación la que le da complejidad a este escenario.

5.2. Comparación de prácticas

Entendiendo que la situación original del equipo era de un equipo más pequeño y que además el líder era distinto al líder actual. Se explicarán las prácticas utilizadas en el escenario inicial para luego explicar las realizadas en la nueva realidad.

Para lograr comparar objetivamente, posteriormente se definirá un modelo de evaluación que se mantuvo sin cambios durante el ejercicio. Por lo que en esta sección se definirán las verticales de funcionamiento de la mano con las prácticas de liderazgo efectivo presentadas anteriormente.

5.2.1. Verticales de funcionamiento

A partir de lo observado anteriormente, en virtud de las prácticas recomendadas para liderar equipos virtuales, se entiende que el marco más amplio y aplicable a este escenario es lo planteado en “Remote Work Revolution” (Neeley, 2021) por lo que se tomará como verticales cada categoría presentada. A partir de ellas, se mostrará lo aplicado en el equipo en el escenario base que es el escenario inicial del equipo para luego destacar las diferencias implementadas en con el equipo en su escenario actual.

Las verticales o categorías de las practicas son las siguientes:

- Sincronización constante (Lanzamiento y relanzamiento en el libro (Neeley, 2021))
- Construcción de la confianza
- Agilidad en equipos virtuales
- Productividad en el trabajo virtual
- Liderazgo virtual
- Manejo de incertidumbre
- Herramientas digitales
- Diversidad

Buscando una mejor visualización es que a partir de las verticales se propone en este trabajo un lienzo que permita gráficamente observar las prácticas que el líder debe cuidar para el correcto funcionamiento de un equipo virtual. Inspirado en el “Business Model Canvas” (Osterwalder & Pigneur, 2010) es que se propone el lienzo de liderazgo virtual mostrado en la ilustración 4. En él se encuentran las verticales, junto a preguntas que permiten contextualizar.

<p>01 Lanzamiento ¿Que prácticas ayudan a mantener sincronizado al equipo en general?</p>	<p>02 Construir confianza ¿Que prácticas facilitan la cercanía con los integrantes del equipo?</p>	<p>05 Agilidad Virtual ¿Que se rescata de la agilidad en los equipos virtuales?</p>	<p>03 Productividad Virtual ¿Que prácticas facilitan la productividad del equipo?</p>	<p>04 Herramientas digitales ¿Que herramientas facilitan el trabajo?</p>
		<p>06 Diversidad ¿Que instancias abren la diversidad?</p>		
<p>07 Liderazgo Virtual ¿Que prácticas el equipo elabora en el contexto virtual?</p>		<p>08 Manejo de incertidumbre ¿En que se puede enfocar el equipo para manejar la incertidumbre?</p>		

Ilustración 4 - Lienzo de liderazgo virtual (Creación propia)

Utilizando este lienzo es cualquier líder puede hacer un acto consciente de autoevaluación, además de dar visibilidad de lo que está aplicando en el desempeño de labor. Cada vertical tiene una sección que a su vez contiene tarjetas en las que se puede incluir al menos la descripción a alto nivel de la práctica o herramienta utilizada.

5.3. Escenario base

Esta sección se describe las prácticas o herramientas que el líder anterior utilizaba con el equipo. Se mencionan elementos positivos como también algunos elementos negativos en cada vertical. La idea es evidenciar lo que existía.

En este escenario, el equipo estaba constituido por integrantes que luego dejaron el equipo, por lo que es la foto inicial.

El resumen de lo observado se muestra gráficamente en la ilustración 5, donde cada vertical posee tarjetas con lo observado.

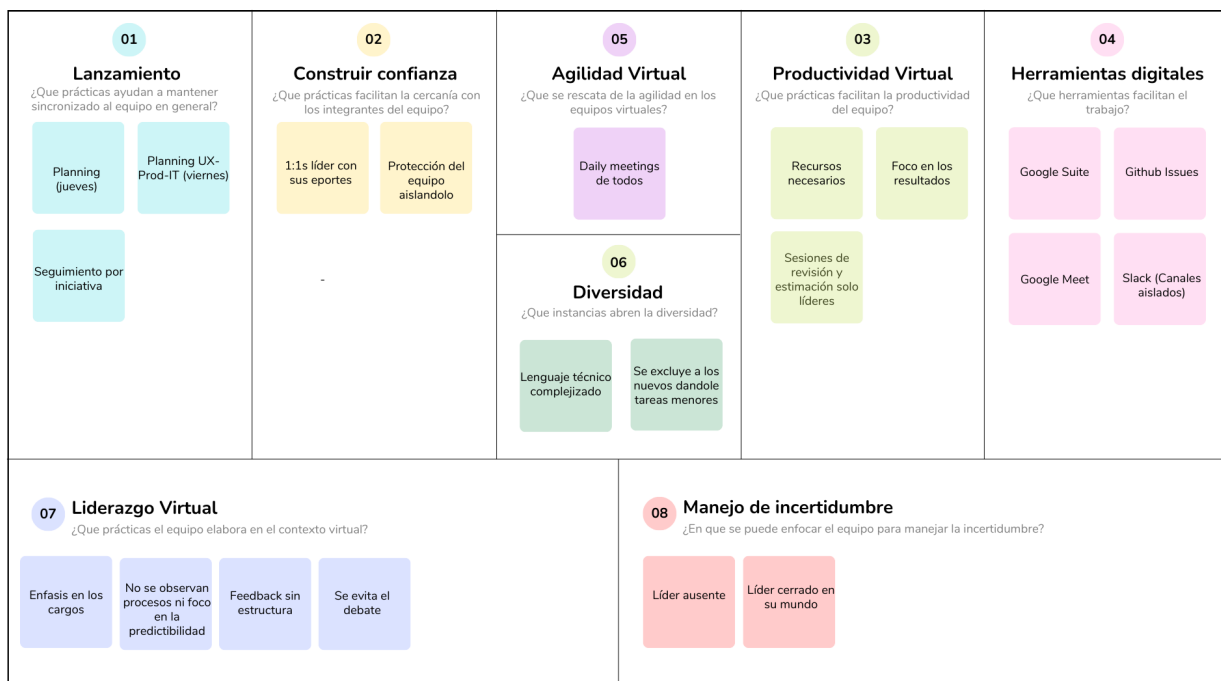


Ilustración 5 - Lienzo de liderazgo virtual en el escenario base del equipo (Creación propia).

