



Liderazgo y motivación de equipos en entornos virtuales

Licenciatura Administración y Gestión Empresarial

Integrante:

- BONAFINA HECTOR HORACIO
bonafinahh@gmail.com

Tutor:

- MACIEL BELÉN
bmaci@unsam.edu.ar

Año: 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por acompañarme durante todo este tiempo de carrera. Especialmente a mi madre, que no me dejó bajar nunca los brazos para terminarla.

A la tutora de la tesis, Belén, quien me guio a lo largo del trabajo y la investigación.

A los entrevistados y encuestados que me compartieron sus experiencias sobre el teletrabajo y me brindaron la información necesaria para la investigación.

¡Gracias a todos!

RESUMEN

Esta tesis toma como problemática central el cambio en la forma de gestión y liderazgo de equipos como consecuencia del trabajo remoto obligatorio a causa de la pandemia COVID-19 lo que lleva a una necesidad de modificar la manera de trabajar del líder.

La investigación se ha propuesto como objetivo encontrar herramientas que permitan al líder gestionar y motivar a sus equipos virtuales para así lograr un incremento en la productividad y en el logro de los objetivos empresariales. Para ello se buscó identificar las características y aptitudes que debe poseer un líder virtual en comparación con el liderazgo presencial, estudiar los pros y contras del teletrabajo y analizar qué elementos motivan a los empleados cuando trabajan de manera remota.

Es una investigación de tipo descriptiva y para afrontar la problemática se llevaron a cabo entrevistas a distintos líderes y miembros de equipo dentro de la empresa consultora y encuestas a personas que trabajan en equipos virtuales.

El liderazgo en equipos virtuales debe producir calidad, un cambio de actitudes, sentimientos y de la manera de pensar de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados a nivel de individuos, de grupos y de la organización. El líder debe generar el feedback de su equipo de trabajo.

Los principales resultados arrojaron la importancia de reforzar liderazgos flexibles, comunicativos, que acompañen y muestren interés por las necesidades de los empleados, que generen ese espacio de conexión, humanidad y empatía en sus equipos. Todas estas cosas tienen algo en común, su costo es muy bajo, pero su valor es altísimo. La inversión no es económica, sino emocional, temporal y mental y son las que mejores retornos generan en cuanto al aspecto motivacional de los empleados en este contexto de pandemia y virtualidad.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo - Motivación - Gestión - Virtualidad – Consultoras

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	10
CAPÍTULO 1: GESTIÓN DE EQUIPOS EN LA VIRTUALIDAD	10
1.1 La nueva normalidad: el teletrabajo.....	10
1.1.1 Organización del trabajo, el tiempo y la vida privada.....	11
1.1.2 Digitalización, un aliado en la gestión de equipos virtuales	13
1.1.3 Comunicación en equipos virtuales.....	15
1.1.4 Seguridad y salud en el trabajo (SST)	16
1.2 Cambios en la gestión de equipos.....	17
1.2.1 La gestión virtual.....	18
CAPÍTULO 2: LIDERAZGO EN ENTORNOS VIRTUALES	22
2.1 Liderazgo virtual	22
2.1.1 Características de los líderes virtuales	23
2.1.2 Desafíos y ventajas de los líderes virtuales.....	23
2.1.3 Estilos de liderazgo más efectivos en entornos virtuales	26
2.2 Gestión tradicional vs el liderazgo ágil	28
2.2.1 Herramientas para los líderes virtuales	30
CAPÍTULO 3: MOTIVACIÓN EN ENTORNOS VIRTUALES	37
3.1 Motivación intrínseca y extrínseca	37
3.2 Elementos motivadores en la gestión de equipos virtuales	39
3.3 La importancia del liderazgo en la motivación	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	46
INTRODUCCIÓN.....	46
4.1. Terreno de investigación: Una empresa de Argentina.....	46
4.2. Análisis de resultados de entrevistas a líderes virtuales.....	46
4.3 Análisis de resultados de entrevistas a miembros de equipos virtuales.....	52
4.4 Análisis de resultados de las encuestas.....	58
4.5 Triangulación metodológica.....	64
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	71

ANEXO METODOLÓGICO FORMULARIO DE ENCUESTA	74
Sección 1: Datos generales	74
Sección 2: Líder	75
Sección 3: Líderes y miembros de equipos virtuales	78
Sección 4: Integrantes de equipos virtuales	84
ANEXO ENTREVISTAS	88

INTRODUCCIÓN

El efecto del Covid-19 ha obligado a la humanidad a tomar medidas inmediatas, no sólo en el ámbito doméstico, sino que también a nivel social, educativo, económico y profesional.

En Argentina, luego de haberse decretado el aislamiento preventivo, social y obligatorio en todo el territorio, el teletrabajo fue una solución que adoptaron las empresas para seguir con sus actividades diarias y cuidar a sus empleados. Estos últimos, tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva modalidad de trabajo “en casa”.

Cuando se plantean las dificultades a las que se enfrentaron y se siguen enfrentando las empresas para aplicar el teletrabajo al 100%, lo primero que salta a la vista es que muchas no contaban con la tecnología adecuada como tampoco con el presupuesto para realizar inversiones en tecnología de la información (*IT*, por su siglas en inglés), empezaron a preocuparse por la ciberseguridad, no poseían dispositivos móviles para todos los empleados, contaban con espacio limitado de almacenamiento en la nube, entre otras (Harán, 2020).

De una forma u otra, todas las preocupaciones recaen en las limitaciones tecnológicas. Sin embargo, ¿Es la tecnología el único desafío para lograr que el teletrabajo funcione de forma exitosa?

En una nota periodística escrita por Origlia (2020), Juan Pablo Jiménez -vicepresidente de Citrix para Latinoamérica y el Caribe- sostiene que las empresas han analizado profundamente la tecnología necesaria para aplicar el teletrabajo, dejando de lado la transformación cultural y social que esto implica.

Si bien la cultura laboral argentina ha experimentado cambios, los consultores reconocen que en las empresas se sigue priorizando el presentismo más que el alcance de resultados. Para poder operar de manera efectiva en un entorno digital, además de la tecnología deben desarrollarse habilidades específicas y un cambio cultural organizacional basado en cultivar la confianza entre el líder y su equipo (Origlia, 2020).

Uno de los recursos más valiosos de una organización, son los recursos humanos, las personas que están dentro de ella y le aportan valor. Ellas cuentan con capacidades blandas que las diferencian de las computadoras. En una de las conferencias del Convergence EMEA 2018, Adam Miller - CEO de Cornerstone - explica que mientras muchas empresas están obsesionadas con reclutar talento, las empresas pioneras (como Google y Amazon) buscan perfiles nada especializados, sino que priorizan las

habilidades blandas (Zamorano, 2020). A su vez, sostiene que en el futuro el teletrabajo será toda una realidad y que las empresas lograrán maximizar los resultados siempre y cuando mantengan a su gente motivada y feliz. En base a esto, hace énfasis en que las empresas deberían trabajar por objetivos en lugar de forzar a los empleados a gastar su tiempo trasladándose a la empresa, por motivos de mero control.

Los trabajadores en la actualidad se enfrentan a dos desafíos, el de adaptarse rápidamente a una situación completamente inesperada como continuar su trabajo de manera normal, aportando el máximo valor desde sus hogares y continuar con la tarea día a día. Para que esto pueda ocurrir es determinante el papel del líder en el actual momento de incertidumbre (Suárez Rivas, 2020).

Esta nueva normalidad ha obligado a transformar y redefinir las formas de trabajo y el modelo de gestión, ya que los líderes deben hacer una coordinación remota. Algunos de los desafíos que enfrentan los líderes son: mantener el sentido de pertenencia de los empleados y su motivación, evitar que las personas se sientan aisladas o sientan un exceso de control.

Hoy, más que nunca, el líder debe practicar la empatía, ejercitar su vocación de servicio y el sentido de la responsabilidad para ayudar a sus colaboradores a vivir la experiencia de la mejor manera posible. A la vez, resulta fundamental continuar manteniendo la motivación y el empuje para la consecución de los objetivos de negocio.

En este momento debe transformarse el concepto de liderazgo tradicional, requiriendo que las competencias de un líder sean más adaptables y flexibles al entorno en el cual se encuentra.

Trabajar desde los hogares sigue siendo todo un desafío, ya sea por falta de concentración, pérdida de horarios estrictos, o por cuestiones más profundas que se relacionan a la falta de contacto con otras personas y compañeros en el ámbito laboral. Tal es así, que aquello que con anterioridad solía motivar a las personas ha dado un giro radical. Hoy en día, y bajo dicho contexto, los empleados poseen distintas motivaciones para orientar sus acciones hacia los proyectos establecidos u objetivos trazados por las organizaciones.

Haciendo énfasis en el empleado, el teletrabajo puede acarrear una serie de beneficios e inconvenientes. En el informe conjunto Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) se enumeran una serie de ventajas como mayor autonomía, disminución o eliminación del tiempo de desplazamiento del hogar a la oficina e incrementos en la productividad. Por otro lado, existen efectos negativos que el

teletrabajo puede tener en los empleados, como jornadas laborales más largas y desórdenes entre la vida laboral y la personal, que pueden provocar altos niveles de estrés.

El coautor del informe Messenger (2019) y a su vez miembro de la OIT, declara que, si bien las tecnologías modernas contribuyen a equilibrar mejor la vida personal con la laboral, también suele provocar que las personas confundan los límites entre ambos ámbitos. Como todo cambio drástico, con el correr del tiempo y transcurrido un año habiendo experimentado el aislamiento, es cuando se tiene la posibilidad de revisar y analizar las consecuencias y las costumbres adquiridas en este nuevo escenario.

Por lo cual esta investigación busca recopilar el material y las diferentes definiciones para poder adaptarlas y desarrollar nuevas propuestas de liderazgo y manejo de equipos virtuales relacionadas también a la motivación de los empleados en este nuevo contexto donde la virtualidad llegó para quedarse.

Esta investigación se llevará a cabo en la Empresa Argentina. Si bien esta empresa ya practicaba el teletrabajo desde antes de la pandemia, actualmente se ha convertido en algo obligatorio y diario para todos los empleados. Además, al ser una empresa de tecnología, ya contaba con los recursos tecnológicos necesarios para aplicar el teletrabajo al 100%, esto da lugar a que se puedan analizar otras dificultades consideradas más relevantes para este trabajo.

Los interrogantes a los que esta investigación busca responder son los siguientes:

¿Cuáles son las nuevas formas de liderazgo y motivación en el marco de la virtualidad a raíz de la pandemia COVID-19 en los equipos de trabajo?

¿Cuáles son los desafíos/cambios que tuvieron los estilos de liderazgo tradicionales a raíz de la virtualidad?

¿Qué herramientas tienen los líderes para coordinar a sus equipos? - ¿Cómo lograr maximizar la productividad, obteniendo buenos resultados?

¿Cuáles son las consecuencias de la virtualidad y el trabajo remoto en la creación de un equipo, el sentimiento de pertenencia y la cooperación?

¿Cuáles son los elementos motivadores en organizaciones que aplican el trabajo remoto?

Los **objetivos** que se establecieron fueron:

1. Caracterizar los diferentes estilos de liderazgo y su evolución pre y post pandemia.
2. Describir las herramientas disponibles que colaboran con los líderes en el manejo de sus equipos.
3. Indagar el aporte que la disponibilidad de herramientas de gestión de equipos produce en el resultado de la performance.
4. Investigar la variación que sufren las herramientas que se les da a los líderes para el manejo del equipo en las diferentes empresas.
5. Estudiar los factores que influyen en que los empleados se sientan parte de un equipo y desarrollen el sentimiento de pertenencia.
6. Analizar los pros y los contras del teletrabajo.
7. Identificar los elementos motivadores hacia los empleados y reconocer la incidencia del liderazgo en la motivación laboral.
8. Analizar si la flexibilidad del trabajo remoto mejora la motivación de los empleados que logran administrar su tiempo y así balancear su vida personal con la laboral.

La metodología de investigación fue bajo el paradigma cualitativo de tipo descriptiva. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron entrevistas y encuestas a líderes y miembros de equipos virtuales.

La presente investigación se estructuró en cuatro capítulos. El primero aborda el tema de gestión de equipos virtuales y los diferentes contextos para tener en cuenta en la organización del trabajo virtual y sus beneficios, lo cual también presenta un mayor riesgo de desalineación y falta de colaboración y participación de los empleados si no se hace correctamente. Es por eso que el segundo capítulo se centra en los líderes virtuales, sus características, aptitudes y las herramientas disponibles que facilitan la gestión de los recursos humanos en entornos virtuales. Siguiendo con el tercer capítulo sobre los elementos motivadores dentro del entorno virtual y finalmente en el cuarto capítulo se realizó el análisis de los instrumentos utilizados para la investigación.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: GESTIÓN DE EQUIPOS EN LA VIRTUALIDAD

La pandemia del coronavirus ha fortalecido el teletrabajo como alternativa a la versión presencial y la formación de equipos virtuales se está convirtiendo en un elemento clave en la estrategia de la organización, el desarrollo del trabajo y la gestión de las organizaciones.

Si bien ofrece muchos beneficios, presenta un mayor riesgo de desalineación y falta de colaboración, lo que puede afectar la confianza del equipo y la participación de los empleados si no se lleva adelante de manera correcta.

Con frecuencia estos equipos utilizan tecnologías de la información y la comunicación (TIC 's, por sus siglas en inglés), que se convierten en factores críticos que intervienen en los niveles individuales, grupales y organizacionales, afectando las estructuras organizacionales y las dinámicas que se dan en su interior.

De acuerdo con Eurofound y OIT (2019), se define al teletrabajo como el trabajo realizado fuera de las instalaciones de la empresa utilizando tecnologías de información y comunicaciones. Estos aseguran que previo a la pandemia, sólo el 1.6% de la fuerza laboral en Argentina realizaba teletrabajo.

Si bien en otros países esta modalidad de trabajo fue creciendo en los últimos años (Eurostat, 2018), claramente la situación de la pandemia ha acelerado la adopción del teletrabajo por parte de los empleadores.

Como menciona Vernon (2019), Director Ejecutivo de la empresa Nueva Zelanda, los líderes de la actualidad tienen el desafío de conseguir el equilibrio entre la libertad de la flexibilidad que tiene la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad que tienen las empresas.

El siguiente capítulo tiene por objetivo describir aspectos importantes como el impacto de la virtualidad en el escenario del trabajo, las comunicaciones y además en el funcionamiento y la gestión de los equipos virtuales.

1.1 La nueva normalidad: el teletrabajo.

Para esta nueva modalidad el liderazgo es un constructo amplio que va más allá de simplemente describir como los líderes usan las tecnologías de información y comunicación cuando interactúan virtualmente con los integrantes de los grupos que lideran.

El teletrabajo es una nueva modalidad laboral que está emergiendo por las bondades que representa para las organizaciones y sus colaboradores, asociado a otros beneficios como la disminución de la contaminación ambiental, los tiempos de desplazamiento y la movilidad en las grandes metrópolis.

Las características del teletrabajo en Argentina tienen que ver con una nueva cultura del trabajo, un contrato consensual, trabajar por objetivos, la flexibilidad en horarios, el uso de tecnologías (el equipamiento necesario para el trabajo podría llegar a ser previsto por el empleador), cobertura de ART.

Facilita la conciliación familiar: el teletrabajo supone una clara ventaja para todos los empleados que son padres y madres. El hecho de no tener que desplazarse a un lugar de trabajo donde se permanece la mayor parte del día brinda al trabajador más tiempo para poder estar con su familia.

1.1.1 Organización del trabajo, el tiempo y la vida privada.

Para la organización del trabajo hace falta ciertas actitudes y conductas que no se deben perder:

- Vestirnos
- Dedicar un espacio de tu casa al trabajo
- Establecer y mantener los horarios habituales del mismo
- Centrarse en el trabajo diario
- Comer de forma saludable
- Limitar las distracciones dentro del espacio que utilizamos para el desarrollo de nuestras actividades

El hecho de hacer teletrabajo no implica que se espere menos del empleado, sino que las normas de rendimiento del teletrabajador y su carga de trabajo se mantienen iguales a que si trabajase desde las instalaciones del empleador. (CES, Business Europe, CEEP y UEAPME, 2002).

En el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002), se pueden encontrar diferentes directivas sobre la organización de los trabajadores a distancia y en algunas áreas claves, es normal que el trabajador necesite adaptarse o capacitarse, sobre todo en la protección de datos, la privacidad, la salud y la seguridad, el acceso a la información.

Por otro lado, se ha detectado que los teletrabajadores suelen realizar sus tareas laborales por un tiempo más prolongado que si fuesen al establecimiento del empleador. Esto se debe a que, al estar en el hogar, se pierde el límite entre la vida personal y la laboral. El tiempo que le llevaba a una persona concurrir a su trabajo, hoy en día es sustituido muchas veces por tareas laborales. Esta información es respaldada también

por McCulley (2020), quien hizo una encuesta donde los resultados demuestran que el 38 % de las personas que realizan teletrabajo están haciendo horas extras.

Además, según Eurofound (2020), el 27 % de los trabajadores utilizan su tiempo libre para cumplir exigencias laborales.

El vínculo causal entre teletrabajo y rendimiento laboral no es tan claro como frecuentemente se presume, sino que depende en gran medida del equilibrio entre comunicación clara del líder y ubicación que es inherente a todas las formas de teletrabajo. Los estudios disponibles indican efectos en general positivos sobre el rendimiento individual, según informan los estudios nacionales de Argentina, Brasil, India, Japón y Estados Unidos.

En primer lugar, los trabajadores en casa tienden a trabajar más horas no remuneradas que sus contrapartes de oficina, ya sea porque, no se deben trasladar hacia y desde la oficina o por cuestiones más personales de necesidad de conexión con el mundo exterior en situación de cuarentena; por esta razón el aumento de productividad se debe en parte a un aumento del tiempo de trabajo real, la segunda explicación es que los trabajadores en casa son más productivos porque sufren menos interrupciones que los trabajadores de oficina.

Según Messenger (2020), la situación actual del teletrabajo es mucho más complicada que en circunstancias normales, ya que es obligatorio realizarlo debido a la pandemia y a las restricciones gubernamentales, en lugar de ser voluntario, parcial u ocasional. Esto se hace aún más difícil para aquellos empleados con hijos menores o personas a cargo debido a que requieren atención y cuidado. En algunos de estos casos, el empleado se ve obligado a modificar su jornada laboral, teniendo que comenzar muy temprano y/o finalizar tarde en la noche para poder ocuparse de las tareas domésticas, el cuidado de los hijos, etc.

Eurofound (2020) realizó recientemente una encuesta donde se observa que el 22% de los empleados que viven con niños menores de 12 años tienen inconvenientes para concentrarse la mayor parte o todo el tiempo en su trabajo, mientras tanto, solo el 5 % de los que no tienen hijos declararon lo mismo y el 7 % de los que tienen niños de 12 a 17 años.

Sin embargo, en encuestas realizadas por Cartmill (2020), muchas personas destacan sus experiencias positivas trabajando desde el hogar. Lo importante es medir a los teletrabajadores por resultados y no por cumplimiento de horarios o cantidad de horas trabajadas, ya que esto los ayuda a poder tener un equilibrio entre la vida laboral y

personal mucho más sano. Teniendo una visión clara y realista de cuáles son los resultados esperados para cada empleado, estos pueden organizar mejor su tiempo. Esto se puede ver también en la encuesta mencionada anteriormente de Eurofound (2020), donde los trabajadores hacen hincapié a la reducción del estrés que tienen hoy en día, ya que no tienen que desplazarse a las instalaciones del empleador, y por otro lado valoran poder tener más tiempo con sus hijos y cónyuges, y la flexibilidad de los horarios.

Por todos los motivos anteriormente mencionados, Messenger (2020) menciona las buenas medidas que podrían adoptar las empresas en cuanto a la organización del tiempo de sus empleados:

- Solicitar a los trabajadores un plan individual de teletrabajo que debe ser alineado con su supervisor.
- Definir prioridades claras y dejar en un segundo plano las tareas no esenciales
- Establecer individualmente horarios de disponibilidad para trabajar para que sea respetado por directivos y compañeros.
- Tener equipos más pequeños con misiones y tareas fáciles de implementar y donde haya una línea jerárquica clara.
- Promover a los empleados para que manifiesten cuando sientan que están sobrecargados para analizar reasignación de tareas y evitar el agotamiento.
- Entender la disponibilidad de todos los empleados para reubicar a los trabajadores que tengan tiempo disponible y ayudar a equipos con más trabajo.
- Solicitar a los empleados que compartan sus experiencias de los cambios de rutina que resultaron útiles.
- Entender que los trabajadores necesitan estar un tiempo desconectados para luego poder ser productivos.

1.1.2 Digitalización, un aliado en la gestión de equipos virtuales

Para hablar como inicio de este tema tomamos nuestro tema primordial el liderazgo digital es el uso estratégico de los activos digitales de una marca u organización para lograr sus objetivos de negocio o de presencia on line fortaleciendo su reputación. Por eso hoy en día se puede decir que las relaciones públicas digitales tienen mucha importancia en Europa y Estados Unidos.

Dentro del contexto del teletrabajo obligatorio, la digitalización de las herramientas de trabajo juega un papel muy importante para los empleados y empleadores. Esto implica el uso de la nube, aplicaciones web, facilitación del uso del acceso remoto a las plataformas que suelen utilizarse, y el trabajo en colaboración.