5.3.1. Lanzamiento y relanzamiento

Esta vertical se ve presente con estructuras acotadas en su participación y con instancias poco efectivas. Las prácticas observadas son:

- Sesión de planificación los jueves de cada semana con el equipo IT.
- Se hace seguimiento de planificaciones por iniciativa.
- Sesiones de planificación con Producto y UX los viernes, después de haber planificado la semana con el equipo IT.

5.3.2. Construyendo confianza en equipos remotos

Esta vertical se busca cubrir desde la existencia de reuniones 1 a 1, además existe un proteccionismo o limitación de información, las prácticas presentes son:

- Existen 1:1 de líder a reportes cada 2 semanas.
- Se enfoca en crear confianza al mantener el equipo protegido.

5.3.3. Sé productivo virtualmente

Para trabajar la productividad del equipo desde un foco en el resultado, esto se ve en:

- Se enfoca en el resultado, habiendo exigencia directa sobre los integrantes del equipo.
- Proporciona herramientas y recursos.
- Existen sesiones de revisión y estimación de iniciativas donde solo se recurre al criterio experto de los líderes. El equipo no conoce lo que vendrá hasta iniciar el siguiente periodo de tiempo.

5.3.4. Herramientas digitales

Las herramientas utilizadas para el trabajo y colaboración del equipo son:

- Uso de herramientas simples para visualización de tareas (GitHub Issues).
- Canales de comunicación usando texto tienen integrantes acotados (Canales en Slack son pequeños y acotados).
- Se usa Google Docs para guiar retrospectivas. Bajo estructura Start, Stop, Continue.
- Se utiliza Google Meet y el uso de la cámara es escaso.

5.3.5. Equipos ágiles operando virtualmente

La agilidad se ve presente en las siguientes prácticas:

- Se realizan dailies a las 10 am con estructura “¿Que hice?”, “¿que haré?” y “si tengo algún bloqueo”
- Se realizan plannings los jueves luego de cierre de proceso de entrega Mobile.

5.3.6. Diversidad

La vertical de diversidad se ve pobremente presente, siendo observado lo siguiente:

- Incluso usando el mismo idioma se utilizan términos rebuscadamente técnicos para comunicar soluciones.
- No se acomoda el ritmo a los nuevos. Se les excluye.



5.3.7. Liderazgo virtual

El liderazgo del equipo es observado con cuestionamiento y resignación, lo que se observa es lo siguiente:

- Se enfatizan los cargos, resaltando las posiciones para la toma de decisiones.
- No se hace énfasis en los procesos o su predictibilidad.
- Existen instancias para dar retroalimentación, pero no existe un modelo de lo esperado por rango.
- Se evita el debate al hacer prevalecer los cargos por sobre ideas.

5.3.8. Manejo de incertidumbre

La incertidumbre cuando se presenta es pobremente atacada, desde la base el equipo termina sintiendo temor lo observado en la base es:

- Frente a incertidumbre se actúa inmediatamente pero el líder no se hace presente. Indica el dolor y luego no acompaña al equipo en la situación.
- No se abre a compartir sus pensamientos. Es más bien tosco en la comunicación.

5.4. Escenario con nuevas prácticas

Este escenario es el escenario actual, el que termina siendo aplicado en el día a día ya con el equipo expandido y con un nuevo liderazgo. Para llegar a este escenario el equipo y los líderes fueron tomando una filosofía de constante prueba y error, donde se iban observando que prácticas funcionaban y cuáles no. Lo que se muestra a continuación es lo que ha funcionado positivamente. Siguiendo la estructura visual, el resumen se observa en la ilustración 4 que sigue.

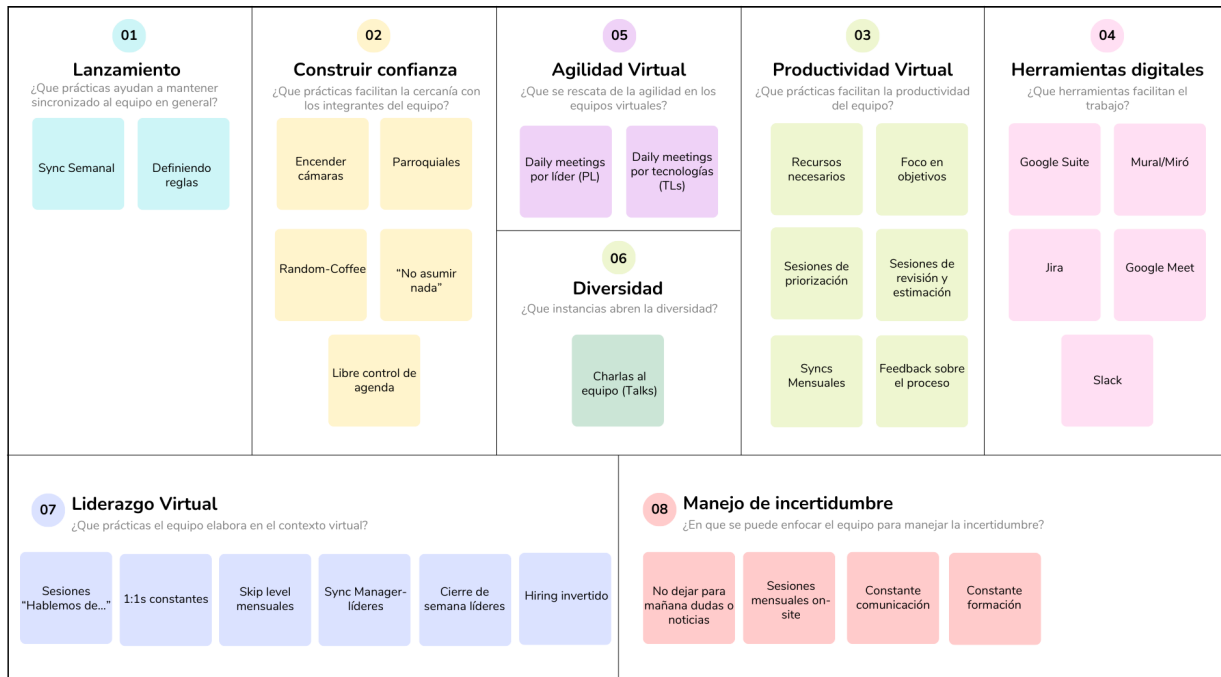


Ilustración 6 - Lienzo de prácticas de liderazgo virtual (Creación propia).

5.4.1. Lanzamiento y relanzamiento

Esta vertical se entiende como la necesidad de sincronizar al equipo tanto de como aporta sobre los objetivos como para ver en qué está cada integrante del equipo para coordinar previamente ayudas o evitar eventuales conflictos por alcance de tareas. Bajo esa perspectiva, el equipo lleva a cabo las siguientes prácticas:

5.4.1.1. Sync Semanales

- Semanalmente se estructuran objetivos personales, por iniciativa y como equipo.
- Se comparten en una reunión compuesta no solo por IT, sino también UX y producto. Propiciando la exposición abierta de todos los integrantes de la tríada de trabajo.
- La reunión se ejecuta los lunes a las 9 am.
- Las intervenciones son individuales.
- Cada integrante debe seguir la siguiente estructura:



- ¿Como estuvo mi fin de semana?
 - Para abrir su ámbito personal al nivel conveniente.
 - Ejemplos de intervenciones hablan de la película que vieron. Otros del deporte que hicieron o derechamente que “estuvo bueno” sin entrar en detalles.
 - Pero la instancia existe para abrir una conversación posterior.
- Estoy trabajando en la iniciativa...
 - Se da contexto del tema macro que está trabajando.
- Mi objetivo de la semana es...
 - Se debe mencionar en las tareas a cumplir esperadas o el milestone a lograr.
- Luego de las intervenciones individuales los lideres se refuerzan los objetivos de negocio que se quieren lograr y se da el contexto de la semana según sea pertinente.
- Finalmente, se da espacio a anuncios “parroquiales” para que el equipo tenga contexto de situaciones de vida que van a estar ocurriendo y que van a estar ocupando parte del espacio de la agenda de los integrantes del equipo. Esto para prever sensaciones de no estar disponible, sino comunicar proactivamente.

5.4.1.2. Planning UX-Producto-IT

Es un espacio que se movió al día viernes con el fin de cerrar la semana en términos de avance del roadmap, y que busca alinear el input para la sync semanal del equipo. Generalmente es una reunión corta donde se ven los avances estratégicos y se delinean los siguientes pasos para la próxima semana. Resulta la instancia de foco de la triada donde colaborativamente se revisan y acuerdan los próximos pasos.

5.4.1.3. Definiendo reglas básicas

- Se instruye abiertamente a todos los integrantes del equipo a prender la cámara.
- Se refuerza constantemente evitar la multitarea para ponerle foco en el presente.

5.4.2. Construyendo confianza en equipos remotos

Buscando la construcción de confianza o al menos facilitar las interacciones y que estas sean más abiertas, el equipo adopta las siguientes prácticas para poder generar nexos entre sus integrantes más allá de iniciativas puntuales o áreas de expertiz:

5.4.2.1. Encender las cámaras

Recomendamos al equipo si se pueden encender las cámaras para que desde ahí se construye confianza.

5.4.2.2. *Parroquiales*

Cuando la vida pasa, el equipo puede comunicar alguna situación con o sin detalles donde necesitan distanciarse de la tecnología para evitar interacciones donde el otro queda esperando.

5.4.2.3. *Random-Coffee*

Semanalmente un bot genera parejas dentro del equipo donde se invita a que miembros del equipo tengan 1:1s entre ellos, con lo que se propician instancias distendidas sin tener al líder necesariamente.

5.4.2.4. *“No asumir nada”*

Paradigma funcional del equipo. Si tenemos alguna duda siempre debemos expresarla, no tomar nada por descontado y comunicar nuestro estado o dudas es primordial en el equipo.

5.4.2.5. *Libre control de tu agenda**

Más allá de las instancias de sincronización, el equipo cuenta con total libertad horaria y de administración de su agenda. Pudiendo distribuir su trabajo en los tiempos que estime conveniente siempre velando por sus objetivos semanales. Este punto puede relacionarse con la vertical de productividad virtual.