Gracias a la pandemia, las empresas tuvieron que salir a buscar rápidamente soluciones para que sus empleados puedan seguir trabajando desde sus casas. A pesar de que la digitalización se viene introduciendo hace tiempo en las empresas para garantizar el bien de los empleados (OIT, 2019), no todos pudieron adaptarse a esta necesidad repentina, principalmente países con bajos recursos donde las conexiones no son buenas, y donde no están todas las herramientas de TIC 's disponibles.

Por otro lado, los países con actividades económicas como las finanzas, los seguros y los sectores de la administración pública, pudieron garantizar el teletrabajo; mientras que los países que dependen de actividades manufactureras, industrias agrícolas, de construcción y turismo, tienen menos posibilidades de hacerlo (Hatayama et al., 2020; OIT 2020).

La digitalización ofrece muchas soluciones para el trabajo remoto masivo, sin embargo, hay que poner en la balanza cada vez que se quiere invertir en una nueva tecnología los riesgos que estas tienen. Hay muchas herramientas que se desarrollaron para seguir y controlar más de cerca a los trabajadores en este contexto de virtualidad, pero estas no deberían suplantar la gestión por objetivos, ni el hecho de tener conversaciones claras y metas alcanzables con los empleados, ya que estos podrían tomar a mal el control excesivo generando disconformidad y sensación de invasión.

A pesar de la digitalización, hay cierto equipamiento y herramientas físicas que los empleados necesitan para poder realizar su trabajo de una forma más eficiente, y estos deberían ser garantizados siempre por el empleador, ya que, de no tenerlos se puede producir una pérdida de productividad y frustración. (Messenger, 2020).

Para lograr un nivel de productividad similar al de la oficina, el empleador debe asegurarse de que los teletrabajadores tengan acceso a la tecnología y las herramientas que utilizarían si estuvieran en el lugar de trabajo. Un diálogo continuo entre el empleador y los trabajadores es vital para detectar cualquier dificultad con las herramientas y para que estos expresen sus necesidades específicas, en cuanto a equipo, programas de TIC y formación correspondiente.

¿Cuáles son los diferentes aspectos que deben considerarse en la transición del trabajo en la oficina al teletrabajo y qué medidas pueden adoptar los empleadores? (OIT, 2020)

Revisar las necesidades de tecnología y los recursos de los empleados que trabajan desde casa, así como su nivel de habilidades para acceder a la tecnología y trabajar con ella.

Incluir en la política de teletrabajo las modalidades de reembolso para apoyar financieramente a los trabajadores a fin de que dispongan del equipo, la Internet, la banda ancha y las herramientas de comunicación adecuadas en el marco de los objetivos de la organización.

Ofrecer oportunidades de capacitación a los trabajadores sobre los diferentes instrumentos que deberán utilizar, autoevaluación y las pruebas externas sobre la capacidad y el nivel de competencias.

Las empresas también pueden considerar la forma en que se entregará el equipo necesario en el domicilio del trabajador (por medio de un servicio de mensajería o que los trabajadores puedan recogerlo ellos mismos).

1.1.3 Comunicación en equipos virtuales

Es primordial para que esto pueda fortalecerse el papel del líder, ya que la comunicación interna es una herramienta clave para los líderes, un buen empleo de información corporativa es necesario para transmitir a los empleados los objetivos y valores estratégico que promueve la organización.

Algunos estudios comprobaron que los equipos que trabajan a distancia deben afrontar desafíos más relevantes que los equipos presenciales (Hertel, 2005).

Messenger (2020) menciona que, al estar comunicados únicamente por medios electrónicos, los trabajadores son menos colaborativos, comparten menos información y hasta tienen inconvenientes para entender la información recibida de sus colegas.

Por otro lado, Bick (2020) comenta que los empleados cuentan, en este contexto, con obstáculos en el trabajo, ya que tienen incertidumbre respecto a cómo tener algunas conversaciones de temas específicos, o mismo no conocen con quién deben hablar de ciertos temas y esto dificulta el acercamiento entre los colegas. Respecto a este tema, Reisenwitz (2020) comenta que, según un estudio reciente, los trabajadores pasan más tiempo en reuniones individuales o en equipo por motivo de la separación física entre los colegas. Siguiendo la misma línea, Spataro (2020) válida lo mencionado cuando habla sobre el caso de Microsoft en China donde los directivos tienen que asignar 90 minutos de su tiempo semanal para tener conversaciones con sus empleados vía llamada para hablar de temas que no tenían que afrontar con la presencialidad.

También existen investigaciones que demuestran que las videoconferencias ayudan a mejorar la eficacia de los teletrabajadores (Forbes Insights, 2017).

1.1.4 Seguridad y salud en el trabajo (SST)

El papel del líder en la seguridad y salud en el trabajo es diseñar, implementar y ejecutar, los programas que sean necesarios para la prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo. Documentar los riesgos prioritarios de la empresa y las acciones correctivas, preventivas y de mejora, que se originan a partir del análisis de riesgo.

Las leyes y convenios respecto a la seguridad y salud en el trabajo sostienen que el responsable por la protección y salud de los trabajadores es el empleador. El contexto no tiene importancia, por lo que se aplica también al teletrabajo, ya que es la misma responsabilidad que tienen los empleadores para con los trabajadores remotos como para con cualquier empleado de la organización.

En este contexto de pandemia donde muchos empleados se encuentran trabajando desde sus casas, los desafíos más grandes en términos de SST son los riesgos psicosociales y la ergonomía.

En una encuesta realizada por Eurofound (2020), se identificó que en los inicios de la pandemia el 18% de los empleados estaban tensos la mayor parte del tiempo cuando en 2016 este número era del 11%. Esto demuestra que, debido a la situación mundial, los niveles de ansiedad han aumentado en los trabajadores.

El 88% de los adultos dijo haber estado moderada o extremadamente estresado en los últimos tiempos de pandemia en Estados Unidos (Mullen, 2020).

Por otro lado, la revista médica *The Lancet* (Brooks et al., 2020), reveló que, en una encuesta realizada a los confinados durante la pandemia, se descubrió que muchos habían sufrido depresión, estrés, irritabilidad, insomnio, síntomas del trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional por haber estado encerrados.

Según pudo demostrar Kolakowski, (2020) mediante encuestas, la causa del agotamiento y estrés se debía principalmente por el miedo a la seguridad y estabilidad laboral, por la cantidad de carga laboral que tenían, o por el sentimiento de no control sobre su trabajo.

Para tratar con esto, en 2020, la OIT ha publicado una guía a tener en cuenta para trabajar en políticas de seguridad y salud en el teletrabajo:

“Aclarar y actualizar las responsabilidades de los empresarios en relación a la protección de la salud y la seguridad en el trabajo del teletrabajador

- aclarar los derechos y responsabilidades de los teletrabajadores en relación con su salud y seguridad mientras trabajan desde casa,
- actualizar e impulsar a los profesionales de la salud y de la seguridad con herramientas y procesos relacionados con los sistemas de apoyo a la salud de los trabajadores, el entorno laboral, la capacitación, la información y el mecanismo de cumplimiento en relación con la SST y los protocolos ergonómicos diseñados específicamente para los teletrabajadores,
- capacitar al equipo directivo y a los teletrabajadores sobre la importancia de tener suficientes descansos durante la jornada laboral y aclarar que esos descansos no tendrán consecuencias negativas para su carrera profesional,
- aprovechar todas las oportunidades para promover la salud física, incluido el ejercicio, y alentar a los trabajadores a mantener hábitos alimentarios saludables,
- establecer opciones de apoyo psicológico para que los trabajadores compartan sus temores y preocupaciones de manera confidencial,
- alentar al personal directivo a ser un modelo para el personal bajo su supervisión,
- considerar la posibilidad de permitir que los trabajadores tomen prestado el equipo de la oficina mientras dure el teletrabajo debido a la pandemia, como sillas de oficina, monitores y otras herramientas pertinentes que sean totalmente compatibles con las normas de ergonomía.” (p. 14)

Otra de los potenciales efectos negativos sobre la salud y el bienestar de los empleados realizando teletrabajo se refiere al aislamiento. Según el informe de Eurofound uno de los aspectos más problemáticos del trabajo móvil parece ser el aislamiento y la imposibilidad de compartir información informal como ocurre en un lugar de trabajo fijo (Eurofound, 2015). Por ejemplo, las tres mayores desventajas en un estudio de teletrabajadores en Buenos Aires, citado en el estudio nacional de Argentina son “menos interacción con amigos” (62%), “trabajar estando enfermo” (50%) y “estar más aislado” (36%) (Fundación CENIT, 2012).

1.2 Cambios en la gestión de equipos

Gestionar equipos de trabajo nunca ha sido una tarea sencilla, debido a que, como seres humanos, cada persona es distinta y cuenta con diferentes necesidades, motivaciones, recursos, valores, culturas, entre otros factores distintivos.

Para poder hacerlo de manera efectiva, se necesita de un líder que cuente con ciertas características, además de una organización que posea una cultura organizacional fuerte.

El talento humano es el recurso más importante de una organización. Son personas con diferentes profesiones y ocupaciones que aportan a las empresas sus conocimientos, habilidades y destrezas, en una tarea o trabajo determinado y a quienes los buenos líderes podrán identificar y desarrollar su potencial y competencias (Moreno & Godoy, 2011).

Gestionar el talento humano implica ir más allá del trabajo operativo de las empresas, es aplicar técnicas estratégicas en gerencia de personas, que den como resultado el crecimiento y desarrollo de los individuos.

1.2.1 La gestión virtual

Un equipo virtual de trabajo (o *virtual team*) es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente con un propósito compartido, a través del espacio, tiempo, y límites de la organización utilizando Tecnología (Lipnack y Stamps, 2008).

El arte de liderar a distancia no es sencillo debido a varios factores, principalmente la carencia de contacto “cara a cara” lo cual limita el entendimiento mutuo. Como seres sociales se necesita del contacto y la interacción con otros, por lo que la tarea de liderar a distancia presenta ciertos obstáculos, no obstante, los beneficios de utilizar esta “nueva modalidad” son los que permiten que varias empresas potencien sus procesos a la vez que reducen costos.

De acuerdo con varios autores, entre ellos Geister et al., (2006) y Bergiel et al., (2008) los beneficios del trabajo en equipos virtuales son los siguientes:

- Ahorro de tiempo y recursos: el menor número de reuniones presenciales y la falta de necesidad de desplazarse a un entorno de trabajo concreto reduce costos y tiempo.
- Mayor flexibilidad horaria: los trabajadores pueden trabajar con diferentes horarios siempre y cuando se cumplan los plazos.
- Mayor compromiso: Contrariamente a lo que podría pensarse, el trabajo en equipo remoto puede reforzar el compromiso de los empleados si estos valoran positivamente las ventajas de esta fórmula.
- Diversidad del equipo: que favorece la creatividad individual y la innovación empresarial, agilidad en la toma de decisiones, producción de mejores resultados, combinación e integración de recursos.

- Deslocalización: la distancia geográfica no es una barrera para captar el mejor talento, pudiendo reunir virtualmente a profesionales de diferentes puntos del mundo. Esto también genera una interesante diversidad.
- Mejora del clima laboral: los problemas y tensiones del día a día son mucho menos frecuentes cuando el trabajo se realiza mayormente a distancia

Los principales cuestionamientos de los líderes al momento de gestionar los recursos humanos de manera remota son:

- ¿Cómo influir en personas que no tienen contacto cara a cara con sus líderes?
- ¿Cómo hacerse entender a través de una plataforma que limita la expresión corporal e incluso acarrea ciertas dificultades para transmitir el mensaje de manera eficiente?

Las respuestas a dichos cuestionamientos abarcan un inmenso abanico de oportunidades y soluciones.

Según (Rob Rawson, 2019):

Existen una serie de pasos que ayudan a gestionar equipos a distancia englobadas en 3 ejes principales. Comunicación – Productividad – Cultura

De los cuales puedo enumerar de la siguiente manera:

- Comunicación para que el equipo logre una comunicación especial y no individual debe definir funciones de forma explícita. Dependiendo de las necesidades y exigencias de la organización se debe determinar un modo de comunicación, hay distintas herramientas y canales de comunicación, tales como correos electrónicos (*e-mails*), telecomunicaciones, vídeos, presentaciones, chats virtuales, entre otras.
- Crear un glosario de la empresa, el reglamento es la base de las conductas y del accionar. El calendario organizacional y guía los tiempos y el contenido de los proyectos. Es de importancia planificar el tiempo en el cual se llevarán a cabo ciertas actividades, entre ellas las reuniones entre ambas partes.
- Asignar una persona de referencia. Es importante que el líder sepa delegar y establecer roles y objetivos de cada individuo, sin tener cambios constantemente.
- Dejar constancia por escrito.
- Usar frases de reafirmación.
- Establecer normas para los canales de comunicación, por ejemplo, una comunicación abierta y constante, en donde cada integrante del equipo pueda

transmitir sus inquietudes y NO hacer de este chat un modo de diálogo sin sentido. La confianza se predica con el ejemplo. Son los superiores los primeros que deben mostrar su confianza en sus colaboradores, si quieren que estos también adopten esta actitud

- Admitir los errores.
- No empoderarse
- Fomentar la colaboración y crear un ambiente esencial para que la confianza sea de ambos lados.
- Deberá el líder realizar un control, pero siempre confiando en la capacidad y el nivel de capacitación de las personas que se han contratado.
- Los sistemas de gestión de proyectos son útiles al momento de gestionar equipos virtuales debido a que permiten organizar y potenciar la productividad. Los softwares permiten imputar tiempos de realización, etiquetar responsables de proyecto, programar encuentros, compartir archivos y supervisar y facilitar un proyecto a futuro.
- La persona designada a liderar deberá saber sobre el entorno de cada miembro del equipo y la franja horaria. Muchas veces ocurre que el personal dentro de su entorno trabaja fuera de horario establecido y también tiende a ciertas distracciones durante el horario.
- Se establece un seguimiento de medición de productividad tanto del trabajo presencial o virtual. Hay plazos para ver los resultados obtenidos, sobre cada individuo responsable del proyecto.
- Es fundamental la interacción, por tal motivo no será de utilidad enviar un simple mensaje, sino que deberá brindarse con un mayor contacto, en el caso del home office, el mismo deberá ser mediante una videollamada para poder comunicar de manera eficiente el feedback (el llamado retroalimentación).
- Es difícil crear y mantener esta cultura a través de simples palabras escritas. Ya que es un cambio importante no concurrir a la compañía, al no vincularse presencialmente, ocurren malas interpretaciones. La escucha activa es una herramienta fundamental que debe tener un buen líder, esta favorece un clima de trabajo agradable. El líder debe tener la capacidad de adaptar su discurso a las distintas plataformas de diálogo, debiendo evitar ambigüedades y lograr que el mensaje llegue de manera clara, concreta y congruente con lo que desea transmitir. La creación de videos y el uso de servicios de videoconferencia son herramientas poderosas para inspirar a su equipo, y así reforzar los conceptos y valores fundamentales en la compañía.

- Debe quedar claro y eso lo hace sentir el líder del equipo que cada uno es parte del éxito del proyecto, lo cual requiere de un alto compromiso y distribución de las tareas para los trabajadores. El desafío de adaptar los estilos de liderazgo a la nueva realidad virtual. Es muy importante que los profesionales que lideran equipos y proyectos adapten su gestión a la realidad de cada uno de los trabajadores a su cargo.

CAPÍTULO 2: LIDERAZGO EN ENTORNOS VIRTUALES

Muchos libros y artículos han sido escritos relacionados al liderazgo y aun así siguen existiendo diversas concepciones sobre cómo definir este fenómeno complejo el cual se relaciona con las competencias individuales y aspectos socioculturales e históricos.

En concordancia con la mayoría de las definiciones literarias, se entiende al “liderazgo” como un conjunto de habilidades que posee un individuo para motivar e influir en los comportamientos y acciones de otros. Este conjunto de habilidades es ejercido con la finalidad de alcanzar una meta conjunta o determinado objetivo.

Al reconocer y aceptar la complejidad del liderazgo, se cambia la manera de estudiarlo; de esta forma, la identificación, la descripción y los análisis de factores relacionados se hacen ahora desde perspectivas de estudio más amplias, sistémicas e integrales, con la intención no solo de superar las visiones lineales y unicasales que caracterizaron muchos estudios en el pasado (Contreras, 2008), sino de fortalecer las teorías y modelos explicativos que incluyan aspectos que son relevantes en la actualidad, como lo es el impacto del coronavirus, las diversidades culturales, y la incorporación de tecnologías en los procesos de interacción y comunicación virtual en muchas relaciones sociales y laborales.

Dentro de este capítulo se presenta inicialmente el concepto de liderazgo virtual y sus características, a continuación, se describen los desafíos y ventajas que los líderes virtuales enfrentan; luego se exponen las prácticas de liderazgo que han demostrado ser efectivas en entornos virtuales de trabajo para finalmente describir las diferentes herramientas y metodologías ágiles con las que cuentan los líderes para gestionar equipos virtuales.

2.1 Liderazgo virtual

Se define al liderazgo virtual (en inglés: *e-leadership*) como “un proceso de influencia social mediado por las TIC’s para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones” (Avolio et al, 2000, p. 617)

Esta definición fue revisada algunos años después por Avolio (2007), quien agregó que se trata además de un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información.

Por su parte, Lee (2009) lo definió brevemente cómo el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios.

Debido a los avances tecnológicos, los líderes virtuales (en inglés: *e-leaders*) deben atender a grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible. A lo anterior se suma la necesidad de comunicarse con sus equipos de trabajo, ya no solo de la forma tradicional, cara a cara, sino a través de una comunicación mediada por computador (Avolio et al., 2000), la cual incluye medios de comunicación digital, videoconferencias, e-mails, mensajes de texto y conjunto de softwares, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos (Avolio et al., 2014), cuya efectividad va a depender de la capacidad de liderar adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo.

2.1.1 Características de los líderes virtuales

De acuerdo con Vásquez de Parra & Vásquez (2006), los líderes, sean estos presenciales o virtuales, juegan un rol fundamental en la gestión del talento humano. Los nuevos esquemas gerenciales deben contar con líderes que desarrollen capacidades y habilidades que determinan la estrategia del manejo del personal.

El líder virtual debe contar con las siguientes características:

- Capacidad de adaptación al cambio y visión estratégica.
- Ser emprendedor.
- Capacidad para actuar en entornos multiculturales.
- Aptitud para motivar y generar confianza en su entorno.
- Ser creativo e innovador.
- Contar con conocimiento de diferentes modelos de negocio.
- Manejo efectivo de equipos de forma presencial y virtual.
- Conocimiento y manejo de nuevas tendencias tecnológicas.
- Capacidad para dar feedback y coaching
- Saber direccionar conflictos y capacidad de atención y escucha.

Considerando lo señalado por Strang (2007), las características de un buen líder virtual parten de cuatro ejes primordiales, los cuales son: flexibilidad, estabilidad, focalización interna y focalización externa. De la misma forma debe desplegar sus habilidades para ser facilitador, mentor, monitor, coordinador, director, innovador e intermediario, para el buen direccionamiento y gestión del talento humano que tiene a su cargo.

2.1.2 Desafíos y ventajas de los líderes virtuales

Los desafíos a los que se enfrentan los líderes al poner en práctica el liderazgo virtual con sus equipos virtuales es, según Goethals (2004):

- Considerar la diferencia de horario, velocidad de conexión e infraestructura.

- Gestión negativa de emociones y conflictos
- Dificultades para motivar a otros en un ambiente que tal vez no cuenta con mucha coordinación.
- Tomar en cuenta la diversidad de cultura, lenguaje, tiempo y localización.
- Pérdida de control respecto a la actividad: la falta de contacto visual hace que limite un poco al líder en monitorear el control del desempeño del grupo, implementar soluciones a los problemas y desarrollar la gestión de personal directamente.
- Mala comunicación: La cooperación es necesaria y si no existe una buena comunicación cooperativa los resultados rara vez serán los deseados.
- Menor participación: aunque la posibilidad de trabajar desde casa puede resultar muy atractiva, algunos empleados podrían no sentirse tan a gusto y, por consiguiente, reducir su productividad
- Sensación de impersonalidad: la no presencia física de los integrantes del equipo puede generar cierta sensación de impersonalidad, que podría resultar insatisfactoria para los profesionales menos convencidos.

En cuanto a las ventajas con las que cuentan los líderes electrónicos se pueden apreciar las siguientes:

- Diversas posibilidades de comunicación gracias a los medios tecnológicos: Según Avolio et al. (2001) las tecnologías avanzadas de información ofrecen diversas posibilidades; sistemas de correo electrónico, las plataformas de mensajería, las videoconferencias, los programas para trabajo en equipo, los sistemas de soporte de grupo, los sistemas de administración del conocimiento, los sistemas de información ejecutiva, los sistemas de administración colaborativa de clientes y los sistemas de administración de cadenas de proveedores, tecnologías todas que pueden ayudar a los líderes a examinar, planear, decidir y divulgar información, todas ellas con una enorme potencialidad para liderar equipos virtuales.

El correo electrónico, por ejemplo, es considerado un medio valioso, que bien utilizado puede apoyar el ejercicio de los directivos (Lee, 1994); de hecho, este es el medio de comunicación más usado entre miembros de un equipo que se encuentran dispersos geográficamente (De Sanctis y Poole, 1997). Asimismo, Avolio (2007) considera que es un medio útil en cuanto permite a los líderes

transmitir expectativas y hacer requerimientos a los subordinados, especificando cuál debe ser su desempeño y cómo va a ser evaluado.