5.4.3. *Sé productivo virtualmente*

Para que todos los integrantes sean productivos independiente de su lugar de trabajo se refuerzan prácticas que parten de la base de tener las herramientas para trabajar, luego, entender el contexto en el que estamos aportando y cuáles serán los siguientes pasos además de estar en constante feedback. Con esas premisas el equipo lleva a cabo las siguientes prácticas:

5.4.3.1. *Recursos necesarios*

Cada integrante del equipo más allá de entregarle las herramientas necesarias para su trabajo, se le entrega una cantidad de dinero extra como asignación por trabajo remoto para cubrir costos asociados al trabajo remoto.

5.4.3.2. *Foco en objetivos*

Considerando la estructura de los objetivos del equipo, cada 3 meses se reevalúa que iniciativas el equipo debe cubrir. Estas iniciativas pueden venir desde el equipo de negocio, producto o UX como también pueden nacer de una necesidad técnica presentada por el mismo equipo. Siendo evaluados en su complejidad para estimar cuantas de estas iniciativas pueden comprometerse para los próximos 3 meses.

5.4.3.3. *Sesiones de revisión y estimación*

Para conectar al equipo con las nuevas necesidades presentes, se generan instancias donde todo el equipo revisa lo que se está planteando y desde un entendimiento a alto nivel se estima a nivel de semanas de esfuerzo eventuales. Se registran los puntos de duda. En algunas circunstancias los equipos técnicos arman sesiones individuales para afinar detalles específicos de acuerdo de la complejidad de las iniciativas.

5.4.3.4. *Sesiones de priorización*

Una vez revisadas y estimadas todas las iniciativas, se considera la capacidad del equipo de IT y de UX para acordar las iniciativas a tomar y las que no. De esta sesión se obtiene el listado de iniciativas que el equipo atacará en los próximos 3 meses. Desde ahí se generan los objetivos a perseguir.

5.4.3.5. *Syncs Mensuales*

Una vez al mes el equipo dedica una sesión de sync semanal para revisar el estado de avance general y los próximos pasos para el mes entrante. En esta sesión se reconecta al equipo con los objetivos y cada uno genera sus compromisos para ir aportando con el equipo.

5.4.3.6. *Feedback sobre el proceso*

Semanalmente en cada instancia de sincronización se abre el espacio para ir mostrando inquietudes del funcionamiento, si estamos cumpliendo con los compromisos, si estamos colaborando con los objetivos. Adicionalmente, se insta a cada integrante del equipo a buscar ser protagonistas de cada espacio y por sobre todo su colaboración hacía la visión de la empresa.

5.4.4. *Herramientas digitales*

En cuanto al uso de herramientas digitales, el equipo usa una variedad de herramientas que se nombrarán de menor a mayor frecuencia de uso, estas herramientas excluyen las herramientas específicas para realizar sus funciones técnicas, solo hablan de las herramientas utilizadas para colaborar y hacer equipo.

5.4.4.1. *Email/Calendar/Google Suite*

El primer conjunto de herramientas es el menos usado, pensando en el día a día el email representa una herramienta formal de poco nivel de interacción que el equipo ocupa principalmente para revisar invitaciones a reuniones e información transversal a la compañía que pueda ser relevante que es replicada de la herramienta corporativa de comunicación.

5.4.4.2. *Miró/Mural*

Con la distancia se valoran herramientas que permitan la colaboración en línea, en este caso el equipo utiliza Miró o Mural para armar una especie de canvas donde todos puedan colaborar. Este tipo de interacción está situada en sesiones determinadas o para comunicar elementos dinámicos como roadmaps o diseños de soluciones a alto nivel.

5.4.4.3. *Jira*

Es la herramienta principal de la compañía donde se plasman las necesidades o iniciativas que los equipos han de trabajar. Dependiendo del equipo será la configuración que tenga. En el caso de este equipo, se utiliza la estructura Épica-Historia-Subtarea para desglosar iniciativas. Este desglose se trabaja en una constante iteración de 1 semana. Adicionalmente, en Jira se genera el roadmap para comunicar que iniciativas están siendo atacadas por mes y en algunos casos las planificaciones de cómo se va a atacar determinadas cosas.

En general, el equipo tiene el control de jira pudiendo modificar gran parte de las cosas manteniendo así un orden.

5.4.4.4. Google Meet

Es el medio para generar las reuniones formales. Todas las instancias de syncs o sesiones grupales se llevan a cabo a través de este medio. Acá es donde se invita a usar la cámara y cada reunión tiene sus propios acuerdos de convivencia dependiendo del contexto.

Sobre el uso de esta herramienta se refuerza el evitar la doble presencia, poniendo foco en la reunión en curso interactuando constantemente.

5.4.4.5. Slack

Es la principal herramienta de colaboración y comunicación. Slack más allá de permitir el envío de mensajes, en la compañía es utilizada como una base de conocimiento toda vez que las interacciones quedan expuestas a todos pudiendo tomarse de preguntas que otros anteriormente han desarrollado.

En el caso del equipo se organizaron jerarquías de canales, un canal principal donde están todos (IT, Producto y UX), otros canales donde esos equipos tienen espacios específicos y luego vienen canales por tecnologías.

Adicionalmente, hemos generado canales por iniciativa para mantener el contexto exclusivo de las iniciativas en espacios dedicados.

A través de Slack es donde la mayoría de la comunicación espontanea se lleva a cabo. Acá surgen llamadas cuando hay dudas. Acá es donde se dan avisos parroquiales. En Slack es donde se generan las preguntas y se va llevando el día a día del equipo.

El único gran acuerdo sobre esta herramienta es el de dar visibilidad de tu estado cuando no estas disponible para una llamada. Para evitar que otro te busque y al no contestar comience a suponer cosas. Para evitarlo el estado se debe cuidar, siendo el comunicador de tu disponibilidad.

5.4.5. Equipos ágiles operando virtualmente

Respecto a esta vertical el equipo solo mantiene las instancias de daily meetings de las estructuras agiles de trabajo. Siendo estas expandidas a la coyuntura por tecnologías al existir dos equipos con iniciativas en paralelo que convergen en el uso de tres tecnologías o dominios de tecnología. Considerando eso las prácticas son las siguientes:

5.4.5.1. Daily meetings por líder (PLs)

- A las 9 am de martes a viernes
- Estas sesiones son menos estructuradas, permitiendo a cada integrante del equipo compartir sus avances.

5.4.5.2. Daily meetings por tecnología (TLs)

- A las 9:45 de martes a viernes de forma on-demand

- Su objetivo es hacer converger a los integrantes de los dos equipos que manejan una tecnología en común.
- En este caso se dan 3 daily de tecnología iOS, Android y MiddleEnd.
- Acá es donde se previsualizan necesidades comunes, se conversan potenciales bloqueos y se acuerdan acciones concordantes.

5.4.6. Diversidad

Esta categoría habla de cómo se incluye a todos los integrantes abrazando sus particularidades. Es importante por sobre todo ver a los otros, empatizar, establecer un marco de incluso lenguaje común que permita que todos se sientan parte de un colectivo. En este sentido estas prácticas han de generar espacios abiertos para compartir y alinear. Este equipo posee:

5.4.6.1. Charlas al equipo (Talks)

Todos los viernes se genera una instancia grupal donde un integrante el equipo presenta sobre un tema de su interés o que haya estado aprendiendo recientemente. La idea es abrir un espacio para enseñar públicamente y abrirse a las dudas o comentarios de los colegas. También es un espacio para apreciar y reforzar positivamente a los compañeros.

5.4.7. Liderazgo virtual

Para trabajar los elementos de liderazgo en entornos virtuales el equipo utiliza más allá de un constante compromiso por la comunicación y transparencia, sesiones específicas con distinto alcance con el fin de generar los espacios para que surjan distintos temas propios del día a día, dentro de ellas se pueden encontrar:

5.4.7.1. Sesiones “Hablemos de...”

Cuando surgen temas transversales que guardan relación a coyunturas o que son dudas de las formas de trabajo, se generan reuniones virtuales con el título “Hablemos de...” donde se comparten abiertamente temas de relevancia del funcionamiento del equipo.

La estructura de estas sesiones en rigor es de conversaciones abiertas, donde cualquier integrante del equipo puede plantear dudas, inquietudes con todos.

5.4.7.2. 1:1s constantes

Cada líder con sus reportes tiene reuniones individuales en no más de dos semanas. Siendo instancias formales donde se busca generar una conexión para ir comunicando inquietudes individuales además de generarse feedback bidireccional con el fin de ir buscando la mejora continua constantemente.

5.4.7.3. Skip level mensuales

Para mantener un canal constante de comunicación entre el manager y los reportes de los líderes. El manager genera espacios de 1:1 mensuales con todos los integrantes del equipo, no solo con los líderes (como son reportes directos los ve cada 2 semanas) en este caso con los miembros del equipo.



La estructura de esta sesión es la misma de un 1:1 normal pero también surge la instancia para validar consistencia en el mensaje que se busca comunicar y el que se está transmitiendo.

También busca ser un espacio seguro donde los miembros del equipo puedan alertar preocupaciones respecto a comportamientos de los líderes para así poder tomar la información de primera fuente.

5.4.7.4. *Sync Manager-Líderes*

Luego de iniciar la semana el mánager tiene una sesión específica con los líderes donde tienen por objetivo mirar el avance desde la perspectiva del roadmap, mirando desafíos de la semana entrante propios de la organización. Junto a ello, también se previsualizan desafíos para la semana siguiente y eventuales necesidades que requieren preparación. Adicionalmente, esta instancia permite la visita de otros stakeholders que pueden de primera fuente participar en el proceso de pre-elaboración de temas relevantes para el equipo.

La instancia también se coordina entre los líderes para revisar temas de asignaciones y capacidades de los equipos, además de coyunturas que requieran informarse de manera transversal.

5.4.7.5. *Cierre semana líderes*

Esta instancia busca brindar la posibilidad de contemplar la semana de ejecución y en cierta forma brindar el espacio para que los líderes se expresen con más libertad y no tanta estructura sobre lo que ha sido el desarrollo de la semana y sus preocupaciones futuras.

5.4.7.6. *Hiring Invertido*

Una práctica que marca una diferencia sustancial a como venía trabajando el equipo e incluso la compañía es el Hiring invertido. Surge producto de un constante desgaste del equipo de adquisición de talento que en un proceso normal es quien brinda opciones de candidatos disponibles para una vacante. Este equipo al tener mucha demanda y ser requerido en primera instancia, estaba generando un cuello de botella respecto a la velocidad de selección. Adicionalmente, al estar primero y no tener la cercanía técnica muchos candidatos no poseían el conocimiento específico que era necesario. Resultando todo esto en mucha pérdida de tiempo de los involucrados y un proceso lento de selección.

Frente a esta situación el hiring invertido surge desde IT, siendo los propios líderes los que publican las posiciones, filtran, contactan y empujan el proceso de selección. Donde luego de una primera entrevista de acercamiento, se entregan una serie de prueba a los candidatos donde se pretende evaluar competencias, conocimiento técnico y el calce con el equipo desde su experiencia. Sirviendo todo esto de input para la segunda etapa de entrevista técnica, donde se indaga en el razonamiento detrás de la solución a un desafío técnico. Para luego, como tercera etapa, con candidatos que se ven como potenciales miembros del equipo, recurrir al equipo de adquisición de talento para revisar el calce cultural de la persona y posteriormente extenderle una eventual oferta.