- Diversidad en los equipos: el soporte social que ofrecen los grupos en línea puede servir como fuente de optimismo, tanto para líderes como para seguidores, lo que se ha relacionado con el mejoramiento del desempeño y la realización de tareas (De Andrea et al, 2011). Estudios han encontrado que los sistemas de soporte de grupo facilitan la interpretación de eventos y la calidad en la colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, se ha encontrado que la virtualización de contextos y la creación de ambientes virtuales puede contribuir a la creación de identidades que faciliten la integración entre culturas diferentes, así como a combatir la segregación (Eisenbeiss et al, 2012; De Andrea et al., 2011).
- Se percibe una mayor presencia del líder: se ha encontrado que, al igual que en las relaciones no virtuales entre líderes y colaboradores, la percepción de los seguidores sobre la calidad del trato que reciben de los líderes virtuales está vinculada a la calidad de las interacciones en línea (Antonakis y Atwater, 2002). Otra ventaja descrita por Kramer y Winter (2008) donde ellos encontraron que la presencia permanente del líder en línea constituye una ventaja de la virtualización de la dirección. Los colaboradores perciben que cuando el líder es requerido por la comunidad virtual, y su asistencia puede ser inmediata, este fenómeno tiene un efecto sobre la percepción de la autenticidad del líder, lo cual favorece el desempeño organizacional.
- Posibilidad de hacer un mejor seguimiento de procesos: la existencia de herramientas y metodologías ágiles en conjunto las tecnologías permiten tener información y compartir resultados, permitiendo a los equipos responder rápidamente a los cambios logrando poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan un mejor seguimiento de procesos.
- Transparencia en la comunicación que suponen los medios tecnológicos: en los que se puede observar lo que la gente sabe y piensa acerca de sus líderes y de sus compañeros de trabajo. En esta misma línea, Weisband (2008) encontró que la claridad en las estructuras de los grupos de trabajo tecnológicamente soportados y el establecimiento de objetivos en etapas tempranas de las

interacciones laborales en línea son fundamentales para el trabajo efectivo y el desempeño organizacional.

2.1.3 Estilos de liderazgo más efectivos en entornos virtuales

AQUI SE INTERPRETA LAS DEFINICIONES DEL ESTILO Y CARACTERISTICAS Y LOS BENEFICIOS QUE SE VISUALIZAN EN LA TABLA 1

Entendiendo que el liderazgo se compone de habilidades que se pueden adquirir por experiencia, si bien las características individuales inciden en el liderazgo, estas no lo determinan y se pueden aprender muchas habilidades que refuerzan el rol de líder; pierden relevancia los modelos que se centran exclusivamente en las características personales o rasgos del líder como factor central en el ejercicio del liderazgo (Avolio et al. 2014).

De acuerdo con los estudios, un estilo de liderazgo virtual participativo y democrático donde se establecen objetivos claros, hay transparencia en la toma de decisiones es más efectivo que un liderazgo directivo donde el líder imparte órdenes e impone decisiones sin que los miembros participen de las mismas perdiendo así el sentido de formar parte y hacer propios los objetivos y responsabilidades (Coerdery et al. 2009; Savolainen y Hakkinen, 2011).

Igualmente, cuando el líder proporciona retroalimentación virtual y apoyo, influye positivamente sobre la confianza entre los miembros del grupo y favorece la gestión. Estos hallazgos sugieren que el intercambio permanente de información, relacionado con el desempeño de los empleados, ayuda a la construcción de confianza. Lo anterior indicaría que es fundamental que los líderes virtuales sean más competentes en la implementación de los mecanismos de coordinación, para facilitar el intercambio de información entre los miembros de los equipos virtuales (Politis, 2014). En este sentido, Jarvenpaa, Leidner y Pearlson (1995) afirman que los líderes transformacionales, por sus características, pueden construir relaciones de confianza entre los miembros del grupo e incrementar dicha confianza a través de comunicaciones escritas, lo que a su vez es crítico para el desempeño de los equipos. Los líderes transformacionales motivan a los individuos de su equipo de manera constante, alentando e inspirando a innovar y crear cambios de modo que potencien las capacidades de la empresa y construyan una nueva forma de éxito. Estos líderes transmiten su entusiasmo, valor y confianza a su grupo y buscan constantemente nuevas iniciativas. Propician un ambiente ético de trabajo comunicando los valores, prioridades y estándares laborales. Hacen énfasis en

la comunicación abierta y proporcionan asesoramiento y orientación permitiendo a los subordinados tomar ciertas decisiones.

A su vez el liderazgo transformacional parece tener un mayor efecto sobre la creatividad de los colaboradores (Sosik et al. 1998). También se ha encontrado que los efectos del liderazgo transformacional sobre el desempeño del grupo pueden ser incluso más fuertes en los equipos virtuales que en los equipos cara a cara; este tipo de liderazgo se encontró relacionado también con la satisfacción laboral en ambos grupos y con mejores niveles de desempeño, particularmente en los grupos virtuales (Purvanova y Bono, 2009).

Se observó que el liderazgo tiene mejores resultados con respecto al éxito o logros de objetivos y creatividad cuando el líder utiliza empatía, consideración positiva de los integrantes del equipo, según Avolio et al. (2001). Como nos dicen (Kayworth y Leidner, 2002), si el líder sólo puede perderse en su ego y en pensar en el cumplimiento como de la tarea de los trabajadores, logrará que el rendimiento sea pobre y mediocre.

Es importante que el líder sea comunicador, carismático, que se relacione y construya un vínculo con las personas. (Warkentin et al.1997)., ya sea por la falta de un contexto social de referencia, en el cual la confianza entre los miembros del equipo virtual, se distorsiona o se entiende mal, y no saben que ocurre y cómo se toman las decisiones.

Para finalizar, en la tabla 1 se resume los estilos de liderazgo que fueron abordados en esta sección, con sus respectivas características y beneficios.

Tabla 1: Análisis de estilos de liderazgo efectivos en virtualidad

Estilo de liderazgo	Características	Beneficios
Participativo	Establecen objetivos claros	Mayor claridad de conceptos
Democrático	Transparencia en toma de decisiones	Permite dar mayor contexto en virtualidad
Retroalimentador	Provee retroalimentación constante	Favorece gestión y confianza
Coordinador	Organiza y dirige	Facilita intercambio de información/tareas
Flexible	Capacidad de respuesta/adaptación	Permite a los miembros equilibrar vida personal y laboral
Innovador	Creativo	Favorece creatividad y formas de responder en el equipo
Empático	Ponerse en el lugar del otro	Efecto motivador y contenedor en el equipo

Fuente: Elaboración propia

2.2 Gestión tradicional vs el liderazgo ágil

Liderazgo no es lo mismo que administración. La diferencia entre estos términos resulta similar a la que D'Alessio Ipinza hace con respecto al liderazgo, gerencia y comando. Él sostiene que el liderazgo es un proceso de largo plazo que promueve la transformación y cambio organizacional para ser mejores. Por otra parte, la gerencia persigue objetivos operacionales cortoplacistas. Finalmente, el comando también es de corto plazo y utiliza el poder como un medio para lograr que los subordinados acaten órdenes para cumplir una misión específica (2010).

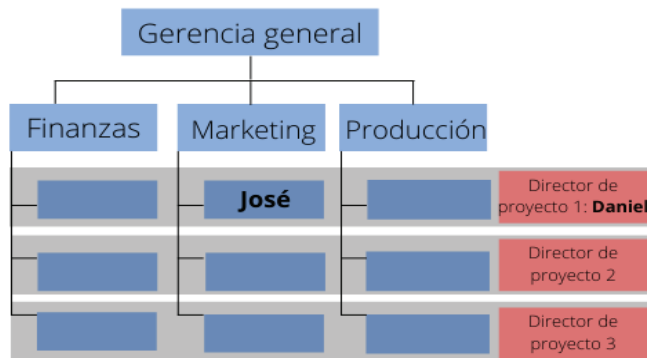
En base a esta diferenciación es evidente que anteriormente las personas que gestionaban a los recursos humanos en una organización lo hacían a través de la gerencia y el comando. En una estructura piramidal estricta, donde la jerarquía y la autoridad eran las principales herramientas que tenían los gerentes para lograr la obediencia.

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios constantes dentro del entorno donde operan. Dichos cambios (tecnológicos, culturales, etc.) no son posibles de afrontar con una estructura piramidal, jerárquica y burocrática, entonces surge la necesidad de adoptar nuevas formas organizacionales -como el modelo matricial o de red- que se caracterizan por ser laterales, más cooperativas y basadas en el trabajo en equipo (Galbraith, 1994).

Las empresas que trabajan por proyectos suelen organizarse de una forma más flexible, adoptando entonces una estructura matricial. Este tipo de estructura mantiene la funcionalidad, pero utiliza recursos de toda la organización para cada proyecto y los empleados responden al gerente de su propio departamento y al director del proyecto (Lledó, 2015).

La figura 1, muestra un ejemplo: José es Analista de Marketing en una empresa X. Dicha empresa ha puesto en marcha un proyecto para lanzar un nuevo producto, contratando a Daniel como director de Proyecto. Este proyecto requiere el apoyo del área de Marketing. Entonces, José deberá rendir cuentas tanto a Daniel como al Gerente de Marketing.

Figura 1: Estructura matricial en acción



Fuente: Elaboración propia a partir de Lledó, 2015.

INTERPRETACION DE LA FIGURA 1

Este tipo de estructuras ponen en cuestionamiento algunos de los principios de la gestión tradicional (Espinoza, 2009):

- El principio de la unidad de mando plantea que un empleado debe recibir órdenes de un solo jefe, de lo contrario se generará conflicto en las organizaciones y confusión de autoridad. En una estructura matricial el empleado responde a dos jefes: el gerente de área y al director de proyecto.
- El principio de autoridad hace referencia a la obediencia absoluta por parte del subordinado. En las organizaciones contemporáneas, la autoridad ha dejado de ser el instrumento adecuado para lograr que los empleados cumplan con su trabajo, sino que se vuelve necesario implementar un liderazgo transformador orientado a desarrollar el potencial de los colaboradores dentro de un equipo para así aprovechar ideas de fuentes diversas.

Las estructuras matriciales surgen en las empresas contemporáneas por la necesidad de desarrollar una metodología ágil para adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno cambiante.

Estas metodologías ágiles, requieren a su vez de un estilo de liderazgo ágil, el cual difiere en gran medida a la gestión tradicional. En una nota, Hernández Sola (2020) expone las diferencias entre estos dos conceptos. Tales diferencias se sintetizan en la **TABLA 1.**

Tabla 2: Gestión tradicional vs. Liderazgo ágil

Gestión tradicional	Liderazgo ágil
Planificación predictiva a largo plazo	Provee visión, estrategia y dirección
Controla el trabajo asignando tareas	Promueve la autoorganización
Busca maximizar la capacidad	Apoyar a los equipos a eliminar las trabas al progreso
Soluciona los problemas de los subordinados	Deja que los más cercanos al problema encuentren la solución
Motivación extrínseca (bonificación, títulos, etc.)	Motivación intrínseca (autonomía, dominio de la situación y propósito)
La información fluye hacia arriba	La administración fluye hacia la información

Fuente: elaboración propia a partir de Hernandez Sola (2020).

EXPLICACIÓN DE TABLA 2

En definitiva, mientras que la gestión tradicional se basa en la planificación detallada de cada una de las tareas con sus respectivos resultados, el liderazgo ágil busca obtener resultados rápidos que permitan una retroalimentación. Es por esto que se da lugar a que los equipos de trabajo se autoorganizan para que puedan descubrir la mejor forma de cumplir con los objetivos propuestos y brindar soluciones eficientes a los problemas. El trabajo del líder ágil está en guiar a su equipo y en eliminar las trabas que no le permiten avanzar en lugar de maximizar la capacidad. Finalmente, es el líder quien se acerca al equipo buscando información sobre los avances del proyecto, en lugar de ser los empleados los que rinden cuentas a su jefe.

2.2.1 Herramientas para los líderes virtuales

Los líderes, independientemente de ejercer su rol de manera remota o presencial, utilizan diversas herramientas para coordinar las actividades de su equipo de trabajo. En el contexto virtual las herramientas disponibles para coordinarse con su equipo son más amplias y abarcativas. Las herramientas que se presentarán a continuación permiten optimizar los recursos y lograr una mayor eficiencia

❖ Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles se basan principalmente en reunir a los equipos de trabajo (denominados *squads*) en una misma mesa para que cada uno aporte sus ideas y conocimientos con el objetivo de crear un producto de forma rápida y eficaz que satisfaga las necesidades del cliente. Pero, “¿cómo organizar una mesa de trabajo ágil en un entorno remoto?” es una de las preguntas que hace Toyama (2020) a Samba-gerente corporativo de Gestión y Desarrollo Humano del BCP y Credicorp- en una

entrevista para saber cómo lograron organizar a sus equipos en un contexto donde el trabajo colaborativo no se puede hacer cara a cara sino pantalla a pantalla (párrafo nro. 3).

En la entrevista, Sambra (2020) responde: “En el mundo de la agilidad, se ha roto lo que creo ha sido el paradigma más grande: la agilidad se practica con todos sentados en un mismo lugar intercambiando información y trabajando en los proyectos” (minuto 5:24). Luego afirma que, el COVID ha demostrado que se pueden ejercer las metodologías ágiles de manera remota siempre y cuando se cumplan con tres elementos (Sambra 2020):

1. *Mindset* ágil: se refiere a que la empresa tiene que haber podido internalizar anteriormente, una mentalidad o cultura ágil en todas las áreas de la organización basada en estilos de trabajo, procesos y formas de trabajo colaborativas e interdisciplinarias.
2. Aplicar herramientas digitales que permitan hacer el trabajo de forma sincrónica (al final del capítulo, se mencionan algunas de las herramientas digitales disponibles en la actualidad).
3. Contar con coachees de agilidad internos que ayuden a los líderes a establecer formas de liderazgo remoto para llevar las metodologías ágiles a la virtualidad.

Por otra parte, González Fajardo (2020) destaca la importancia de las metodologías ágiles en tanto estas ayudan a las organizaciones a adaptarse a la gestión de equipos remotos y enumera los cuatro principios que deben aplicarse a la hora de trabajar en equipo:

1. Visibilidad: del trabajo de cada integrante del equipo y su aporte al proyecto.
2. Comunicación: es la herramienta que hace posible la visibilidad. Deben aprovecharse todos los canales existentes y asegurar que el equipo esté siempre en contacto.
3. Visión compartida del proyecto: coordinar el trabajo, que todos puedan entender las tareas necesarias y los objetivos comunes del proyecto.
4. Reglas claras: aunque las metodologías ágiles se basan en la flexibilidad, es importante establecer algunas reglas y parámetros básicos de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.

Entre las herramientas que tienen los líderes para gestionar a sus equipos en la virtualidad, actualmente existen varios programas que permiten aplicar metodologías

ágiles (como Scrum y Kanban) en la nube y de manera totalmente remota. Sin embargo, no se debe perder de vista la importancia de que la organización cuente con una cultura ágil bien internalizada y un equipo de líderes que guíen a los equipos ágiles a lo largo de todo el desarrollo del proyecto.

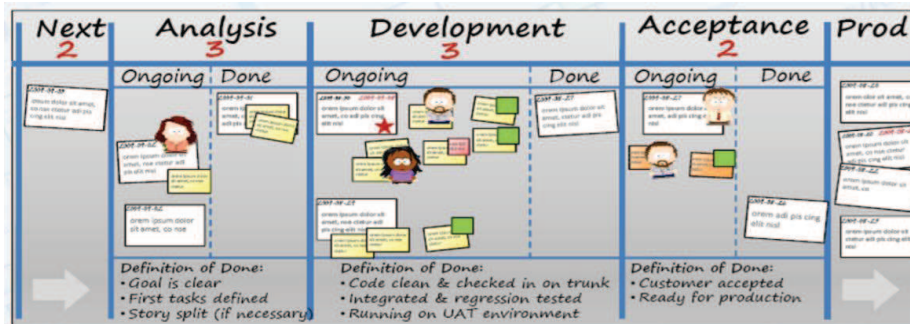
Se incluyen en este trabajo las metodologías ágiles más conocidas. Si bien estas metodologías inicialmente fueron pensadas para desarrollar productos de software, hoy en día se aplican a una variedad de proyectos diferentes.

a) Metodología KANBAN

Su nombre proviene del japonés donde “Kanban” significa “tarjeta visual”. Esta metodología, implica una gestión general de las tareas de un proyecto. Primero se confecciona un cuadro y en las columnas se escriben las diferentes fases que debe atravesar cada uno de los elementos del proyecto hasta estar terminado.

La figura 2 ilustra un típico cuadro Kanban (Kniberg y Skarin, 2010).

Figura 2: Cuadro Kanban



Fuente: Kniberg y Skarin, 2010. “Kanban y Scrum – obteniendo lo mejor de ambos”

A CONTINUACION PASO A EXPLICAR FIGURA 2

Cuadro

Luego se divide el proyecto en diferentes tareas, escribiendo cada una de ellas en una tarjeta y se coloca cada tarjeta en la columna correspondiente según su grado de avance (Kniberg y Skarin, 2010).

Existen herramientas de fácil alcance que los líderes pueden utilizar para aplicar la metodología Kanban. Una de ellas es Microsoft Planner que se integra a las aplicaciones de Microsoft 365.

b) Metodología SCRUM

Su nombre proviene del Rugby. En este juego, todos los jugadores actúan como una unidad con un único objetivo en común: tener el control de la pelota. En Scrum, todos los integrantes del equipo trabajan en conjunto para desarrollar un software de manera iterativa e incremental.

A continuación, se describen las partes que participan de la metodología Scrum según los creadores de la misma, Schwaber y Sutherland (2016).

El Equipo Scrum está formado por un Dueño de Producto (*Product Owner*), el Equipo de Desarrollo (*Development Team*) y un director de proyecto (*Scrum Master*). Los equipos se caracterizan por ser funcionales y autoorganizados, con el fin de potenciar la creatividad, flexibilidad y productividad.

- El Dueño de Producto, representa al cliente y se encarga de expresar la necesidad del mismo. Luego transmite esa necesidad al *Scrum Master* y al *Team development* para que puedan construirla.
- El Director de Proyecto es el líder del equipo de trabajo, sin embargo, no es la persona encargada de dar órdenes ni de decir cómo hacer las cosas, sino de moderar y ayudar a que el equipo de desarrollo pueda entender cuál es la necesidad que el dueño del producto ha manifestado.
- El equipo de desarrollo está formado por personas capacitadas para construir el producto que satisfaga la necesidad del cliente, son desarrolladores.

Pasos del Scrum (Henao, 2018):

1. El Dueño de Producto define en un documento denominado *Product BackLog* donde se describen las funcionalidades que el cliente necesita en el producto.
2. Se programa una reunión denominada *Sprint Planning Meeting* en la cual se va a planear como se le dará solución a una primera fase de ese producto final. Como resultado se obtiene una lista de funcionalidades denominada *Sprint BackLog*, consisten en el conjunto de requisitos que se deben construir durante el Sprint.
3. Comienza el *Sprint*. Es un período que dura de una a cuatro semanas durante el cual el equipo trabaja para desarrollar el producto para que cumpla con las funcionalidades listadas en el *Sprint BackLog*. El Director de Proyecto participa en el *Sprint* ayudando al equipo, facilitando los recursos para que puedan trabajar de manera eficiente y eficaz. Dentro del *Sprint*, se realizan reuniones

diarias de no más de quince minutos entre el Director de Proyecto y el equipo con el objetivo de hacer un seguimiento rápido de los procesos que se están llevando a cabo en el *Sprint*. Se hacen cuatro preguntas claves a cada una de las personas del equipo: ¿qué se hizo ayer?, ¿qué se hizo hoy?, ¿qué se va a hacer mañana? y ¿qué problemas se encontraron? En estas reuniones se suele utilizar un tablero Kanban.

4. Se realiza una reunión denominada *Sprint Review* donde participan tanto el Director de Proyecto, el Equipo de Desarrollo y el Dueño de Producto para verificar el cumplimiento de los objetivos del *Sprint*. Se entrega un producto/prototipo con el cual el cliente podrá interactuar para percibir el avance del proyecto.
5. Se realiza otra reunión denominada Retrospectiva del Sprint donde se analizarán los resultados del *Sprint* anterior identificando falencias y virtudes del producto y las mejoras que se puedan aplicar al siguiente *Sprint*.
6. Se repite el *Sprint* hasta obtener el producto final.

c) Metodología Extreme Programming (XP)

La programación extrema es otra rama de las metodologías Agile y es una metodología diseñada para mejorar la calidad (y simplicidad) del software y la capacidad de un equipo de desarrollo para adaptarse a las necesidades de los clientes. Al igual que la fórmula Agile original, XP se caracteriza por sprints de trabajo cortos, iteraciones frecuentes y colaboración constante con las partes interesadas. Se pueden producir cambios dentro de un sprint. Si el trabajo no ha comenzado en una determinada función, se puede cambiar y reemplazar por una tarea similar.

d) Metodología Lean

Lean es una metodología de proyectos centrada en la racionalización y la eliminación de desperdicios. El primer paso es crear un desglose del proceso de trabajo para identificar y eliminar atascos, retrasos y todas las formas de desperdicio. El objetivo es hacer más con menos: entregar valor al cliente empleando menos mano de obra, menos dinero y menos tiempo.

e) Metodología Six Sigma

Six Sigma es una metodología de gestión de proyectos basada en estadísticas que busca mejorar la calidad de un proceso midiendo los defectos o errores presentes y eliminando la mayor cantidad posible. Por lo tanto, un proceso puede alcanzar una calificación de Six Sigma si el 99,99966 % del producto final (el entregable de tu proyecto) está libre de defectos.

f) Metodología Lean Six-Sigma

Combinando el enfoque minimalista de Lean («¡sin desperdicios!») y la mejora de la calidad de Six Sigma («¡cero defectos!»), Lean Six-Sigma se centra en eliminar los desperdicios para que los proyectos sean más eficientes y rentables, y realmente respondan a las necesidades de los clientes.

g) Metodología de gestión de proyectos basada en procesos

La gestión de proyectos basada en procesos es una metodología de proyectos que alinea todos los objetivos del proyecto con el propósito y los valores corporativos más amplios de una empresa. Por lo tanto, todas las metas y tareas del proyecto siguen siendo estratégicas y deben alcanzar los objetivos corporativos más amplios. Entre los pasos concretos involucrados cabe mencionar: definir el proceso, establecer métricas, medir procesos y ajustar objetivos cuando estos resultan inestables, planificar mejoras y, después, implementarlas.

❖ Otras herramientas digitales

Los avances tecnológicos han impulsado la aparición de diversas herramientas digitales las cuales son fáciles de implementar e incrementan la productividad y comunicación de los equipos de trabajo, sobre todo cuando se trabaja de manera remota. **En la figura 3, se sintetizan las herramientas con las cuales cuentan los líderes para hacer una gestión virtual de sus equipos de trabajo.**

Figura 3: Herramientas para los líderes virtuales



Fuente: Elaboración propia

EXPLICACIÓN DE LA FIGURA 3 HERRAMIENTAS QUE UTILIZAN LOS LIDERES VIRTUALES

- a) Herramientas para la comunicación: Las videoconferencias son cruciales para mantener la comunicación entre los miembros del equipo virtual ya que es lo más cercano a una comunicación cara a cara. Entre las plataformas más utilizadas se encuentran: Microsoft teams, Google meet y Zoom. Por otro lado, el e-mail es útil cuando es necesario dejar cosas por escrito.
- b) Herramientas para la colaboración: las plataformas colaborativas como Google Drive, Microsoft Teams y WhiteBoard sirven para hacer brainstorming, compartir documentos y gestionar información.
- c) Herramientas para el aprendizaje: En una era donde el aprendizaje continuo es de suma importancia para los empleados dentro de una empresa, surgen estas plataformas que permiten capacitar y educar de forma remota. Entre las plataformas de aprendizaje (*e-learning*) más conocidas se encuentran: Percipio, Moodle y Google Classroom.

Se ha demostrado que el entorno dinámico actual al cual se enfrentan las organizaciones requiere flexibilidad y agilidad de reacción. Es por esto que las relaciones de orden y mando a través de una jerarquía piramidal estricta han perdido la efectividad en ciertas organizaciones. En este contexto, el poder y la capacidad analítica del líder, si bien no dejan de ser importantes, pasan a un segundo plano para dar lugar a las habilidades blandas con las que estos deben contar para lograr la convicción de sus seguidores y movilizarlos hacia el logro de los objetivos empresariales. Los líderes deben ser capaces de explicar y transmitir de modo sencillo, claro y honesto lo que se espera de cada uno de los miembros del equipo.

Para seguir con lo dicho anteriormente es fundamental el análisis de los empleados para poder comprender qué los motiva y transmitirles la visión empresarial para que puedan alinear esta última con sus aspiraciones personales.

Como bien su definición lo indica, el liderazgo es un conjunto de habilidades que posee un individuo para motivar e influir en los comportamientos y acciones de otros, es por ello por lo que el siguiente capítulo se enfoca en la definición de motivación, y cómo aplicarla en un grupo de personas que se encuentra geográficamente dispersa.

CAPÍTULO 3: MOTIVACIÓN EN ENTORNOS VIRTUALES

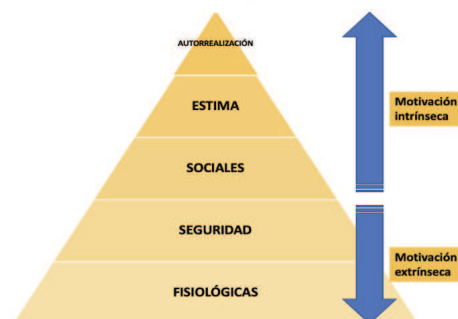
Se puede definir a la motivación de distintas maneras dependiendo el autor al que se haga referencia. Según Porter et al, (2006) es “un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta”, por su lado George (2014) lo define como “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y persistencia ante los obstáculos”

La motivación es una de las más valiosas herramientas que poseen los líderes para lograr que se cumplan los objetivos establecidos por la empresa. En este capítulo, primero se describen brevemente los diferentes niveles de motivación -intrínseca y extrínseca- y luego se explica cómo el teletrabajo ha influido en la motivación de los trabajadores en base a estos dos niveles. Acto seguido, se enumeran una serie de elementos motivadores los cuales resultan útiles dentro de los equipos diferenciándolos con los elementos que se utilizan normalmente en entornos presenciales y por último se describe la relación entre liderazgo y motivación.

3.1 Motivación intrínseca y extrínseca

En base a la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, una teoría que explica cuáles son los impulsores de la conducta humana, hay cinco niveles de necesidades que una persona debe satisfacer. Maslow las ordena en una pirámide.

Figura 4: Pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins et al, 2006.

EXPLICACIÓN FIGURA 4

En la base se encuentran las necesidades más importantes, las fisiológicas, luego las necesidades de seguridad, en tercer lugar, las necesidades sociales, más arriba de la pirámide se encuentran las de estima y, por último, en la cima la necesidad de autorrealización. Por lo tanto, es necesario conocer en qué nivel de la pirámide la

persona a la que se quiere motivar se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del superior (Robbins et al, 2006).

Según Ramírez et al. (2008) desde el punto de vista conductual se puede hacer referencia a dos fuentes de motivación, por un lado, extrínseca que satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad y por otro, la intrínseca que satisface las tres necesidades superiores de la pirámide.

Se denomina extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes externas, ésta se relaciona con recompensas y castigos. Según el comportamiento con motivación extrínseca espera obtener recompensas materiales o evitar castigos, las fuentes de motivación son las consecuencias del comportamiento, no el comportamiento en sí.

Por otro lado, la motivación intrínseca refiere realizar un comportamiento por el valor que tiene en sí mismo, la motivación proviene de realizar el trabajo en sí, sin necesidad de ningún incentivo externo.

Se puede explicar a la motivación laboral como las necesidades personales que son satisfechas por medio de la realización de alguna actividad o cumplimiento de alguna meta en concreto de índole laboral, es decir, complacer esas necesidades personales por medio del trabajo. Según la teoría bifactorial de Herzberg la motivación y satisfacción laboral se relaciona no solo con el contenido del trabajo y la tarea que se realiza, sino que también es importante considerar el contexto en el que se encuentra el trabajador.

Finalmente, es importante tener en cuenta que los elementos que favorecen la motivación no afectan a todas las personas por igual, es por eso que el **líder debe conocer bien a sus empleados y tener en cuenta de qué forma y que herramienta utilizar con cada uno**, ya que es posible que haya quienes necesiten motivación extrínseca, como por ejemplo pueden ser mejoras en la remuneración, seguridad en el ambiente de trabajo, posibilidades de promoción; o quienes necesiten motivación intrínseca, como por ejemplo, alcanzar un objetivo, independencia en el trabajo, capacitación o reconocimiento.

Considerando el contexto de COVID-19 la motivación de los teletrabajadores es uno de los principales retos de las organizaciones. En una nota de Sodexo (2020), Susan Hayter -asesora técnica de la OIT- sostiene que el teletrabajo permite seguir trabajando y al mismo tiempo garantizar la salud de los empleados. Sin embargo, el hecho de que para algunas personas se haya desdibujado la línea de la jornada laboral causa un aumento en el estrés y la posibilidad de riesgos para la salud mental.

En base a esto, es fundamental tener en cuenta los principales factores que generan estrés en los empleados, y por ende disminuye su motivación. Entre esos factores se pueden nombrar la dificultad para concentrarse por distracciones externas, problemas de comunicación interna y ralentización de algunos procesos, ausencia de interacción social con miembros del equipo de trabajo y acumulación de tareas.

Es importante también conocer los principales beneficios a los cuales conlleva la motivación. En primer lugar, un empleado motivado tiene mayor compromiso con la organización y la tarea lo cual puede llevar a querer asumir nuevas responsabilidades, por otro lado, habrá un ambiente de trabajo más agradable y proactivo lo cual mejorará la imagen de la empresa resultando atractiva para incorporar nuevos talentos y al mismo tiempo retendrá a los que ya tenga. Gracias a todos estos factores en conjunto se lograrán mayores niveles de rendimiento en la organización.

En tiempos de crisis, el rol de los líderes tiene un nuevo propósito: asegurar la continuidad de la operación, y esto es necesario realizarlo de forma adecuada. La pandemia obligó a las organizaciones a replantear sus procesos para contener la situación, establecer una estrategia para superarla y mantener al equipo cohesionado en busca de un nuevo objetivo común.

Durante las crisis, los líderes están expuestos al cambio de sus responsabilidades y funciones. Ya no se trata solo de vender e innovar, sino que además deben tomar decisiones rápidas sobre el control de costos y el mantenimiento de la liquidez.

3.2 Elementos motivadores en la gestión de equipos virtuales

En esta investigación uno de los temas en que se hace foco es en el reto de motivar a los teletrabajadores por parte del *líder*. Muchos de ellos al principio pueden sentirse a gusto con el hecho de trabajar desde sus casas, pero con el paso del tiempo tienden a desmotivarse a raíz del aislamiento y el hecho de no poder relacionarse con sus compañeros o incluso pueden perder el sentido de pertenencia con la organización. Es por esto que, es sumamente importante que el departamento de recursos humanos trabaje junto a los líderes de equipos en la motivación laboral.

Según un estudio de Sodexo (2020) en el Observador de Recursos Humanos (ORH) (2020), un equipo motivado rinde un 44% más y aumenta un 27% el compromiso de los empleados.

A continuación, se enumeran las principales herramientas y acciones que se pueden implementar para que los empleados continúen motivados mientras trabajan desde sus casas.

- COMUNICACIÓN:

Es sumamente importante que se establezcan rutinas de conversación, tanto individuales como grupales en las cuales se estructuren las tareas a realizar y el plazo de entrega. (Viladrich en Rodríguez y Pérez, 2020), además de formar equipos de apoyo y realizar reuniones virtuales frecuentes para evitar la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo (Martínez Sánchez, 2012). Por otro lado, mantener una comunicación abierta, transparente y fluida evita la desconfianza y ayuda a que los empleados se sientan escuchados e integrados y al mismo tiempo crea un entorno colaborativo y buen ambiente de trabajo a distancia (ORH, 2020).

-CONTROL Y CONFIANZA

“Crear confianza mutua y establecer responsabilidades compartidas con los trabajadores mediante intercambios abiertos y transparentes sobre expectativas, decisiones y resultados” (Organización internacional de empleadores, 2020, p.3)

Por otro lado, en una nota de Rodríguez y Pérez (2020), Viladrich – Director de Recursos Humanos de Adecco - también hace foco en la importancia de encontrar el equilibrio entre el exceso y la falta de control, se debe forjar una relación basada en la confianza. Adicionalmente, Lagomarsino (2020) considera que si bien es necesario hacer un seguimiento del negocio hay que evitar querer controlar todo, inundando al equipo con planillas y reportes. Es necesario que los miembros de los equipos sepan que confían que harán lo mejor posible, dentro de las circunstancias, para cumplir con los objetivos.

-FLEXIBILIDAD

Dado que en el trabajo remoto el hogar se convierte en oficina, para muchos trabajadores la vida personal y profesional se han fusionado y es importante que la empresa tenga en cuenta las necesidades y la situación en que se encuentra cada empleado. Es clave que los líderes responsables de la gestión de equipos sean escrupulosos con la asignación de tareas y respeto de horarios, al mismo tiempo que se fomenta la flexibilidad (ORH, 2020).

El teletrabajo puede ofrecer la posibilidad a los trabajadores para que sean ellos quienes elijan el lugar y horario para realizar sus tareas. Según la OIT (2020), esta flexibilidad es esencial ya que les permite organizar sus agendas en función de responsabilidades personales, como cuidar de los hijos o familiares enfermos.

-RECONOCIMIENTO

De acuerdo con Viladrich en Rodríguez y Pérez (2020), explica la importancia de que la persona se sienta valorada y se le reconozca su aporte, que el trabajador se sienta importante para en el equipo.

Al no estar físicamente en el lugar de trabajo se pierden algunos factores de motivación y reconocimiento como pueden ser los uniformes, amplias oficinas, estacionamiento especial o comedor de ejecutivos. Las organizaciones deben crear nuevos factores que proporcionen esas exhibiciones de jerarquía de forma virtual (Martínez Sánchez, 2012).

Por otro lado, en ORH (2020), se explica la importancia de brindar *feedback* reconociendo un trabajo bien hecho para motivar a los empleados. Esta acción es clave para lograr que las personas permanezcan más tiempo y disfruten más de su trabajo.

-RECOMPENSA LA CREATIVIDAD

Si el líder invita al equipo a que propongan nuevas ideas a través de brainstorming fomenta que los miembros se sientan escuchados y partícipes de la actividad de la empresa. Es importante que las buenas ideas sean llevadas a cabo ya que de esta manera se reconoce el trabajo y esfuerzo del personal (ORH, 2020).

-MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Los beneficios que se podían obtener previo a la pandemia y al teletrabajo no son los mismos con los que se pueden contar ahora. Antes se contaba con, por ejemplo, tickets para usar en la cafetería, transporte, gimnasio, y hoy en día esas retribuciones no son tan motivadoras como en la época pre-pandemia. Hoy en día los trabajadores quieren planes de beneficios más digitales que se adapten a la situación actual y que se puedan consumir independientemente de si su puesto de trabajo es presencial o no. Ahora reclaman servicios relacionados con el bienestar; psicólogo, consultas médicas... y todo esto de forma virtual, según Borja Aranguren - cofundador y CEO de Cobee – (Rodríguez y Pérez 2020).

Por otro lado, Borja también cree que las empresas están siendo cada vez más conscientes de las ventajas de la retribución flexible tanto para motivar a los trabajadores como así también retener y atraer talento, la clave está en ofrecer paquetes retributivos personalizados que pongan el foco en los trabajadores. (Rodríguez y Pérez, 2020).

Finalmente, **en la tabla 3** se expone un resumen de todos estos elementos motivadores que fueron abordados en esta sección.

Tabla 3: Elementos motivadores.

(Estos elementos motivadores están dados por el líder)

ELEMENTO MOTIVADOR	¿POR QUÉ MOTIVA?
Comunicación	>Permite que los empleados se sientan escuchados. >Incentiva la colaboración. >Crea sentido de equipo. >Evita la desconfianza. >Aclara los objetivos.
Control y confianza	>Permite tener la libertad de hacer trabajo de la forma/en el momento que considere mas adecuado, pero sin dejar de cumplir con los objetivos establecidos.
Flexibilidad	>Permite encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal.
Reconocimiento	>El trabajador se siente valorado e importante para su equipo.
Recompensar la creatividad	>Fomenta a que los miembros se sientan escuchados y partícipes.
Motivación extrínseca	>Brinda recompensas materiales.

Fuente: Elaboración propia.

EXPLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MOTIVADORES TABLA 3 DESDE EL LIDER Y A LOS TRABAJADORES

3.3 La importancia del liderazgo en la motivación

Revisados ambos conceptos y cuáles son los factores motivantes, del mismo modo que el liderazgo influye en la motivación, la motivación también influye en el liderazgo.

No existe liderazgo sin motivación, el líder motivado y motivador es fundamental en la organización. Juega un papel de extrema importancia y su función es estratégica para que los objetivos de la organización sean alcanzados.

En primer lugar, el propio líder debe estar motivado para ser capaz de motivar a su equipo de trabajo. Las emociones se contagian y aquellas personas que perciben a un líder con afán de superación y con ganas de progresar y de hacer progresar a la empresa sentirán lo mismo.

En segundo lugar, y debido precisamente a ese contagio emocional, **el líder que ve motivado** a su equipo de trabajo se sentirá a su vez más motivado. Es un contagio emocional que se va retroalimentando a sí mismo y que afecta a todo el equipo en su conjunto, incluyendo al propio líder.

Liderar asociado a la motivación es la capacidad de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados y promover el desarrollo de sus integrantes (McGregor, 1960). Este enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicadas a las organizaciones para enfrentar el cambio.

Los líderes deben ser capaces de alinear los valores de la organización con los valores de las personas que la integran y establecer unos vínculos con éstas basados en la confianza. Las personas de la organización deben confiar en el líder y en la empresa para dar lo mejor de sí mismas.

Concluyendo este capítulo se entiende que la motivación es de vital importancia para el éxito organizacional ya que es lo que impulsa a las personas a actuar en pos de los objetivos y así alcanzar un mayor rendimiento. Cabe destacar que el factor motivacional no va a influir de la misma manera en distintas personas ya que cada una tiene diferentes personalidades, creencias, valores y necesidades. Para encontrar la forma efectiva de motivar, entonces, es vital que el líder perciba las distintas demandas y expectativas por parte de los miembros de su equipo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cuáles son las **nuevas formas de liderazgo** y motivación en el marco de la virtualidad a raíz de la pandemia COVID-19 en los equipos de trabajo.

La misma se desarrolló bajo un paradigma de tipo cualitativo, ya que se busca proporcionar profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aportar un punto de vista “fresco, natural y holístico” (en su totalidad) de los fenómenos, así como flexibilidad (Hernández Sampieri et al., 2014). Con investigación de tipo descriptiva, no experimental ni exploratoria con estudio de un caso único: una Empresa de Argentina. Para alcanzar el objetivo se utilizaron como instrumentos de recolección de información las entrevistas a líderes de equipo, entrevistas a miembros de equipo (no líderes) dentro de la misma compañía y encuestas.

Se realizaron entrevistas a 14 personas claves, 7 líderes de equipo y 7 miembros de equipos de distintas áreas dentro de la Empresa presentadas en las tablas 2 y 3. Las mismas fueron realizadas de manera virtual por Zoom entre el 26 de mayo y el 4 de junio y constan de 8 a 9 preguntas dependiendo si es líder o miembro de equipo para lograr tener una comparación sobre los diferentes puntos de vista dentro de la compañía.

Las mismas se encuentran en los anexos 1 al 14.

En tanto a la encuesta, la misma fue realizada en un formulario de Google Forms y distribuida a personas que trabajan en relación de dependencia y realizan teletrabajo. En la encuesta se incluyeron 4 secciones: una de datos demográficos, otra con preguntas para líderes de equipos, otra con preguntas para miembros de equipos y finalmente otra con preguntas para personas que desempeñan ambos roles. Fueron realizadas entre el 30 de mayo y el 7 de junio y se obtuvieron 138 respuestas válidas. Se descartaron 9 respuestas ya que correspondían a personas que no trabajaban en equipo.

A continuación, se muestra el cuadro de metodología de la investigación donde se pueden encontrar la relación entre las variables, indicadores, dimensiones e instrumentos.

Cuadro de metodología de la investigación

Preguntas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Marco Teórico
¿Cuáles son las nuevas formas de liderazgo y motivación en el marco de la virtualidad a raíz de la pandemia COVID-19 en equipos de trabajo?	Definir concepto Liderazgo virtual. Comprender qué se entiende por motivación.	Liderazgo Motivación				
¿Cuáles son los desafíos/cambios que tuvieron los estilos de liderazgo tradicionales a raíz de la virtualidad?	Caracterizar los diferentes estilos de liderazgo y su evolución pre y post pandemia	Liderazgo	Estilos de liderazgo virtuales	Cantidad de estilos de liderazgo virtuales Cambios y desafíos en los estilos de liderazgo Cualidades de un líder virtual eficiente	Entrevista Líderes Preguntas 1 y 2. Entrevista equipo Preguntas 1 y 2. Encuesta sección líderes preguntas 6, 14 y 17. Sección equipos preguntas 8, 17 y 20. Sección líder y miembro de equipo preguntas 10, 11, 22, 26 y 27.	Capítulos 2.1.2 2.1.3
¿Qué herramientas tienen los líderes para coordinar a sus equipos? - ¿Cómo lograr maximizar la productividad, obteniendo buenos resultados?	Entender las herramientas disponibles para los líderes para el manejo de sus equipos y cómo influye la disponibilidad de estas en el resultado de la performance Investigar las herramientas que se les da a los líderes para el manejo de equipos en las diferentes empresas	Liderazgo	Herramientas para gestionar equipos virtuales	Utilización de herramientas disponibles Nivel de productividad alcanzado en virtualidad Nivel de control Indicadores de éxito	Entrevista Líderes Preguntas 3, 4, 5 y 6 Entrevista equipo Preguntas 4, 5 y 6 Encuesta sección líderes preguntas 6, 9, 15 y 16. Sección equipos preguntas 8, 11, 18 y 19. Sección líder y miembros de equipos preguntas 10, 11, 15, 24 y 25	Capítulos 1.1.1 1.2.1 2.2.1
¿Cuáles son las consecuencias de la virtualidad y el trabajo remoto en la creación de un equipo, el sentimiento de pertenencia y la cooperación?	Estudiar los factores que influyen en que los empleados se sientan parte de un equipo y desarrollen el sentimiento de pertenencia.	Equipos de trabajo	Sentimiento de pertenencia, cooperación y trabajo en equipo en la virtualidad	Grado de compromiso, Grado de conexión con líderes, Nivel de participación, Cómo se puede decir que la gente está comprometida con la organización. Cantidad de ayudas/elementos que se comparten.	Entrevista Equipo Pregunta 3 Encuesta sección líderes pregunta 7 y 12. Sección equipos preguntas 9, 14 y 15. Sección líderes y miembros de equipos preguntas 12, 18, 19 y 23.	Capítulo 1.2.1 3.2
¿Cuáles son los elementos motivadores en organizaciones que aplican el trabajo remoto?	Analizar si la flexibilidad del trabajo remoto mejora la motivación de los empleados que logran administrar su tiempo y así balancear su vida personal con la laboral. Reconocer la incidencia del liderazgo en la motivación laboral.	Motivación	Elementos motivadores en la virtualidad	Grado de motivación Elementos que motivan Cambios en los factores motivacionales Control/Medición de motivación	Entrevista Líderes Preguntas 8 y 9 Entrevista equipo Preguntas 8 y 9 Encuesta sección líderes preguntas 1, 2, 3, 4, 10, 11 y 13. Sección equipos preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 16. Sección líderes y miembros de equipos preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 14, 16, 17, 20.	Capítulo 3.2 3.3

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el terreno de investigación, se exponen los resultados y el análisis luego del procesamiento de los instrumentos y por último su triangulación.