Desde la primera entrevista hasta su inclusión en el equipo, el proceso nos ha ayudado a ser la cara visible de la empresa y a ser los responsables del desarrollo de carrera de los integrantes del equipo.

5.4.8. Manejo de incertidumbre

Finalmente, sobre la vertical de manejo de incertidumbre el equipo entiende que hay factores que propician la ansiedad desde su base. La falta de comunicación, por ejemplo, o los comentarios de pasillo o cualquier forma alarmante de comunicar situaciones ayudan a generar un ambiente alejado de la distensión. Por otra parte, el equipo también entiende que hay circunstancias que se escapan de su control por lo que centrarse en el desarrollo del equipo o de los individuos termina siendo el foco con el que se trabaja esta vertical. Las prácticas que dan estructura a esto son las siguientes:

5.4.8.1. No dejar para mañana dudas o noticias

El equipo tiene como parte de su mindset que frente a cualquier grado de incertidumbre preguntar y hacerse protagonista de su incertidumbre es primordial.

Por otra parte, los líderes tienen el lineamiento de ir siempre con la verdad y con certezas en la mesa. Frente a situaciones complejas como desvinculaciones es crucial la comunicación tanto en su forma como en el timing que tenga.

5.4.8.2. Sesiones mensuales on-site

Si bien la mayoría del tiempo el equipo está trabajando de manera remota, generamos las instancias presenciales un día al mes donde los líderes se juntan con los equipos en mesas pequeñas que permitan la conversación abierta y fluida. En estas sesiones la presencialidad es opcional por lo que el trato debe ser el mismo entre quienes están presentes y los que están de manera remota. Esto se logra manteniendo conciencia de los distintos medios en que está llegando el mensaje y haciendo participe a todos por igual respetando los tiempos de todos.

5.4.8.3. Constante comunicación

El equipo está enmarcado en una gran empresa con miles de empleados, lo que vuelve esperable que existan cambios a nivel organizacional. Frente a esto los líderes están en constante comunicación con capas superiores y están atentos a los comunicados de la organización para ir transmitiendo de manera más rápida y directa a sus reportes.

5.4.8.4. Constante formación

Frente a la incertidumbre se hace hincapié en las comunicaciones que el equipo debe centrarse en los aspectos que están en su control, enfocándose en cómo mejorar. Se promueve herramientas de estudio como Udemy junto a licencias de O'Reilly para acceder a opciones de aprendizaje. Junto a este acceso, el equipo definió las tardes de los viernes como espacio dedicado al estudio, por lo que en ese periodo se dedica exclusivamente a aprender de los medios mencionados.

6. ANÁLISIS DEL CASO

6.1. Modelo de evaluación

Para lograr una visión objetiva y comparable en el tiempo de la efectividad de las prácticas de liderazgo efectivo se utilizará un modelo de evaluación en base a una encuesta que la empresa establece a toda su organización. Esta evaluación excluye los resultados del equipo ya que los desafíos fueron variando y bajo la perspectiva del cumplimiento hacia la empresa, siempre fueron logrados.

Desde ahí lo que se va a evaluar es **como** se lograban, bajo que percepción del equipo en cuanto al clima, la percepción hacía su líder y la empresa. Este ítem de percepción hacia la empresa y los líderes se denomina **Engagement (ENG)**. Por otro lado, también se mide la percepción de los equipos respecto del **como** centrándose en las dinámicas propias del equipo y si generan o no efectividad. Este ítem de percepción hacía el cómo se realizan las cosas la empresa la denomina **Execution (EXE)**.

Para buscar medir ambos ítems la empresa genera una encuesta bianual. Es realizada en mayo y octubre de cada año. Toda la población de empleados de la empresa debe responder.

6.1.1. Formato de la encuesta

La encuesta consta de un total de 20 sentencias, 12 para medir engagement y 8 para execution. Las sentencias se encuentran detalladas en el anexo 1 “Sentencias de la encuesta”.

El encuestado puede responder en una escala desde “Muy de acuerdo”, hasta “Muy en desacuerdo”, acorde a su percepción. La escala en sí cuenta de cinco niveles, que además incluye el “De acuerdo”, “Neutral”, “En desacuerdo” y los ya nombrados “Muy de acuerdo” y “Muy en desacuerdo”. La escala se muestra en la ilustración 5 que sigue.

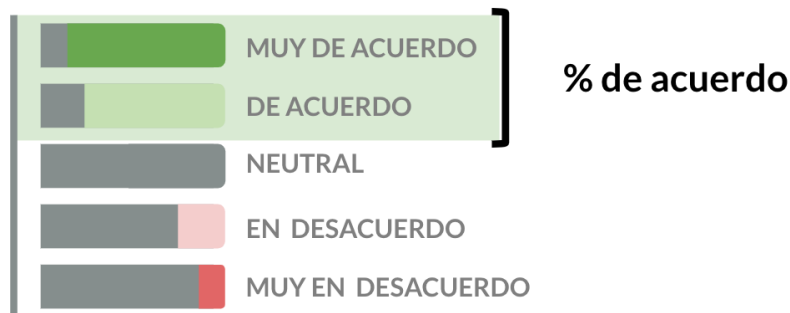


Ilustración 7 - Opciones de respuestas

De las respuestas, se consideran solo “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” como respuestas que muestran favorabilidad respecto a la sentencia. Todas las otras opciones no suman al resultado.



El resultado se termina generando a partir del porcentaje de favorabilidad sobre el total de las sentencias.

6.1.2. Target de la empresa

La empresa más allá de brindar un instrumento para medir también tiene expectativas respecto a los resultados. Estas expectativas en rigor son el parámetro esperable para la gran mayoría de los líderes. Los valores esperables se observan en la ilustración 6.