4.1. Terreno de investigación: Una empresa de Argentina

Es una empresa Argentina que provee diversos servicios de Asesoría, Impuestos y Legales, y Auditoría. Fue la primera firma internacional que surgió en 1987, hoy en día cuenta con un equipo multidisciplinario, integrado por más de 1.500 colaboradores que prestan servicios a más de 1.100 empresas desde las oficinas ubicadas en Buenos Aires, Córdoba y Rosario, además de dos representaciones comerciales en las provincias de Mendoza y Tucumán.

La mayor parte de sus empleados trabaja de manera remota desde el comienzo de la pandemia, únicamente se encuentran en las oficinas asistiendo de manera especial y por turnos aquellos que quieran asistir por alguna razón específica, ya sea encuentro de equipo o por problemas de conectividad, además de los que dan soporte tecnológico a los empleados de Argentina en caso de surgir urgencias con las herramientas utilizadas, como por ejemplo las computadoras.

4.2. Análisis de resultados de entrevistas a líderes virtuales

De las entrevistas realizadas surgieron dimensiones a ser estudiadas, las cuales se presentan en la **tabla 2**

Tabla 2: Análisis y comparación de las entrevistas de líderes de equipo de la Empresa

realizadas entre el 26 de mayo y el 4 de junio.

N° entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Puesto/ Posición	Líder de finanzas global para estrategia y consultoría	Líder del área de inversiones global	Líder del área de costos y presupuestos	Líder del área de costos y revisión de sueldos	Líder de operaciones y soporte al negocio para Norteamérica	Líder del área de finanzas para Norteamérica	Líder de finanzas área operaciones y terciarización
Cantidad de personas a cargo	7	6	11	4	8	5	3
Cambio en estilo de liderar en teletrabajo	Crear espacios de conexión/colaboración	Mayores reuniones para crear espacio de acercamiento. Hay que ser mas sensible a ciertos aspectos	Demostrarse tal cual uno es, dedicar mayor tiempo a las personas, entender cada contexto	Contener a las personas de otra manera. Dificultad en percibir las cosas. Colaboración también se dificultó.	Foco en mantener comunicación abierta via chat y/o call de manera diaria.	Manera de vincularse, lo que se sabe y se puede ver cambió (conexión y percepción)	Mayor flexibilidad. Impulsar cámara para proximidad en las reuniones. Exigir documentación de procesos
Cualidades importantes de lider virtual efectivo	Más perceptivo, mayor conexión	Empatía, generar entorno de colaboración y conexión. Honestidad	Presencia, uno tiene que estar cuando se lo necesita. Capacidad de respuesta, empatía y mayor vínculo	Presencia, apertura, estar para charlar sobre cualquier cosa, ver en dónde puedes ayudar. Adaptable, flexible. Ser abierto, mas humano	Empatía, presencia, honestidad, escucha activa	Comunicación, dejar mensaje claro. Ser agradecido, valorar lo que el otro hace.	Empatía. Objetivos y mensajes claros. Seguimiento de agenda. Mucha comunicación.
Cambio en productividad y factores influyentes	Mayor cantidad de trabajo aumentó productividad. Un factor influyente fue la dotación de personal	A nivel individual algunas bajaron por cuestiones de contexto en las casas, pero se mantuvo el nivel. Aumentó la cantidad	Cambió al principio porque fue necesario ajustar al contexto y la nueva forma de trabajar. Mayor cantidad de trabajo.	Al principio fue bastante caótico, trabajar en contexto de pandemia, con gente que no tenía conocimientos del puesto. Después fue mejorando.	El equipo se formó en virtualidad. Se vió una evolución en la productividad con la metodología de trabajo, vínculo y compromiso como principales factores	Hubo bajas y cambios, la productividad se mantuvo, se tarda mas en resolver problemas y crear sinergias. También los horarios son diferentes	Productividad mejoró, se logró cubrir ausencias pero personas más exigidas. Las personas utilizaban el trabajo como refugio
Nivel de control	Sobre trabajos realizados, alguna asistencia a reuniones laborales y en asignación de tareas	Herramienta de seguimiento de tareas, cuestiones de colaboración y actitudinales de las personas	Al principio se controló más para ajustar ciertas formas al contexto y a la necesidad de cada uno. Participación en reuniones para poder ver en que anda cada uno	No se necesita, se trabaja sobre la base de que todos son personas profesionales y responsables. Mayor necesidad de mantener informado	Sobre trabajo realizado y sobre mails dependiendo de la urgencia y el pedido	Respuesta a mails o consultas, objetivos con tiempo de realización. Levantar la mano cuando se necesite	Asistencia a reuniones y participación. Trabajo realizado, y mails contestados

N° entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Indicadores de éxito	Tareas realizadas y tiempo de respuesta para entender capacidad	Proyectos cumplidos, grado de avance, dificultades, etc	Tarea cumplida en tiempo y forma. Capacidad de respuesta	En base a objetivos, también cuando cuestionan y desafían procesos	El éxito en sí del proyecto, que se cumpla con lo pactado en tiempo y forma y que el usuario obtenga el valor que necesita.	Lista de cosas para hacer, entrega de reportes, seguimiento de tareas, devolución de clientes	Que los procesos y tareas clave no se caigan. Mucho foco en priorizar agenda y pedidos.
Herramientas disponibles de comunicación y gestión	Microsoft teams, mails, reuniones con cámara, plataformas de aprendizaje	Microsoft teams, Azure para seguimiento de tareas, mails, reuniones con cámara, plataformas de aprendizaje, Power BI	Microsoft teams, mails, reuniones con cámara, plataformas de aprendizaje. WhatsApp	Microsoft teams, mails, reuniones con cámara, whiteboard, plataformas de aprendizaje	Microsoft Teams mayoritariamente calls, chats, groups y mas eventualmente email. MS Planner, Kanban board	Microsoft teams, mails, reuniones con cámara, whiteboard, plataformas de aprendizaje Percipio, WhatsApp	Microsoft teams, mails, reuniones con cámara, Menti, plataformas de aprendizaje, WhatsApp
Cambios en los factores motivacionales	Cayó debido a la pandemia y a la situación de la compañía y el país. Dificultad en generar vínculos con nuevos	Al principio hubo euforia por lo nuevo, el sobrevivir al cambio, después de a poco nos planteamos que nos motiva. Desarrollar herramientas, aprendizaje. Los beneficios corporativos desaparecieron	Deterioro paulatino. Quiebre de cultura. No habia claridad en objetivos. De a poco intentan volver a la normalidad.	Oportunidad de carrera vertical estan dadas por el contexto del negocio - no sucede ahora que la gente se motive con oportunidad de aprendizaje. Los factores dependen de cada persona y seguramente cambiaron en pandemia.	No note ningun cambio en particular sobre factores motivantes. Unicamente sobre factor social y flexibilidad	Que el trabajo sea lo que les guste y sea relevante. Salario, beneficios extras de flexibilidad y dias libres	Mayor flexibilidad en permisos. El seguir trabajando logró también mantener la motivación. Mejor balance vida personal y trabajo
Medición de motivación	Se basa en respuestas recibidas, tonos de voz, utiliza sexto sentido. Pregunta y hace en cuestas formales	Charlas con el equipo para darles ese espacio, entender que los motiva y cómo estan y responden a lo que uno les dice. Hay que ser perceptivo.	Charlando, estando presente, viéndolos, preguntando	Seguimiento personal, estar mas cerca, entender para donde va la carrera y ayudarlos.	A través de la relación directa y comunicación abierta	Intento ver como les funciona a ellos, mayor contención a persona nueva, conocerlos un poco mas, saber que quieren, que necesitan.	Con mucha comunicación y charlas de como están, que sienten, que esperan. Mostrándome abierta a pedidos y temas de la vida personal. Intentando mostrar proyección y desafíos hacia adelante.

Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LÍDERES DE LA EMPRESA TABLA 2

En las entrevistas realizadas a líderes de equipos virtuales dentro de la Empresa se observó bastante concordancia en varias de las respuestas.

La mayoría de los entrevistados sostuvieron que el desafío más grande al cual se enfrentaron al pasar de la presencialidad al trabajo remoto, fue el hecho de mantener una buena comunicación con los miembros del equipo.

Si bien muchos de ellos programan reuniones de equipo para hablar sobre temas extralaborales, afirmaron que no es lo mismo que las reuniones cara a cara ya que se pierde la sensibilidad, la percepción de cómo se encuentra realmente la persona; cosas que antes se podían percibir con el lenguaje corporal. Muchos impulsan la utilización de las cámaras en estas reuniones para poder lograr una mayor proximidad.

Entre los cambios que los *líderes* implementaron durante la pandemia, se destaca la flexibilidad al permitir que los miembros del equipo manejen sus horarios y se auto organicen para poder cumplir con sus actividades extra laborales como llevar a sus hijos al colegio, cocinar, etc. Según como menciona la OIT (2020) en el capítulo 3.2, esta flexibilidad es esencial ya que les permite organizar sus agendas en función de responsabilidades personales. A su vez, según la ORH (2020) en el mismo capítulo, es clave que los líderes responsables de la gestión de equipos sean escrupulosos con la asignación de tareas y respeto de horarios, al mismo tiempo que se fomenta la flexibilidad.

Otro aspecto en el que hubo concordancia fue que muchos de ellos afirman que, entre las características esenciales de un líder virtual, no pueden faltar:

- **La empatía:** ponerse en el lugar del otro, entender al otro, cosa que se dificulta cuando no existe relación cara a cara. Muchos concuerdan que la empatía fomenta la colaboración y cooperación.
- **La comunicación:** en este contexto es importante dejar claro el mensaje, explicar detalladamente qué es lo que se espera de cada uno de los miembros, brindar información y expresar su propia perspectiva acerca de cómo se están desarrollando las tareas.
- **Presencia:** relacionado con el ítem anterior. El *líder* tiene que estar para promover una buena comunicación y no se deben dar cosas por sentado, esto a la vez fomenta la colaboración.
- **Honestidad y sinceridad:** para generar confianza con los miembros del equipo.

Estas características presentan una gran similitud con la postura sobre el liderazgo de Warkentin (1997), anteriormente citado en el capítulo 2.1.3. El autor sostiene que los factores más sensibles en el trabajo remoto son la confianza y la comunicación dentro del equipo virtual, remarcando la importancia de un estilo de liderazgo comunicador, carismático, transformacional y orientado a las personas y a las relaciones.

Siguiendo con las entrevistas, algunos **líderes** expresaron que no realizaron ningún cambio en el estilo de liderazgo porque ya venían trabajando de manera remota debido a la naturaleza del trabajo. Otra líder expuso que, el hecho de haber liderado a su equipo pre-pandemia, la ayudó a liderar de forma virtual, porque el equipo ya sabía su forma de trabajar, pero sin embargo tuvo dificultades al incorporar nuevos miembros.

Con respecto al nivel de productividad, **los líderes** afirman que este no se vio disminuido durante el teletrabajo, sino que algunos hasta observaron un aumento. Sin embargo, hicieron hincapié en que, para poder mantener ese nivel, muchos trabajadores se vieron sobrecargados y exigidos. En base a esto último, sostuvieron que esa sobrecarga se daba porque los trabajadores no se desconectaban a horario, trabajaban luego del horario laboral o porque a algunos miembros les costó más que a otros adaptarse a la nueva modalidad. Como mencionaba anteriormente Eurofound y OIT, (2019) en el capítulo 1.1.1, se puede observar cómo si bien el teletrabajo permite a los empleados ahorrar tiempo al no tener que trasladarse al establecimiento del empleador, este es sustituido con más trabajo.

Por otro lado, algunos líderes afirman que cuando trabajaban de manera presencial podían resolver problemas y brindar soluciones de manera mucho más rápida al juntarse físicamente con los miembros del equipo.

En base a las herramientas utilizadas por los líderes para la gestión de equipos virtuales, entre las más utilizadas se destacan algunas de las anteriormente mencionadas en el capítulo 2.2.1:

- Para comunicar los lineamientos generales de la empresa utilizan el mail y/o reunión virtual (*call*).
- Para conversaciones en base a la performance de cada miembro todos optan por una videollamada donde puedan verse las caras.
- Para brainstorming suelen utilizar reuniones sin cámara y alguna herramienta estilo, Menti o Whiteboard, que reemplazan la pizarra física.

- Para temas relacionados a avances de proyectos suelen utilizar algunas de las herramientas anteriormente mencionadas en el marco teórico como Azure Dev Ops, MS Planner y Kanban board.
- Para el aprendizaje de las personas la empresa cuenta con Precipito, una plataforma de *e-learning*.
- Para temas no laborales muchos líderes cuentan con un grupo de whatsapp integrado por todos los miembros del equipo.

En lo relativo al control que los **líderes** ejercen sobre los miembros de su equipo, muchos hicieron hincapié en la confianza. En este sentido, en el capítulo 3.2, Viladrich (2020) también hace foco en la importancia de encontrar el equilibrio entre el exceso y la falta de control, explicando que para eso se debe forjar una relación basada en la confianza. Los líderes explicaron que reconocen que trabajan con personas adultas y profesionales que saben lo que tienen que hacer por lo tanto no es necesario realizar un control estricto. La mayoría no controlan los horarios, pero si pretenden que las tareas se cumplan en tiempo y forma y que se los mantenga informados acerca de los avances.

Finalmente, en tanto a la motivación de los equipos remotos se observó que los **líderes de la Empresa** tienen en cuenta lo que menciona Ramírez et al. en el capítulo 3.2 con respecto a que los elementos que favorecen la motivación no afectan a todas las personas por igual ya que hay personas que necesitan una motivación extrínseca y otras intrínseca.

En base a eso, un líder afirmó haber detectado que uno de sus miembros estaba interesado en el desarrollo de herramientas y por lo tanto hizo lugar en el equipo para que todos pudieran aprender algo. Por otro lado, mencionaron la incidencia del aislamiento social en la motivación con los desafíos que esto conlleva ya que no había mucho que ellos pudieran hacer. Estos son ejemplos de motivación intrínseca. En relación con la motivación extrínseca los líderes remarcaron que muchas personas se ven motivadas por los beneficios económicos y que cuando la empresa tuvo que sacarlos eso generó un impacto grande tanto que tuvieron que volver a dar beneficios extras por la cantidad de renuncias que hubo durante la pandemia.

4.3 Análisis de resultados de entrevistas a miembros de equipos virtuales

De las entrevistas realizadas surgieron dimensiones a ser estudiadas, las cuales se presentan en la **tabla 3**.

Tabla 3: Análisis y comparación de las entrevistas a integrantes de equipo de una Empresa realizadas entre el 26 de mayo y el 4 de junio

N° entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Puesto/ Posición	Especialista en equipo de finanzas global para estrategia y consultoría	Analista Senior en equipo de finanzas global para estrategia y consultoría	Especialista en equipo de área de inversiones global	Especialista de área de costos y presupuestos	Analista Senior de equipo de área de costos y revisión de sueldos	Especialista en equipo de operaciones y soporte al negocio para Norteamérica	Especialista del área finanzas para Norteamérica
Cantidad de personas en el equipo	7	7	6	11	4	8	5
Grado de conexión con líder	Alta, hace 2 años que trabajan juntos	Alta, la justa y necesaria	Alta, basada en confianza y comunicación fluida	Alto, hablan todos los días	Buena conexión y confianza	Es muy buena y mejoró cuando se acostumbraron a las formas de conectar	Alto, hace bastante que trabajan juntos. Formas de trabajar similares
Cualidades importantes de líder virtual efectivo	Buena comunicación y acompañamiento	Humano y Flexible	Claro y conciso. Saber adaptarse al estilo de comunicación adecuado. Empático y lograr conexión. Estar disponible.	Comunicativo, presente, interesado en actividades diarias	Buena comunicación, que estén presentes, Carismático, Colaborativo	Saber delegar, confiar en el equipo, habilidad en relaciones interpersonales, carismático, que cree ambiente de trabajo apto	Capacidad de comunicarse (expresarse y escuchar). Capacidad de confiar y hacer crecer. Capacidad de innovar
Cambio en productividad y factores influyentes	No cambió pero si influye (y debilita) entrenamiento y generación de vínculo	Trabajo aumentó por teletrabajo, mayor disponibilidad	No cambió, pero si considera que hay que estar más atento a los lineamientos y comunicación de objetivos	Aumentó trabajo, y mejoró porque permite descansar mejor y no gastar tiempo en viaje.	Se dificultó tomarse el tiempo para cortar y levantarse de la silla. Productividad aumentó pero se siente más intenso el trabajo y los tiempos muertos son menos productivos	Cambió para mejor, trabaja más horas, costó acostumbrarse.	No cambió mucho, si hay más distracciones ahora.
Nivel de control	Se mantiene constante	Se mantiene constante comparado con presencialidad, basado en confianza	Se mantuvo constante, siempre con comunicación fluida	Se mantuvo constante, seguimiento de tareas en casos específicos.	Trabajo de por si ya necesita colaboración y controlar tareas que pueden influir en otro. Al principio si costó amoldarse	Tiempo que demora las tareas, calidad	Depende el día y la tarea. Hay días que el control es mucho pero otros no. Se basa en confianza
Indicadores de éxito	Cumplimiento de tarea y devoluciones	Cumplimiento de tareas y devoluciones de jefe y clientes	Tareas y grado de avance y calidad de las mismas.	Devolución de clientes y respuesta a pedidos	Checklist (control en la lista de tareas) - calendario de tareas - Predisposición a ayudar	Completar trabajo, proyectos, grado de avance	Que lo que se pide sea cumplido y buen asesoramiento. Objetivos claros y charlados
Herramientas disponibles de comunicación y gestión	Preferible reunión con cámara para llegar a más gente	Mails, Microsoft teams, Menti o Whiteboard, Cámara cuando se necesita, plataformas de aprendizaje. WhatsApp para informales	Microsoft teams, Azure para seguimiento de tareas, mails, reuniones con cámara, plataformas de aprendizaje, Power BI	Mails, reuniones de Microsoft teams con cámara.	Mails, llamadas con cámara, Checklist, Kanban, plataformas de aprendizaje y "desayunos" de entrenamiento	Webcast, Microsoft teams, Menti, Whiteboard, planner de teams, plataformas de aprendizaje y WhatsApp	Mails, reuniones de Microsoft teams con cámara, Percipio, Microsoft Office herramientas

N° entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Cambios en los factores motivacionales	Altibajos emocionales por la baja en la sociabilidad	La parte social se perdió, aumentando la necesidad de flexibilidad, nuevas iniciativas, aprendizaje, crecimiento	Agotamiento por cuestiones de pasar muchas horas en el mismo lugar.	Al principio desmotivación por contexto externo y situación de desorganización en la empresa. Pero al acomodarse, motiva aprender cosas nuevas	Depende del entorno en el cual estas trabajando. Motiva también no tener que estar como sardina en el subte. El contexto mismo de la cuarentena desmotiva.	Cambió en aspecto social, la virtualidad no reemplaza la sociabilización.	Disminuyó la motivación por factores sociales, extensión de la cuarentena, no hubo beneficios de la compañía o se anularon, despidos, no hay un horizonte claro
Influencia/ Responsabilidad de empresa y líder en la motivación	Son responsables cuando necesitas un crecimiento, el resto depende de uno	Líder es cara visible. Depende de la organización y como se plantean los beneficios de los empleados	Líder es responsable de entender que cosas motivan y esforzarse por brindarlas. La organización en darlas.	Bastante responsabilidad en motivación, también depende de compañeros y relación con clientes	Depende bastante de la organización, dependía de los resultados, las promociones frenadas y el contexto. Del líder depende también a quién eligen frente al otro.	Desde la compañía, crear las condiciones necesarias, beneficios y valores que sean como uno, sino uno va a querer rotar. Del lado del líder que trabaje en carreras y haga seguimiento	50% propio de uno, de querer desafiarse. El otro 50 del líder y de la organización para demostrar que necesitan de mi soporte

Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN DE LA TABLA 3 DE LA ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO A CERCA DEL LÍDER

La entrevista comienza con un breve interrogatorio acerca del punto de vista que tienen los integrantes del equipo con respecto al papel del **líder** a su cargo.

Para iniciar se les ha consultado sobre las características que ellos consideran que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual. La totalidad de los entrevistados coinciden en que la principal característica que debe poseer un líder para ser efectivo en un entorno virtual radica en la capacidad para comunicarse del líder. Dicha capacidad es entendida por los encuestados, no solamente por el hecho de dirigirse hacia ellos y expresarse de manera clara y concisa, sino también como a la capacidad de escucha para poder comunicar en base al entendimiento de necesidades practicando de forma activa el sentido de empatía. Otra característica mencionada reside en el hecho de que el líder debe estar presente demostrando interés por las actividades del equipo, mostrándose disponible y predispuesto a colaborar y resolver los inconvenientes que surjan. Por último, un líder para ser efectivo en el entorno virtual debería contar con la capacidad de confiar en su equipo, de manera que pueda delegar responsabilidades y hacer crecer al equipo en su conjunto orientándolos a la consecución de objetivos y aprendizaje. No debe olvidarse que dichas características que debe poseer un líder que busque ejercer influencia sobre su equipo virtual de nada sirven si él mismo no es capaz de innovar en nuevas maneras de trabajar por fuera de la presencialidad.

La mitad de los encuestados consideran en base a lo mencionado con anterioridad que sus líderes son efectivos al implementar las capacidades requeridas mencionadas por ellos.

En concordancia con lo expuesto en el capítulo 2.1.1, características de los líderes virtuales, se concluye que características como la escucha activa y la empatía son características que todo buen líder debe practicar. Respecto a la virtualidad dichas características no bastan por si mismas, sino que deben de potenciarse con la parte más humana para lograr el mejor entendimiento de las partes. Al igual que lo menciona Warkentin (1997), en el capítulo 2.1.3, estilos de liderazgo más efectivos en entornos virtuales, es importante un estilo de líder comunicador, carismático, transformacional y orientado a las personas y a las relaciones.

Al indagar sobre los controles que los líderes ejercen sobre ellos, sus comportamientos y tareas, se observó que en general los encuestados no sienten un exceso ni falta de control, aunque remarcan que para ciertas tareas o proyectos de gran envergadura el control es un poco más exigente del ocasional. En cuanto al control ejercido sobre los encuestados se observa que al ser un trabajo remoto gran parte del trabajo rutinario no es estrictamente controlado, esto puede deberse principalmente a dos de los factores mencionados por los entrevistados, uno de los motivos radica en comunicaciones continuas en las cuales se mantienen informados, el otro motivo radica en la confianza del líder hacia su equipo.

Con la información brindada por los entrevistados se puede visualizar el cambio de la gestión tradicional hacia un liderazgo ágil, en el cual el líder brinda un espacio suficiente para que su equipo de trabajo se auto organice de manera tal que descubran la mejor forma de alcanzar los objetivos establecidos. De esta manera se evidencia lo mencionado en el capítulo 2.2 sobre gestión tradicional vs el liderazgo ágil, que la necesidad de control se reduce para permitir la autoorganización.

En cuanto al grado de conexión que perciben aquellos entrevistados que forman parte de un equipo de trabajo remoto con su líder se puede observar que la totalidad de los entrevistados perciben esta conexión como “alta y buena”, esto se debe, según ellos, al diálogo continuo y fluido entre las partes. Otra parte de los entrevistados destacan el hecho de trabajar juntos durante algunos años lo cual potencia esta conexión.

El hecho de mantener una conexión alta y fuerte evidencia la capacidad al cambio y la adaptación a los diferentes entornos, un manejo efectivo de la vinculación. Estos líderes han logrado enfrentar los desafíos de comunicación y participación; presentados en el

capítulo 2.1.2, Desafíos y ventajas de los líderes virtuales, y han logrado la transparencia en la comunicación.

La virtualidad trajo consigo cambios de gran dimensión y es por ello que es de suma importancia conocer cuáles fueron los cambios que sufrieron los integrantes de los equipos en cuanto a la productividad debido a la modificación de la modalidad presencial. El 25% de los entrevistados han observado que su nivel de productividad al ejercer su trabajo de manera remota se ha incrementado, ello se debe al beneficio de obtener mayor tiempo personal, el cual permite un mejor descanso debido a la reducción de tiempos en viáticos entre otros. Otro 25% de los entrevistados han observado que debido al no estar controlado durante la totalidad de la jornada con el adicional de las distracciones generadas por la estadía en el propio hogar su productividad en ciertos días se ve disminuida. Por último, la mitad restante considera que su nivel de productividad no se vio afectado debido al cambio de modalidad, aunque han destacado que ciertas tareas se ven más dificultosas y desafiantes debido a la comunicación virtual.

Para medir la productividad de los integrantes de cada equipo de trabajo virtual, los líderes establecen diversos indicadores, los entrevistados han mencionado ciertos indicadores que utilizan con ellos. Estos indicadores abarcan desde el plazo cumplido de los pedidos particulares y extras con la calidad correcta exigida de los diversos entregables hasta la satisfacción de la/s persona/s que piden o necesitan esa información. La totalidad de entrevistados conocen lo que se espera de ellos y tienen claros sus objetivos

La comunicación en el entorno virtual es un factor clave. Para entablar dichas comunicaciones existen diversas herramientas, las cuales pueden ser más o menos eficaces dependiendo la temática a tratar. En lo que respecta a los entrevistados, ellos concuerdan en que las mejores herramientas que pueden emplearse para establecer un diálogo eficiente son las denominadas videollamadas (independientemente de la aplicación utilizada), estas son el mejor medio al momento de comunicarse con su líder, principalmente al entablar una conversación de performance y comentar los avances del proyecto. La importancia de la videollamada radica en la mayor eficacia de la comunicación debido a que es posible interpretar y comunicar de manera más fluida, natural y transparente. Independientemente de las videoconferencias, las cuales son siempre la opción favorita de los entrevistados, al momento de recibir lineamientos generales por parte de la empresa ellos consideran que la herramienta más eficiente es el e-mail. Así mismo, en lo que refiere a tareas y avances de proyecto con el equipo, como en las comunicaciones no relacionadas a temas laborales, han mencionado

herramientas como Microsoft Teams y plataformas de mensajes instantáneos que serían su opción de preferencia.

Las respuestas brindadas por los entrevistados conllevan el cuestionamiento sobre las reuniones virtuales. Como han dicho, las videollamadas son la mejor herramienta para establecer una comunicación efectiva, pero, aun así, no es la comunicación habitual con la que se encuentran mayormente familiarizados y es por ello que se les ha consultado sobre cuáles creen ellos que son los beneficios y las desventajas de establecer reuniones virtuales en comparación de las tradicionales reuniones presenciales. Al momento de establecer dicha comparación, los entrevistados han establecido diversos factores de diferenciación.

Todos ellos han destacado como factor primordial el tiempo. Las reuniones virtuales permiten mayor puntualidad, si bien es una realidad el hecho de que surjan inconvenientes tecnológicos o de red, estos no alcanzan los mismos niveles que las demoras causadas por el tráfico o el transporte público (entre otros inconvenientes que puedan surgir). Otras dos cuestiones temporales radican, por un lado, en el hecho de que al no trasladarse se ahorran tiempo lo cual permite realizar otras actividades y, por el otro, en caso de ser una conversación en la cual las cámaras se encuentran apagadas, las personas detrás de las pantallas pueden ir realizando otras acciones en paralelo, lo cual lleva a cuestionarse sobre la eficiencia en la comunicación.

En cuanto a las comunicaciones, la virtualidad genera ciertas dificultades, los entrevistados mencionan la carencia de visualización de las expresiones corporales junto con el contacto visual. Esa combinación de expresiones corporales y contacto visual son las que permiten transmitir confianza y generar conversaciones más fluidas, por lo tanto, la conversación puede verse afectada. También destacan el hecho de la existencia de interrupciones continuas entre los participantes en aquellas conversaciones en las que no existe un encargado de orientar la reunión. En reuniones donde participan varias personas, la virtualidad apareja consigo una distracción adicional, la misma se origina al estar en otro ambiente que no brinde el clima de concentración de una reunión presencial ocasionando que los participantes pierdan el rumbo de la conversación.

Dichas cuestiones no surgen al momento de realizar una reunión presencial, tanto el líder como los participantes del equipo pueden notar si se está prestando atención y las reacciones de los demás. En este sentido las reuniones presenciales permiten un mejor orden y orientación de la reunión. El último factor de diferenciación mencionado por los

entrevistados refiere a la comodidad. Si bien la virtualidad les ofrece una mayor comodidad en cuanto al espacio físico y su vestuario, dado que generalmente se observan los rostros y parte del torso, también aparece consigo ciertas desventajas como por ejemplo las reuniones fuera del horario laboral.

Para concluir con la comparación de las distintas modalidades, los entrevistados destacan más ventajas de las reuniones virtuales por sobre las presenciales. Chicos, no pueden tener un párrafo de una carilla, vean de armar varios párrafos, de conectar.

Gran parte de los beneficios mencionados por los entrevistados concuerdan con los formulados por Geister (2006) y Bergiel (2008), mencionados en el capítulo 1.2.1 La gestión virtual, tales como el ahorro de tiempo y recursos y la deslocalización.

Podemos concluir que en lo que respecta a la comunicación remota, en concordancia con lo expuesto por Messenger (2020) expresado en el capítulo 1.1.1 sobre la Organización del trabajo, el tiempo y la vida privada, existen ciertos inconvenientes para comprender la información transmitida por la otra parte. A su vez observamos la veracidad de lo expuesto por Reisenwitz (2020) expresado en el capítulo 1.1.3, Comunicación en equipos virtuales, sobre el hecho de que los trabajadores pasan más tiempo en reuniones virtuales debido a la separación física entre colegas. Esto lo ratifican los entrevistados al mencionar el hecho de contar a diario con tres o cuatro videollamadas de corta duración espontáneas por parte de sus colegas.

Para concluir con la entrevista, y en relación a la motivación con la que cuentan las personas que integran equipos de trabajos remotos, debido al contexto actual generado por la pandemia del Covid-19 y el aislamiento social que ha aparejado consigo, el 50% de los entrevistados afirma no haberse modificado su motivación y con ella su rendimiento en el ámbito laboral, aunque destacan ciertos factores emocionales negativos tales como el agotamiento frente al hecho de pasar horas en el mismo ambiente sin contar con la presencia de compañeros con los cuales establecer charlas informales espontáneas que permitan distender la mente. Un 25% de los entrevistados ha dicho que su motivación ha mejorado debido al cambio ambiental aparejado con la virtualidad. Mientras que el restante 25% ha dicho que su motivación se vio afectada de manera negativa debido a los largos periodos de aislamientos, el cierre permanente de las oficinas junto con los beneficios que les fueron quitados, tales como almuerzos y gimnasios afectando negativamente la economía personal, conllevando de esta manera a un malestar interno junto con falta de concentración y motivación laboral.

La motivación, como se menciona en el capítulo 3.1, se debe a diversos factores, tanto intrínsecos, como aquellos mencionados en el párrafo precedente, como extrínsecos. Dado que la entrevista fue dirigida hacia integrantes de equipos de trabajo de manera virtual se les ha consultado sobre el rol que ejerce su líder y la empresa de la cual forman parte. Las entrevistas realizadas indican que el 75% de los entrevistados consideran que, si bien es importante la motivación generada por su líder y que como tal, sepa entender las motivaciones individuales de su equipo, está no basta por sí misma, sino que la motivación depende de otros factores tales como las relaciones que establecen con colegas y clientes.

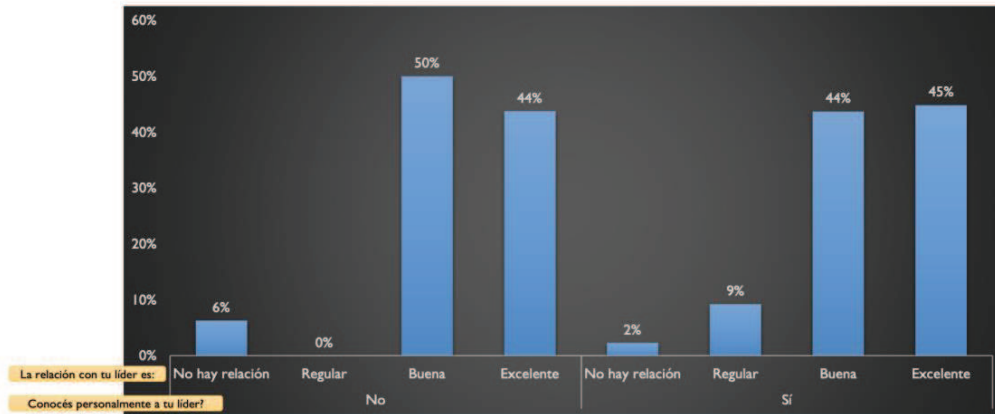
Nuevamente los entrevistados destacan por encima de los factores extrínsecos a los intrínsecos. En ningún momento mencionan algún tipo de recompensa, sino más bien su motivación se orienta hacia las relaciones interpersonales. Con ello podemos establecer una sólida relación entre la comunicación y la motivación de las personas que conforman un equipo de trabajo virtual.

4.4 Análisis de resultados de las encuestas

En el siguiente apartado se analizaron datos arrojados por las encuestas realizadas y en conjunto con lo expuesto anteriormente en el análisis de las entrevistas se buscará conocer cuáles son las nuevas formas de liderazgo y motivación en el marco de la virtualidad en el marco de la pandemia COVID-19 en equipos de trabajo.

En base a las respuestas de las encuestas realizadas mediante Google Forms se observa que, desde el punto de vista de los líderes, la relación con los miembros de los equipos a los cuales lideran la califican en su mayoría como buena (57,1%) y excelente (42,9%). Por el contrario, al preguntarle a los miembros de equipos virtuales sobre la relación con su líder se puede observar una pequeña discrepancia, ya que hay una porción que cree que la relación es regular (8,2%) o no hay relación (3,5%). Lo mismo sucede en el caso de aquellas personas que son líderes y miembros en donde la gran mayoría cree que la relación es buena (50%) y excelente (44,4%) pero una minoría opina que es regular (5,6%). De acuerdo con lo presentado en la figura número 4, se puede observar que la relación entre los trabajadores es independiente de si se conocen o no personalmente, ya que en ambos casos consideran, en su mayoría, que la relación es buena o excelente.

Figura 5: La relación con tu líder es: / ¿Conoces personalmente a tu líder?



Fuente: elaboración propia

FIGURA 5: EXPLICA LA RELACION QUE TIENE EL PERSONAL CON SU LIDER VIRTUAL (CONCLUSION POSITIVA TANTO EN LA RELACION COMO EN EL CONOCIMIENTO O VINCULO CON EL MISMO)

Por otro lado, analizando flexibilidad entre la vida personal y laboral que el teletrabajo ofrece, se puede observar que la mayoría de los encuestados concuerda con esto, obteniendo como resultado que el 37,1% de los líderes respondió que el teletrabajo a veces permite una mayor flexibilidad entre la vida personal y laboral; el 28,6% que siempre lo permite; el 25,7% casi siempre; y el restante se dividió entre casi nunca y nunca, obteniendo resultados similares en las encuestas realizadas a líderes y miembros de equipos de trabajo y sólo miembros de equipo. Es preciso señalar que, estos resultados están vinculados con cuán flexible es el líder a la hora de respetar o no el horario laboral. En la tabla 4 se puede observar que, si bien la mayoría de los encuestados considera que respetan el horario de trabajo, obteniendo como respuestas preponderantes “siempre y casi siempre” también permiten o les permiten cierta flexibilidad con el horario laboral.

Tabla 4: Resultados de encuestas a líderes y miembros de equipo sobre flexibilidad y horarios

CONSIDERO QUE YO, COMO LÍDER:		
• Respeto los horarios de mi equipo de trabajo.		
	LIDERES	LIDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	45,7%	55,6%
Casi siempre	31,4%	38,9%
A veces	22,9%	5,6%
TOTAL	35	18
• Permito cierta flexibilidad con el horario laboral		
	LIDERES	LIDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	48,6%	61,1%
Casi siempre	37,1%	33,3%
A veces	14,3%	5,6%
TOTAL	35	18

CONSIDERO QUE MI LÍDER:		
• Respeto los horarios de mi equipo de trabajo.		
	EQUIPO	LIDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	43,5%	38,9%
Casi siempre	30,6%	44,4%
A veces	20,0%	5,6%
Casi nunca	4,7%	5,6%
Nunca	1,2%	5,6%
TOTAL	85	18
• Permite cierta flexibilidad con el horario laboral		
	EQUIPO	LIDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	48,2%	44,4%
Casi siempre	34,1%	33,3%
A veces	11,8%	11,1%
Casi nunca	5,9%	-
Nunca		11,1%
TOTAL	85	18

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES DE TABLA 4

Estos resultados concuerdan con lo expresado en el capítulo 3.2 por la OIT (2020), en donde consideran que el teletrabajo puede ofrecer flexibilidad a los trabajadores para hacer sus tareas en el horario y el lugar que más les convenga, siempre y cuando permanezcan a disposición en el horario normal de trabajo de la institución.

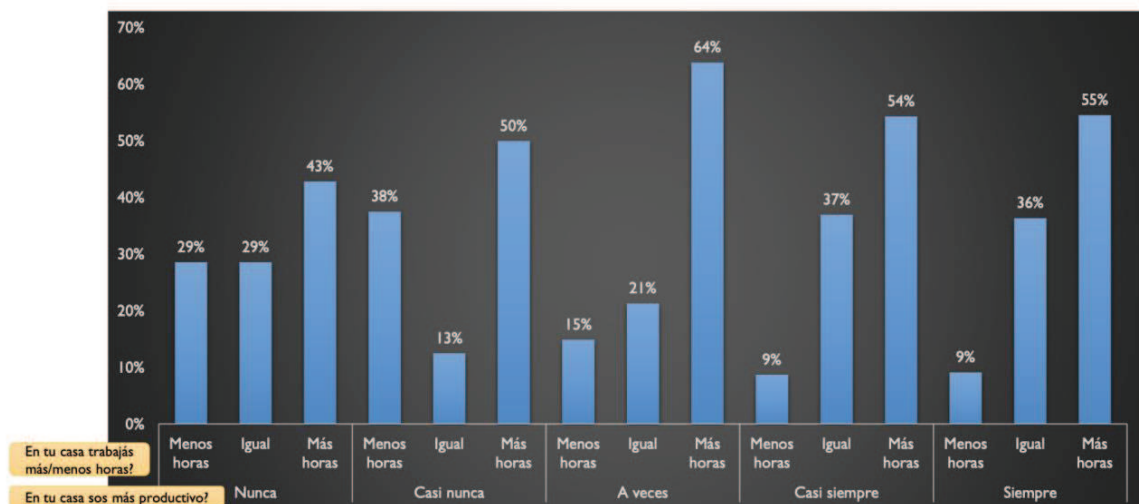
Esta flexibilidad se puede corroborar con los resultados de las encuestas en donde tanto los líderes como los miembros de equipo evalúan el grado de control ejercido sobre distintos aspectos. Por un lado, la mayoría de los líderes creen que ejercen un control entre bajo y moderado sobre el cumplimiento del horario de trabajo, al igual que los miembros de los equipos que concuerdan con esta apreciación. También ambas partes coinciden en que la mayor parte del control está enfocada en el trabajo realizado, la asistencia a reuniones virtuales y en los mails respondidos. Según Lagomarsino (2020), es uno de los aspectos claves a tener en cuenta, si bien es necesario hacer un seguimiento del negocio hay que evitar querer controlar todo, inundando al equipo con planillas y reportes. Es necesario que los miembros de los equipos sepan que confían que harán lo mejor posible, dentro de las circunstancias, para cumplir con los objetivos (capítulo 3.2).

Por otra parte, a la hora de analizar los estilos de liderazgo ejercidos por el líder se observa que casi la totalidad de los líderes consideran que ejercen un liderazgo participativo y democrático donde establecen objetivos claros y transparencia en la toma de decisiones (94,3%) y la fracción restante considera que ejerce un liderazgo directivo impartiendo órdenes y direcciones sin que los miembros participen de las mismas. En la encuesta realizada a líderes y miembros de equipos se llega a un resultado similar ya que el 100% de los líderes consideran que ejercen un liderazgo participativo y

democrático. Sin embargo, a la hora de analizar los resultados de las encuestas realizadas a los miembros de equipos de trabajo se observa que el porcentaje que considera que su líder ejerce un liderazgo directivo aumenta superando el 20% (22,2% en el caso de líderes y miembros de equipos y 25,9% solo miembros de equipos). Por lo tanto, se puede observar que hay una pequeña diferencia en cuanto a la forma de liderazgo que los líderes creen ejercer y lo que los miembros de los equipos perciben. Esto se puede relacionar con lo desarrollado en el capítulo 2.1.3 en donde, según estudios realizados se establece que el liderazgo electrónico ejercido por un líder democrático y transparente es más efectivo que un liderazgo directivo (Coerdery et al. 2009; Savolainen y Hakkinen, 2011).