Engagement	82% - 90%
EXE	82% - 90%

Ilustración 8 - Target de la empresa

Otras consideraciones importantes es que la encuesta como tal es completamente confidencial y la empresa garantiza el anonimato en su ejecución. Adicionalmente, la organización dispone de canales de denuncias si se alguien se ve sesgado o forzado a responder de determinada manera.

7. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo fue establecer prácticas que permitan ayudar a los líderes a ser más efectivos en una dinámica virtual o remota. A través de este documento y de la revisión bibliográfica no solo se evidenció que la estructura y predictibilidad es un factor importante para todo equipo virtual, sino que por sobre todo para un líder. Las prácticas mostradas hablan de un constante esfuerzo para dar estructura a una labor que en un marco virtual se ve mucho más dificultosa. Este marco que a través del documento se va desarrollando y ganando en cobertura de distintas verticales propias de la dinámica de un equipo bajo esta nueva coyuntura.

La existencia de una encuesta corporativa con una frecuencia bianual da el marco propicio para ver la percepción del equipo respecto al ejercicio de liderazgo, lo que es aprovechado en este análisis.

Los resultados obtenidos son la recopilación de las encuestas contestadas desde que el equipo se fundó. Esto incluye los primeros resultados del líder que dejó la compañía, siendo eso los números del año 2021. En el año 2022 el líder antiguo deja la compañía en abril de ese año siendo la evaluación de mayo 2022 una encuesta que incluye la sensación de salida del líder anterior. En la encuesta 2022 ya está exclusivamente el líder nuevo con la estructura final al menos armada. Para que desde el año 2023 ya se encuentran en funcionamiento las prácticas mencionadas como parte del nuevo escenario. Los resultados se pueden ver en la tabla 2 y gráficamente observar su evolución en el gráfico 1.

	MAY '21	NOV '21	MAY '22	NOV '22	MAY '23	NOV '23	MAY '24	OCT '24
ENG	81,10%	95%	93%	91%	99%	99%	99%	99%
EXE	75,60%	88%	91%	90%	99%	98%	98%	100%

Tabla 2 - Resultados encuesta desde mayo 2021 a octubre 2024

ENG y EXE

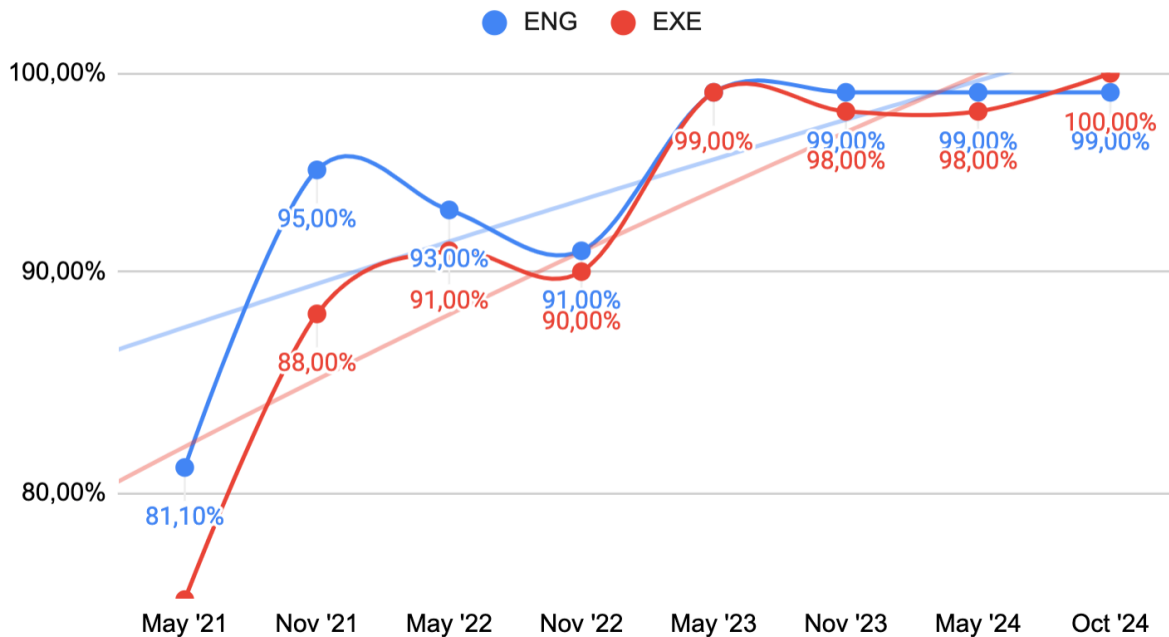


Ilustración 9 - Evolución de los resultados

De ellos se puede visualizar claramente el impacto positivo del nuevo liderazgo, que, junto a mantener las prácticas, sostiene excelentes resultados en las últimas cuatro encuestas. Siendo particularmente relevante la última ya que incluso incluía a un nuevo Project Lead en formación, quien se está adhiriendo a las prácticas y logra mantener los resultados del anterior líder que fue cedido a otra parte de la organización.

En contraste, al principio, la falta de las prácticas descritas en el escenario nuevo, generan resultados incluso debajo de lo esperado por la empresa (80% mínimo), por lo que, si bien resulta un escenario funcional, no es recomendable ni sostenible en el tiempo.

En perspectiva, los resultados promedio de la compañía son 88% en ENG y 88 EXE. Mostrando que el equipo está por sobre la media y se ha mantenido así desde la entrada del nuevo líder.

El detalle de la encuesta incluyendo los últimos resultados se pueden encontrar en el Anexo 2 - "Últimos resultados de la encuesta".