Otro aspecto analizado fue la productividad a la hora de trabajar a distancia. En este sentido los encuestados concluyeron que hubo un aumento en cuanto a su productividad durante el *home office*. Esto está relacionado con otros dos indicadores analizados, las horas trabajadas y el estrés. Tanto líderes (77,1%), como líderes y miembros de equipo (83,3%) consideran que trabajan más horas haciendo teletrabajo y en el caso de sólo miembros de equipo se puede observar que la mayoría (42,4%) considera que hubo un aumento en la carga horaria trabajada y una menor porción considera que trabaja la misma cantidad de horas (38,8%). Estos resultados se pueden observar gráficamente en la **figura 5**.

Figura 6: Relación entre cantidad de horas trabajadas y nivel de productividad.

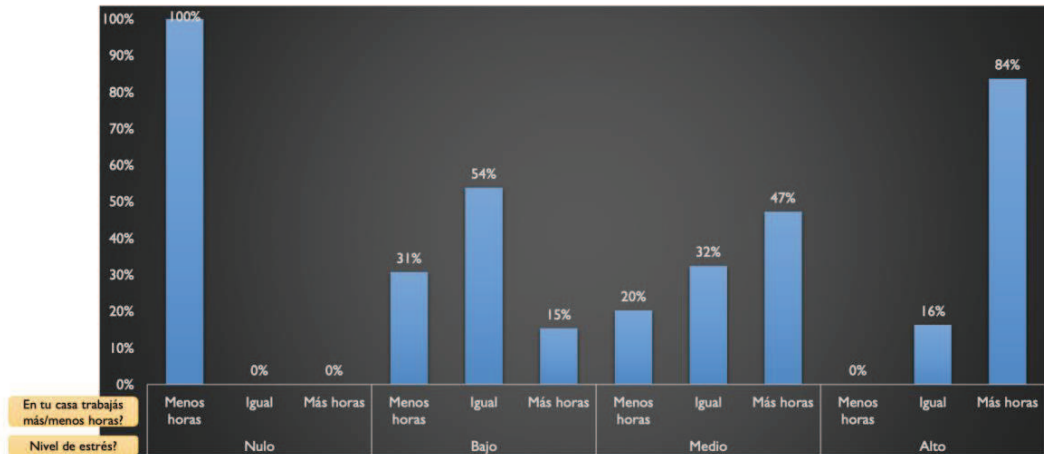


Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN FIGURA 6 RELACION CANTIDAD DE HORAS Y PRODUCTIVIDAD

A su vez, estos aumentos en la carga horaria de trabajo para lograr una mejor productividad en el trabajo a distancia impactan en el nivel de estrés con el que cargan los trabajadores, dado que casi la totalidad de los encuestados midió su nivel de estrés como alto y medio de acuerdo con **Figura 6** sobre los resultados obtenidos.

Figura 7: Relación entre cantidad de horas trabajadas y nivel de estrés.



Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN DE LA FIGURA 7 SOBRE LAS HORAS TRABAJADAS Y EL ESTRÉS QUE CAUSA

Tanto para los líderes y el personal a cargo el teletrabajo puede aumentar o generar una percepción de aislamiento soledad, lo que puede traducirse en un estado de ánimo más bajo, más probabilidades de sufrir ansiedad, crispación decaimiento y esto logra luego de cantidad de horas trabajadas en muchas ocasiones el estado de estrés, para solucionar esto se trata de obligar a salir e intentar mantener interacciones sociales ayuda a paliar estos efectos negativos.

Por otro lado, según Rawson (2019), existen una serie de pasos que ayudan a gestionar equipos a distancia, entre ellos se hace mención a la importancia de crear un ambiente de comunicación informal para así fomentar la cooperación y colaboración dentro de los equipos virtuales (capítulo 1.2.1). Se puede observar que la gran parte de los encuestados calificó la colaboración y cooperación de su equipo virtual como buena y excelente, habiendo una porción inferior al 15% que la califica como regular. Esto se debe, en gran parte, a que al analizar los resultados de la encuesta sobre si el líder fomenta la colaboración, confianza y la comunicación abierta y constante, la mayor parte

de los encuestados consideran que fomentan estas acciones. Sin embargo, se puede ver en la **tabla 5** presentada a continuación una discrepancia principalmente por parte de los miembros de los equipos ya que al responder la encuesta hay quienes respondieron que estas situaciones se dan a veces, casi nunca y nunca.

Tabla 5: Resultados de encuestas a líderes y miembros de equipo sobre ambiente de comunicación, confianza y colaboración

CONSIDERO QUE YO, COMO LÍDER:		
* Creo un ambiente de comunicación informal y fomento la comunicación abierta y constante.		
	LÍDERES	LÍDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	68,6%	66,7%
Casi siempre	22,9%	27,8%
A veces	8,6%	5,6%
TOTAL	35	18
* Fomento la colaboración y creo un ambiente de confianza		
	LÍDERES	LÍDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	65,7%	61,1%
Casi siempre	34,3%	33,3%
A veces		5,6%
TOTAL	35	18
CONSIDERO QUE MI LÍDER:		
* Crea un ambiente de comunicación informal y fomenta la comunicación abierta y constante.		
	EQUIPO	LÍDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	45,9%	44,4%
Casi siempre	27,1%	27,8%
A veces	21,2%	22,2%
Casi nunca	4,7%	5,6%
Nunca	1,2%	
TOTAL	85	18
* Fomenta la colaboración y crea un ambiente de confianza		
	EQUIPO	LÍDERES Y MIEMBROS DE EQUIPOS
Siempre	48,2%	33,3%
Casi siempre	34,1%	44,4%
A veces	12,9%	16,7%
Casi nunca	3,5%	5,6%
Nunca	1,2%	
TOTAL	85	18

Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN TABLA 5

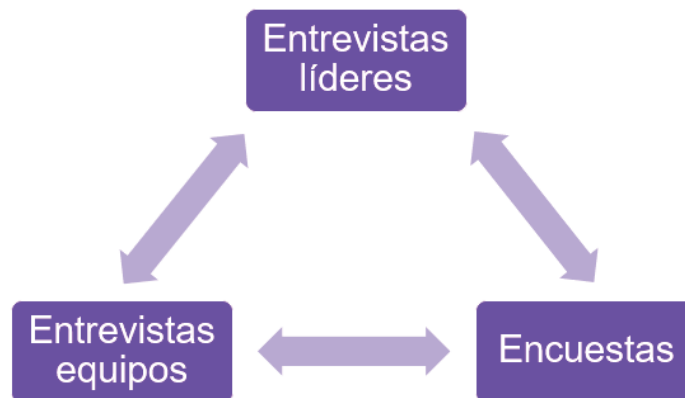
Finalmente, al analizar las herramientas disponibles que poseen para trabajar de forma remota, los encuestados consideran, en su mayoría, que poseen todas o algunas de las herramientas físicas necesarias para realizar home office (espacio, silla cómoda, escritorio, internet, entre otras). Desde el punto de vista de herramientas de software se obtuvo un resultado similar, ya que al preguntar si consideran que las herramientas de software proporcionadas por la empresa son eficientes para trabajar de manera remota, la postura de la mayoría de los encuestados fue estar de acuerdo o muy de acuerdo con esa afirmación. Cabe destacar, que las herramientas más utilizadas son en primer lugar las plataformas colaborativas, luego se encuentran las plataformas de videollamada, en tercer lugar, las aplicaciones de mensajería instantánea, posteriormente las metodologías ágiles como por ejemplo Scrum o XP y por último hay una minoría que nombra herramientas como Slack, Jira, Sales Force, entre otras.

4.5 Triangulación metodológica

De acuerdo con Patton (2002), dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de diferentes métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se superponen con las de las otras y que, en cambio, sus fortalezas si se suman. Se supone que, al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.

Los elementos utilizados se pueden apreciar en la figura N° 8 que representa la triangulación realizada.

Figura 8: Triangulación de elementos



Fuente: elaboración propia

EXPLICACIÓN DE LA TRIANGULACION DE ELEMENTOS

En función de los resultados y la información reunida mediante el trabajo de campo y el marco teórico, se pueden visualizar similitudes y diferencias que serán expuestas a continuación, relacionadas a los diferentes tópicos de esta investigación.

La triangulación nos hace llegar a un mismo resultado a través de diferentes métodos.

En cuanto a los cambios en los estilos de liderazgo y gestión en virtualidad se encuentran la necesidad de crear más espacios de conexión líder-equipo y equipo-equipo tanto para la comunicación formal e informal, fomentar colaboración y crear

ambientes de confianza y vínculo donde se pueda contener a las personas creando un espacio de sentimiento de equipo. Esto se relaciona con los pasos que ayudan a gestionar equipos a distancia desarrollado en el capítulo 1.2.2 sobre la gestión virtual en donde Rob Rawson (2019) menciona las etapas que ayudan a gestionar equipos a distancia y las primeros 3 se refieren a crear ambiente de comunicación informal, mantener una sala de chat abierta y fomentar la colaboración.

En lo que respecta a las cualidades del **líder virtual** se ve una conexión sobre lo anteriormente mencionado sobre gestión y cambios de liderazgo y lo que se desprende del análisis de instrumentos, sumando cuestiones relacionadas a reforzar las habilidades blandas, tales como la empatía, la honestidad, el saber adaptarse a diferentes estilos de comunicación, el ser más humano, permitir mayor flexibilidad y mayor conexión y vínculo, que si bien son necesarias en todo líder sin importar el contexto, en la virtualidad se deben acentuar e intensificar. Esto se refiere a lo mencionado en el capítulo 2.1.1 señalado por Strang (2007), las características de un buen líder virtual parten de cuatro ejes primordiales, los cuales son: flexibilidad, estabilidad, focalización interna y focalización externa. De la misma forma debe desplegar sus habilidades para ser facilitador, mentor, monitor, coordinador, director, innovador e intermediario, para el buen direccionamiento y gestión del talento humano que tiene a su cargo.

En relación con el control y productividad, se visualiza un aumento de productividad y un sentimiento de los empleados de que son más productivos y los líderes más flexibles en cuanto a controles, si bien al principio de la pandemia fue difícil ajustarse a los cambios y metodologías de esta nueva forma de trabajo, la productividad se logró mantener y aumentó, esto también relacionado a mayor cantidad de horas de trabajo y el sentimiento del trabajo como refugio de lo que pasa en el exterior y la posibilidad de no gastar tiempo en el viaje de ida y vuelta a la oficina. Esto se puede encontrar en el capítulo 1.1.1 de acuerdo con Eurofound (2020) y McCulley (2020), el 38 % de las personas que realizan teletrabajo están haciendo horas extras y el 27 % de los trabajadores utilizan su tiempo libre para cumplir exigencias laborales. Además, se nota el cambio de la gestión tradicional hacia un liderazgo ágil, en el cual el líder brinda un espacio suficiente para que su equipo de trabajo se auto organice de manera tal que descubran la mejor forma de alcanzar los objetivos establecidos. De esta manera se evidencia que la necesidad de control se reduce para permitir la autoorganización, tal como lo menciona Rawson (2019) en el capítulo 1.2.2 no hay que olvidar que las

personas dentro de la organización son empleados capacitados para ejercer el puesto en el cual se encuentran y por ello fueron contratados.

Siguiendo con las herramientas disponibles, la mayoría de los resultados concuerdan en que las proporcionadas por la empresa son suficientes y eficientes para poder realizar el trabajo de manera remota. Las más utilizadas son, dependiendo qué mensaje se quiere comunicar, los mails (Outlook); las llamadas mediante plataformas de comunicación (Microsoft Teams, Google Meet, Zoom); plataformas colaborativas (Google Drive, Microsoft Teams, WhiteBoard); plataformas de enseñanza y aprendizaje online (Percipio, Udemy); Metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Checklists personalizadas); e incluso para las comunicaciones informales se evidencia un aumento del uso del WhatsApp. Esto se condice con lo expuesto por Avolio et al. (2001) expresado en el capítulo 2.1.2 como ventajas de los líderes virtuales las tecnologías avanzadas de información ofrecen diversas posibilidades que pueden ayudar a los líderes a examinar, planear, decidir y divulgar información, todas ellas con una enorme potencialidad para liderar equipos virtuales y también se demuestra el poder de las herramientas en relación al desarrollo de cultura y la posibilidad de inspirar al equipo, y así reforzar los conceptos y valores fundamentales en la cultura de su compañía de acuerdo a los pasos para la gestión de equipos virtuales expuesta por Rawson (2019). Por último y en lo relacionado a los cambios en los factores motivacionales y la forma de medirlos, se encuentra que la motivación está relacionada a varios factores, en principio al contexto de pandemia, aislamiento, agotamiento y estrés (alto a medio en su mayoría) en concordancia con lo expuesto por Martínez Sánchez (2012), muchos empleados al principio pueden sentirse a gusto con el hecho de trabajar desde sus casas, pero con el paso del tiempo tienden a desmotivarse a raíz del aislamiento y el hecho de no poder relacionarse con sus compañeros o incluso pueden perder el sentido de pertenencia con la organización (capítulo 3.2). Los factores motivacionales mutan en la virtualidad al otorgamiento de mayor flexibilidad, según la OIT (2020) esta flexibilidad es esencial ya que les permite organizar sus agendas en función de responsabilidades personales; que la tarea que se realiza sea interesante para el empleado, mayor reconocimiento, de acuerdo con Viladrich en Rodríguez y Pérez (2020), explica la importancia de que la persona se sienta valorada y se le reconozca su aporte, que el trabajador se sienta importante para en el equipo; y por último la posibilidad de armar paquetes personalizados de beneficios, como lo expuesto por Borja en Rodríguez y Pérez (2020) las empresas están siendo cada vez más conscientes de las ventajas de la retribución flexible tanto para motivar a los trabajadores como así también retener y atraer talento. En cuanto a cómo medir la motivación o entender qué motiva a los

empleados, tanto líderes como equipo y encuestados concuerdan en la importancia de la comunicación, mantener una comunicación abierta, transparente y fluida evita la desconfianza y ayuda a que los empleados se sientan escuchados e integrados y al mismo tiempo crea un entorno colaborativo y buen ambiente de trabajo a distancia (ORH, 2020).

CONCLUSIONES

En base a los interrogantes planteados en la introducción de esta investigación, donde el objetivo principal era conocer las nuevas formas de liderazgo y motivación en el marco de la virtualidad a raíz de la pandemia COVID-19 en equipos de trabajo, surgieron distintas variables que merecían análisis para entender la situación.

Por un lado, respecto a las herramientas de los líderes para coordinar equipos, se encontró que la elección de la herramienta depende de la función que deben realizar, ya que dependiendo la situación y la necesidad del equipo es que pueden optar por plataformas de correo electrónico, llamadas, videollamadas, herramientas colaborativas, aprendizaje online, metodologías ágiles o gestión de proyectos.

Por otro lado, en cuanto a la productividad de los miembros de equipos, se concluye que existe un aumento de productividad debido a 2 motivos. En primer lugar, el ahorro de tiempo que tiene la gente por no tener que trasladarse hacia la oficina se ve volcado gran parte en horas de trabajo, y en segundo lugar, el hecho de que los empleados estén trabajando desde su propia casa hace que sea más difícil desconectarse y finalizar el horario laboral.

Además, los miembros de los equipos necesitan un cambio de la gestión tradicional hacia un liderazgo ágil, donde el líder brinda un espacio para que su equipo de trabajo se auto organice de manera tal que descubran la mejor forma de alcanzar los objetivos establecidos. Es decir que el control por horario se reduce y se busca trabajar y medir al equipo por objetivos.

Otros de los temas a profundizar fueron la creación de equipo, el sentimiento de pertenencia y la cooperación en este contexto de virtualidad. Después de la investigación de campo se puede inferir que la colaboración que existe entre compañeros de equipo que realizan teletrabajo es muy buena y es fundamental que sea apalancada por el líder del equipo y la utilización de las herramientas previamente descritas.

Respecto a los cambios en los estilos de liderazgo y gestión en virtualidad se concluye que es esencial crear más espacios de conexión líder-equipo y equipo-equipo tanto para la comunicación formal e informal. También es muy importante para los empleados sentir un ambiente de confianza y sentirse parte de un equipo.

Asimismo, está claro que el **líder**, en el contexto de la virtualidad, debe intensificar sus habilidades blandas como la empatía, los diferentes estilos de comunicación y el hecho de generar un vínculo más humano, ya que son cuestiones exigidas por los miembros de un equipo.

En relación a la motivación durante el trabajo remoto son varios los factores que entran en juego. En este contexto tan especial, se incrementa la importancia de cómo están los empleados anímicamente, su agotamiento y cómo llevan la situación de aislamiento. Si bien en un comienzo la mayoría de los empleados disfrutaban del trabajo, hay una parte que con el paso del tiempo empiezan a desmotivarse por causa del aislamiento y la falta del día a día personal con sus compañeros.

Los factores motivacionales que son muy bien percibidos por los empleados son la flexibilidad que el líder pueda otorgarle, ya que le permite gestionar mejor sus tiempos con cuestiones personales y además el empleado siente esa cuota de confianza que su líder tiene con él, y, por otro lado, es muy satisfactorio para los miembros del equipo sentirse reconocidos por su aporte.

Por lo descrito anteriormente, en el marco de la gestión de equipos virtuales, es importante reforzar liderazgos flexibles, comunicativos, que acompañen y muestren interés por las necesidades de los empleados, que generen ese espacio de conexión, humanidad y empatía en sus equipos. Se demuestra que estas son las principales características que las personas buscan en un líder virtual, las cuales, a partir de la pandemia, son las que generan más conexión y hacen sentir a las personas menos aisladas en sus casas, del otro lado de la computadora y a su vez impacta positivamente reforzando sentimiento de pertenencia y motivación.

Todas estas cosas tienen algo en común, su costo es muy bajo, pero su valor es altísimo. La inversión no es económica, sino emocional, temporal y mental y son las que mejores retornos generan en cuanto al aspecto motivacional de los empleados en este contexto de pandemia y virtualidad.

EL LIDERAZGO ES UN CONJUNTO DE HABILIDADES Y DECISIONES COMPLEJAS QUE DEBEN EJECUTARSE PARA ATENDER NECESIDADES DENTRO DE UN CONTEXTO DE RELACIONES INTERPERSONALES QUE REQUIEREN DETERMINACIÓN CONSTANTE Y OBJETIVOS FIRMES.

LIDERAR EN EQUIPOS VIRTUALES DEBE PRODUCIR UN CAMBIO DE APTITUDES y ACTITUDES, SENTIMIENTOS Y CALIDAD Y CAMBIAR LA MANERA DE PENSAR

DE LOS COLABORADORES PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS A NIVEL DE INDIVIDUO, DE GRUPOS Y DE LA ORGANIZACIÓN.

Mi experiencia con respecto a mi líder de equipos virtuales es que creo que el principal desafío consiste en superar la barrera de la distancia. Apenas existe lo físico y la conexión que se establecía como equipo humano queda relegada a la computadora de casa.

Lo más importante es la confianza que el líder da al equipo y que sea mutua y aclarar los roles de cada persona.

La comunicación es primordial que sea clara y así el vínculo es sólido.

Para mí fue una experiencia que vino para permanecer después del COVID y la elijo.

BIBLIOGRAFÍA

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*.

Bergiel, Bergiel & Balsmeier, (2008) - Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages

Builes Maya, Juan Fernando (2016). El líder de producción.

CES-UNICE-UEAPME-CEEP 2002. European Framework Agreement on Telework. Bruselas. <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*.

Contreras, F., y Castro. G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29, p.72-76. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (6a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/uade/108452?page=311>

Empresa actual (2020). Motivación en tiempos de crisis. <https://www.empresaactual.com/motivacion-en-tiempos-de-crisis/>

Escandón-Barbosa, D., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32 (139), p.137-145. doi: org/10.1016/j.estger.2016.04.001

Espinoza Sotomayor, Roberto (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*.

Eurofound (2015), *New forms of employment*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo

Eurofound. (2020) *Vida, trabajo y COVID-19 Primeras conclusiones* — <https://www.eurofound.europa.eu/es/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>

Eurostat. (2018). *Working from home in the EU*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. y Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*.

George, J. M. y M. George, J. (2014). Administración contemporánea (8a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/en/ereader/uade/36601?page=471>

Goethals, G. (2004). - Encyclopedia of Leadership

Harán, M. (2020) "El 42% de las empresas no estaba preparada para teletrabajar de forma segura". Welivesecurity.

Henao, Cristian. (2018). "Scrum en 6 minutos - Metodologías ágiles". <https://www.youtube.com/watch?v=HhC75lonpOU>

Hernández Sampieri et al (2014) - Metodología de la investigación

Hernandez Sola, G. (2020) "¿Cómo ves el liderazgo en una transformación ágil?". Scrum.org

Hertel, G.; Geister, S.; Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. Human Resource Management Review 15(1): 69–95.

Kayworth, T. R. y Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. Journal of Management Information Systems.

Klaus Schwab, World Economic Forum Davos, enero 2017 - Citado

Kolakowski, N. (2020). COVID-19 Burnout Growing Among Remote Workers. 5 de mayo. <https://insights.dice.com/2020/05/05/covid-19-burnout-growing-remote-workers/>

Kramer, N. C. y Winter, S. (2008). Impression management 2.0: The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social networking sites. Journal of Media Psychology.

Lagomarsino, Raúl (Abril de 2020). Productividad y motivación en equipos virtuales. Hacer empresa. <https://www.hacerempresa.uy/productividad-y-motivacion-en-equipo-virtuales/>

Martínez Sánchez R. (2012). El teletrabajo como tendencia en el mercado laboral.

McCulley, L. (2020). Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%. 27 de abril. <https://www.thehrdirector.com/business-news/the-workplace/new-data-over-a-third-38-admit-to-working-longer-hours-when-working-from-home/>

McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York.