En definitiva, se observa un impacto positivo y sostenido mediante la existencia de prácticas, lo que es destacable incluso en una compañía que exige alto desempeño y sobre todo impacto de cada colaborador.

A partir de este trabajo se observan futuros trabajos que ahondan más en la realidad de estos equipos y que pueden experimentarse empíricamente en la empresa. Entre ellos se destacan:

Competencias del líder más allá de las prácticas.



Considerando que las prácticas puedan o no ser aplicadas, el líder y su capacidad de self-awareness junto a su mindset de crecimiento potencialmente tiene una relevancia que sería interesante tangibilizar en la percepción del equipo.

Prácticas para un hiring más efectivo en equipos virtuales

Si bien se nombra en este trabajo, no se mide el Impacto de esta dinámica, cuan efectivo resulta en términos de tiempo y recursos, como se puede hacer más eficiente, observar esto desde los números y además evaluando la trayectoria de los contratados. Puede resultar algo interesante de estudiar.

Impacto del Time management en la organización

La percepción del equipo y de la empresa respecto a cuando se establecen normas de gestión del tiempo en agendas y reuniones. Comparado a escenarios donde no existe un foco como tal. Puede ser estudiando y cuantificado para sustentar si realmente tiene un impacto más allá del discurso que lo fomenta.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Katzenbaum, J. R. (2001). *El Trabajo en Equipo*. . Santiago: Garnica.
- Caldwell, E. (2009). *Metodología de ProMES: una herramienta para incrementar el desempeño de los equipos de trabajo*. Acta Colombiana.
- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 7-16.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. España: Ediciones Granica, SA.
- Lipman-Blumen, J., & Leavitt, H. (2000). Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización. *Harvard DEUSTO Business Review*, 48-55.
- Clavijo, D. (2009). Mantente cerca de tu equipo. *Entrepreneur*, 24-28.
- Donoso, H., & García, G. (2012). Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 145-158.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). *Trabajo en Equipo*. Barcelona: Deusto.
- Gómez, R. A. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 62-91.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño Organizacional. *Revista Universidad & Empresa*, 93-115.
- Fuentealba, R. (2006). Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño. *Revista Ingeniería Industrial*, 5-21.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 49-72.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. New York:: John Wiley & Sons Inc.
- Bal, D., Wilding, R., & Gundry, J. (2000). Virtual teaming in the agile supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 71-82.
- Meyer, E. (2010). *The Four Keys To Success With Virtual Teams*. Obtenido de Forbes magazine: <http://www.forbes.com/2010/08/19/virtual-teams-meetings-leadership-managing-cooperation.html>

- Lagowska, U., Sobrao, F., Furtado, L., & Grobman, M. (2020). *Leadership under crises: a research agenda for the Post-COVID-19 era*. Obtenido de Brazil Admin Rev.: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062>
- Minja, D. (2013). *The signature of effective leadership*. Obtenido de Public Policy Adm Res: <https://www.ku.ac.ke/schools/humanities/images/stories/2016/8391-10483-1-PB.pdf>
- Bogenschneider, B. (2016). Leadership epistemology. *Creighton J Interdiscip Leadership*, 3-16.
- Vilkinas, T., Murray, D., & Chua, S. (2020). Effective leadership: considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability. *Leader Organ Develop*, 147-163.
- Jonsson, S., & Strannegard, L. (2015). The enticement of leadership. En *The leadership book (2nd ed)* (págs. 13–31). Liber AB.
- Khan, Z., Khan, I., & Nawaz, A. (2016). Leadership theories and styles: a literature review. *J Resour Develop Manage*, 1-7.
- Tildiz, S., Basturk, F., & Boz, I. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia Soc Behav Sci*, 785-793.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. Jossey-Bass.
- Koo, H., & Park, C. (2018). Foundation of leadership in Asia: leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific J Manage*, 697-718.
- Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing complex challenges through adaptive leadership: a promising approach to collaborative problem solving. *J Leadership Educ*, 111-123.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *J Organ Behav*, 834-852.
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2020). Leadership in virtual organizations: influence on workplace engagement. En *The palgrave handbook of workplace well-being*. (págs. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_12-1). Obtenido de Palgrave Macmillan: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_12-1
- Wong, S., & Berntzen, M. (2019). Transformational leadership and leader–member exchange in distributed teams: the roles of electronic dependence and team task interdependence. *Comput Hum Behav*, 381-392.
- Maduka, S., Edwards, H., Greenwood, D., & Babatunde, O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organizations. *Benchmarking*, 696-712.
- Hill, N., & Bartol, M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Pers Psychol*, 159-198.

- Nansen, B., Arnold, M., Gibbs, M., & Davis, H. (2010). Time, space and technology in the working-home: an unsettled nexus. *N Technol Work Employ*, 136-153.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Hum Resour Manag Rev* 27, 648-659.
- Dirani, K., Abadi, A., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., . . . Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Hum Resour Dev Int* 23, 380-394.
- Terzakyan, T. (2024). Obtenido de Deel.com: <https://www.deel.com/es/blog/habilidades-de-liderazgo-virtual-para-equipos-remotos/>
- García, M. (09 de November de 2023). *Crehana.Com*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/trabajo-remoto/liderazgo-remoto/>
- Indeed, E. e. (10 de July de 2024). Obtenido de Técnicas de liderazgo para impulsar el éxito de tu equipo: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/tecnicas-liderazgo-exito>
- Castelan, J. (10 de May de 2023). *Equipos de trabajo remoto: ¿cómo acortar distancias en empresas grandes?* Obtenido de Crehana: <https://www.crehana.com/blog/trabajo-remoto/trabajo-en-equipo-remoto/>
- Neeley, T. (2021). *Remote Work Revolution*. Harvard Business School.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.