Moreno, F., & Godoy, E. (2011). El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.

Mullen, C. (2020). Worker stress, resiliency a concern as company leaders consider returning to office. 6 de mayo. <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2020/05/worker-stress-resiliency-a-concern-as-company.html?page=all>

Observatorio de Recursos Humanos. (15 de abril de 2020). Motivar en tiempos de crisis. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/motivar-a-los-equipos-en-tiempos-de-crisis.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Claves para un teletrabajo eficaz durante la pandemia del COVID-19. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740038/lang--es/index.htm

Origlia, G. (2020) “¿Está la economía argentina preparada para el teletrabajo?”. Diario La Nación.

Porter, L. W. A. Hitt, M. y W. Porter, L. (2006). Administración. Pearson Educación. <https://elibro.net/en/ereader/uade/74114?page=450>

Rawson Rob (2019). Estrategias esenciales para Gestionar Equipos Virtuales. Time Doctor. <https://biz30.timedoctor.com/es/21-estrategias-esenciales-para-gestionar-equipos-virtuales/>

Reisenwitz, C. (2020). How COVID-19 is impacting workers' calendars. Clockwise blog, 21 de abril. <https://www.getclockwise.com/blog/how-covid-19-is-impacting-workers-calendars>

Robbins, S. P. Coulter, M. y Pineda Ayala, L. E. (Trad.). (2018). Administración (13a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/uade/113242?page=556>

Rodriguez J., y Pérez, C. (2020). Motivación laboral en tiempos de pandemia (o cómo cuidar la moral de los equipos, sencillamente escuchándolos). Especial directivos ED no 1789, 63-67.

Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*.

Suárez Rivas, José Ramón (2020). Liderazgo virtual en tiempos de teletrabajo. Think Big/Empresas. <https://empresas.blogthinkbig.com/liderazgo-virtual-para-teletrabajo/>

Zamorano, Enrique (2020), Los empleos de 8 horas diarias, de lunes a viernes, están obsoletos. Van a desaparecer. Alma, Corazón y Vida. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2020-02-28/empleo-futuro-ocho-horas-obsoletos_1646490/

ANEXO METODOLÓGICO FORMULARIO DE ENCUESTA

Sección 1: Datos generales

1-GÉNERO

- Mujer
- Hombre
- No me identifico con ninguno
- Prefiero no decir/especificar

2-EDAD

- Menos de 16 años
- 16 a 17 años
- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Más de 45 años

3-NIVEL DE EDUCACIÓN

- Secundario o inferior
- Universitario en curso/incompleto
- Universitario completo
- Maestría
- Doctorado

4- PREVIO A LA PANDEMIA, ¿USTED YA REALIZABA HOME OFFICE?

- No
- Si, una vez por semana
- Si, entre dos y cuatro veces a la semana
- Si, todos los días de la semana

5- ¿CÓMO ES LA SITUACIÓN ACTUAL EN TU CASA?

- Vivo solo
- Vivo en pareja, pero sin menores a cargo
- Tengo mayores/menores a cargo
- Vivo con mis padres y/u otros familiares y/o amigos/as

6- ¿COMENZASTE UN NUEVO TRABAJO DURANTE LA PANDEMIA?

- Sí
- No

7- ¿CUÁL ES SU ROL EN SU PUESTO LABORAL?

- Líder de equipo
- Miembro de equipo
- Ambas
- Ninguna. Selecciona esta opción en caso de que tu trabajo no signifique tener que trabajar en equipo.

Sección 2: Líder

1L- ¿CONOCES PERSONALMENTE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL LIDERAS?

- Si, a todos
- Solo a algunos.
- No, a ninguno.

2L- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL LIDERAS?

- No hay relación
- Regular
- Buena
- Excelente

3L-TE SENTÍS AISLADO TRABAJANDO DE MANERA VIRTUAL?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4L- ¿SENTÍS QUE TELETRABAJAR TE PERMITE TENER MAYOR FLEXIBILIDAD ENTRE VIDA LABORAL/PERSONAL?

- Nunca
- A veces
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

5L- ¿CONSIDERÁS QUE TENES UN ESPACIO Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR HOME OFFICE? (silla cómoda, escritorio, computadora, buen internet, etc.)

- Si, considero que tengo todas las herramientas necesarias.
- No, considero que no tengo todas las herramientas necesarias.
- Poseo solo algunas de las herramientas necesarias.

6L- POR FAVOR, EVALUÁ EL GRADO DE CONTROL EJERCIDO SOBRE TU EQUIPO VIRTUAL SEGÚN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Horarios cumplidos
(**Control alto- control moderado- control bajo- ningún control**)
- Asistencia a reuniones virtuales.
(**Control alto- control moderado- control bajo- ningún control**)
- Participación en foros/chats grupales
(**Control alto- control moderado- control bajo- ningún control**)

- Trabajo realizado.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Mails contestados.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)

7L- CONSIDERO QUE YO, COMO LÍDER:

- Creo un ambiente de comunicación informal y fomento la comunicación abierta y constante.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Fomento la colaboración y creo un ambiente de confianza
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Establezco un reglamento y calendario a seguir
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Utilizo sistemas de gestión de proyectos/tareas y potencio la productividad
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Respeto los horarios de mi equipo de trabajo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Permito cierta flexibilidad con el horario laboral
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Hago seguimiento y mide resultados
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Defino objetivos y roles de cada individuo dentro del equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Brindo retroalimentación (feedback)
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Inspiro a través de llamadas o videos.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Creo un verdadero sentido de equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Facilito espacios para la comunicación de temas no laborales.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Me interesa conocer el estado de ánimo de los miembros de mi equipo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

8L- ¿TE SENTÍS SATISFECHO CON TU TRABAJO?

- Si.
- No.
- No estoy seguro.

9L- ¿CONSIDERAS QUE SOS MÁS PRODUCTIVO AL TRABAJAR A DISTANCIA QUE AL HACERLO EN LA EMPRESA?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

10L- ¿CONSIDERÁS QUE LA EMPRESA RECONOCE TU TRABAJO Y ESFUERZO COMO LIDER?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

11L- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU NIVEL DE ESTRÉS EN EL TRABAJO?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

12L- ¿CÓMO CALIFICÁS LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO VIRTUAL AL CUAL LIDERÁS?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

13L- ¿CREES QUE TRABAJAS MÁS O MENOS HORAS HACIENDO HOME OFFICE?

- Menos horas
- Igual
- Más horas

14L- ¿CONSIDERÁS QUE LOS MIEMBROS DE TU EQUIPO TIENEN CLARO CUAL ES SU ROL?

- Sí, lo tienen claro.
- Tienen algunas dudas.
- No lo tienen claro.
- No estoy seguro.

15L. CONSIDERO QUE LAS HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PROPORCIONADAS POR LA EMPRESA SON EFICIENTES PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

- Muy en desacuerdo

16L- ¿TU EQUIPO UTILIZA ALGUNAS DE LA SIGUIENTE HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA?

- Metodologías ágiles (Kanban, Scrum, xp, etc)
- Plataformas colaborativas (google drive, Teams, etc)
- Plataformas para video llamadas (Meet, Zoom, etc)
- Aplicaciones para mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram, etc)
- Otras (especificar)

17L- ¿CON CUÁL DE ESTAS AFIRMACIONES TE IDENTIFICAS MEJOR A VOS COMO LÍDER?

- Ejercer un estilo de liderazgo participativo y democrático donde establezco objetivos claros y hay transparencia en la toma de decisiones
- Ejercer un liderazgo directivo impartiendo órdenes y direcciones sin que los miembros participen de las mismas

Sección 3: Líderes y miembros de equipos virtuales

1A- ¿CONOCES PERSONALMENTE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL LIDERAS?

- Si, a todos.
- Solo a algunos.
- No, a ninguno.

2A- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL LIDERAS?

- No hay relación
- Regular
- Buena
- Excelente

3A- ¿CONOCES PERSONALMENTE A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL PERTENECES?

- Si, a todos.
- Solo a algunos.
- No, a ninguno.

4A- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU RELACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL PERTENECES?

- No hay relación
- Regular
- Buena
- Excelente

5A- ¿CONOCES PERSONALMENTE A TU LÍDER?

- Si
- No

6A- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU RELACIÓN CON TU LÍDER?

- No hay relación
- Regular
- Buena
- Excelente

7A- ¿TE SENTÍS AISLADO TRABAJANDO DE MANERA VIRTUAL?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

8A- ¿SENTÍS QUE TELETRABAJAR TE PERMITE TENER UNA MAYOR FLEXIBILIDAD ENTRE VIDA LABORAL/PERSONAL?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

9A- ¿CONSIDERÁS QUE TENÉS UN ESPACIO Y LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR HOME OFFICE? (SILLA CÓMODA, ESCRITORIO, COMPUTADORA, BUEN INTERNET, ETC.)

- Si, considero que tengo todas las herramientas necesarias.
- No, considero que no tengo todas las herramientas necesarias.
- Poseo solo algunas de las herramientas necesarias.

10A. POR FAVOR, EVALUÁ EL GRADO DE CONTROL EJERCIDO POR VOS SOBRE EL EQUIPO VIRTUAL AL CUAL LIDERAS, SEGÚN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Horarios cumplidos
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Asistencia a reuniones virtuales.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Participación en foros/chats de trabajo.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Trabajo realizado.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Mails contestados.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)

11A. POR FAVOR, EVALUÁ EL GRADO DE CONTROL EJERCIDO POR TU LÍDER SOBRE TU TRABAJO, SEGÚN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Horarios cumplidos
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Asistencia a reuniones virtuales.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Participación en foros/chats de trabajo.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Trabajo realizado.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Mails contestados.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)

12A- CONSIDERO QUE YO, COMO LÍDER:

- Creo un ambiente de comunicación informal y fomento la comunicación abierta y constante.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Fomento la colaboración y creo un ambiente de confianza
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Establezco un reglamento y calendario a seguir
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Utilizo sistemas de gestión de proyectos/tareas y potencio la productividad
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Respeto los horarios de mi equipo de trabajo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Permito cierta flexibilidad con el horario laboral
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Hago seguimiento y mide resultados
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Defino objetivos y roles de cada individuo dentro del equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Brindo retroalimentación (feedback)
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Inspiro a través de llamadas o videos.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

- Creo un verdadero sentido de equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Facilito espacios para la comunicación de temas no laborales.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Me interesa conocer el estado de ánimo de los miembros de mi equipo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

13A- CONSIDERO QUE MI LÍDER:

- Crea un ambiente de comunicación informal y fomenta la comunicación abierta y constante.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Fomenta la colaboración y crea un ambiente de confianza
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Establece un reglamento y calendario a seguir
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Utiliza sistemas de gestión de proyectos/tareas y potencia la productividad
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Respeta los horarios de mi equipo de trabajo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Permite cierta flexibilidad con el horario laboral.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Hace seguimiento y mide resultados.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Define objetivos y roles de cada individuo dentro del equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Brinda retroalimentación (feedback)
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Inspira a través de llamadas o videos.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Crea un verdadero sentido de equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Facilita espacios para la comunicación de temas no laborales.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Le interesa conocer el estado de ánimo de los miembros del equipo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

14A- ¿TE SENTÍS SATISFECHO CON TU TRABAJO?

- Si
- No
- No estoy seguro.

15A- ¿CONSIDERÁS QUE SOS MÁS PRODUCTIVO AL TRABAJAR A DISTANCIA QUE AL HACERLO EN LA EMPRESA?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

16A- ¿CONSIDERÁS QUE LA EMPRESA RECONCE TU TRABAJO Y ESFUERZO COMO LÍDER?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

17A- ¿CÓMO CALIFICARÍAS TU NIVEL DE ESTRÉS EN EL TRABAJO?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

18A- ¿CÓMO CALIFICÁS LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO VIRTUAL AL CUAL LIDERAS?

- Mala.
- Regular.
- Buena.
- Excelente.

19A- ¿CÓMO CALIFICÁS LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO VIRTUAL AL CUAL PERTENECES?

- Mala.
- Regular.
- Buena.
- Excelente.

20A- ¿CREES QUE TRABAJAS MÁS O MENOS HORAS HACIENDO TELETRABAJO?

- Menos horas
- Igual
- Más horas

21A- ¿CONSIDERAS QUE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO AL CUAL LIDERAS TIENEN CLARO CUÁL ES SU ROL?

- Si, lo tienen claro.
- Tienen algunas dudas.
- No lo tienen claro.
- No estoy seguro.

22A- ¿TENÉS CLARIDAD DE TU ROL Y LO QUE TU LÍDER ESPERA DE VOS?

- Si, lo tengo claro
- Tengo algunas dudas
- No lo tengo claro

23A-CUANDO NECESITAS AYUDA DE ALGÚN MIEMBRO DE TU EQUIPO, ¿CÓMO EVALÚAS LA RELACIÓN ENTRE LA AYUDA SOLICITADA Y LA RESPUESTA OBTENIDA?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

24A- CONSIDERO QUE LAS HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PROPORCIONADAS POR LA EMPRESA SON EFICIENTES PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA:

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

25A- ¿TU EQUIPO UTILIZA ALGUNA/S DE LA SIGUIENTE HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA?

- Metodologías ágiles (Kanban, Scrum, xp, etc)
- Plataformas colaborativas (google drive, Teams, etc)
- Plataformas para video llamadas (Meet, Zoom, etc)
- Aplicaciones para mensajería instantánea (Whatsapp, Telegram, etc)
- Otras (especificar)

26A- ¿CON CUAL DE ESTAS AFIRMACIONES TE IDENTIFICAS MEJOR A VOS COMO LÍDER?

- Ejercicio un estilo de liderazgo participativo y democrático donde establezco objetivos claros y hay transparencia en la toma de decisiones
- Ejercicio un liderazgo directivo impartiendo órdenes y direcciones sin que los miembros participen de las mismas

27A- ¿CON CUAL DE ESTAS AFIRMACIONES IDENTIFICAS MEJOR A TU LÍDER?

- Ejerce un estilo de liderazgo participativo y democrático donde se establecen objetivos claros y hay transparencia en la toma de decisiones
- Ejerce un liderazgo directivo impartiendo órdenes y direcciones sin que los miembros participen de las mismas

Sección 4: Integrantes de equipos virtuales

1E- ¿CONOCÉS PERSONALMENTE A LOS TU LÍDER?

- Si
- No

2E- ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TU LÍDER?

- No hay relación.
- Regular.
- Buena.
- Excelente.

3E- ¿CONOCÉS PERSONALMENTE A LOS MIEMBROS DE TU EQUIPO

- Si, a todos.
- Solo a algunos.
- No, a ninguno.

4E- ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TUS COLEGAS EN EL TRABAJO (otros miembros del equipo)?

- No hay relación.
- Regular.
- Buena.
- Excelente.

5E- ¿SENTÍS QUE TELETRABAJAR TE PERMITE TENER UNA MAYOR FLEXIBILIDAD ENTRE VIDA LABORAL/PERSONAL?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

6E- ¿TE SENTÍS AISLADO TRABAJANDO DE MANERA VIRTUAL?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

7E- ¿CONSIDERÁS QUE TENÉS UN ESPACIO Y LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA REALIZAR HOME OFFICE? (SILLA CÓMODA, ESCRITORIO, COMPUTADORA, BUEN INTERNET, ETC.)

- Si, considero que tengo todas las herramientas necesarias.
- No, considero que no tengo las herramientas necesarias.
- Poseo solo algunas de las herramientas necesarias.

8E- POR FAVOR, EVALUÁ EL GRADO DE CONTROL QUE TU LÍDER EJERCE SOBRE TU TRABAJO SEGÚN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Horarios cumplidos
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Asistencia a reuniones virtuales.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Participación en foros/chats de trabajo.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Trabajo realizado.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)
- Mails contestados.
(Control alto- control moderado- control bajo- ningún control)

9E- CONSIDERO QUE MI LÍDER:

- Crea un ambiente de comunicación informal y fomenta la comunicación abierta y constante.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Fomenta la colaboración y crea un ambiente de confianza
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Establece un reglamento y calendario a seguir
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Utiliza sistemas de gestión de proyectos/tareas y potencia la productividad
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Respeto los horarios de mi equipo de trabajo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Permite cierta flexibilidad con el horario laboral.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Hace seguimiento y mide resultados.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Define objetivos y roles de cada individuo dentro del equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Brinda retroalimentación (feedback)
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

- Inspira a través de llamadas o videos.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Crea un verdadero sentido de equipo
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Facilita espacios para la comunicación de temas no laborales.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)
- Le interesa conocer el estado de ánimo de los miembros del equipo.
(Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca)

10E- ¿TE SENTÍS SATISFECHO CON TU TRABAJO?

- No de acuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11E- ¿CONSIDERÁS QUE SOS MÁS PRODUCTIVO AL TRABAJAR A DISTANCIA QUE AL HACERLO EN LA EMPRESA?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

12E- ¿SENTÍS QUE TU LÍDER RECONOCE TU TRABAJO Y ESFUERZO?

- Nunca.
- Casi nunca.
- A veces.
- Casi siempre.
- Siempre.

13E- ¿CUÁL ES TU NIVEL DE ESTRÉS EN EL TRABAJO?

- Alto.
- Medio.
- Bajo.
- Nulo.
- Siempre

14E- CUANDO NECESITAS AYUDA DE ALGÚN MIEMBRO DE TU EQUIPO, ¿CÓMO EVALÚAS LA RELACIÓN ENTRE LA AYUDA SOLICITADA Y LA RESPUESTA OBTENIDA?

- Excelente.
- Muy buena.
- Buena.
- Regular.
- Mala.

15E- ¿CÓMO CALIFICÁS LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN DENTRO DE TU EQUIPO DE TRABAJO VIRTUAL?

- Mala.
- Regular.
- Buena.
- Excelente.

16E- ¿CREES QUE TRABAJAS MÁS O MENOS HORAS HACIENDO TELETRABAJO?

- Menos horas
- Igual
- Más horas

17E- ¿TENES CLARIDAD DE TU ROL Y LO QUE ESPERA TU LÍDER DE VOS?

- No lo tengo claro
- Tengo algunas dudas
- Sí, lo tengo claro

18E- CONSIDERO QUE LAS HERRAMIENTAS DE SOFTWARE PROPORCIONADAS POR LA EMPRESA SON EFICIENTES PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

19E- ¿TU EQUIPO UTILIZA ALGUNA/S DE LA SIGUIENTE HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA?

- Metodologías ágiles (kanban, scrum, xp, etc)
- Plataformas colaborativas (google drive, teams, etc)
- Plataformas para video llamadas (meet, zoom, etc)
- Aplicaciones para mensajería instantánea (whatsapp, telegram, etc)
- Otras (especificar)

20E- ¿CON CUAL DE ESTAS AFIRMACIONES IDENTIFICAS MEJOR A TU LÍDER?

- Ejerce un estilo de liderazgo participativo y democrático donde se establecen objetivos claros y hay transparencia en la toma de decisiones
- Ejerce un liderazgo directivo impartiendo órdenes y direcciones sin que los miembros participen de las mismas.

ANEXO ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

Posición y rol: Líder de finanzas global para estrategia y consultoría

Cantidad de personas a cargo: 7

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo? ¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

Tuve que adoptar nuevas herramientas para crear espacios/momentos que antes se generaban naturalmente en el ambiente de la oficina. Lo que antes salía en un almuerzo o un café ahora tratamos de hablarlo en un meeting semanal sin agenda. Cada uno cuenta como la está pasando, que está viendo en Netflix, que está haciendo, etc. Y de esta forma tratas de ver cómo está cada miembro del equipo.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

Yo creo que son las mismas que de forma presencial, solo que requiere un poco más de atención para detectar cuando las cosas no andan bien para alguien, sobre todo con personas más introvertidas que no van a venir a decirte cómo la están pasando. Hay que leer más entre líneas (de chat) y prestar atención a los silencios. Antes simplemente lo hubieras visto en la cara o el body language.

3- En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo? ¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

Tengo la suerte de tener un equipo muy bueno, muy productivo y responsable. No teníamos problemas antes y tampoco ahora, pero sí creo que algo aumentó la productividad porque en más de un momento estuvimos mal staffeados y no tuvimos demoras ni problemas, todos hicieron un esfuerzo extra para poder cumplir con todas las tareas.

4- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa: Mail, después reforzar con call

Charla de performance Call con cámara

Brainstorming alguna herramienta como Menti

Tareas y los avances de un proyecto con equipo mail, call

Avance de proyecto con cliente. N/A

Aprendizaje o entrenamiento Plataformas existentes

Cosas no laborales WhatsApp o call

5- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Ni idea, pero muchas. En general cuantas más personas hay en una meeting más innecesario es, o menos provecho se le saca. Las reuniones de hasta 7-10 personas suelen ser útiles y necesarias. Las que suelen también ser poco provechosas son las que están seteadas de forma recurrente (ej: todos los martes 16:00) pero tienen a la vez un factor “sorpresa” donde alguien puede comentar algo interesante, con lo cual hay que aceptarlas. En general creo que las reuniones que tengo están bien porque son necesarias.

6- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerce mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos No, se cuándo se van a conectar tarde o tienen que cortar para un trámite, pero no los estoy siguiendo si están o no presentes a las 9 o cuánto tiempo están away.

Asistencia a reuniones virtuales. Depende la reunión. Si es la reunión semanal informal y no podés asistir no pasa nada, pero si es una reunión para trabajar en algo si importa.

Participación en reuniones virtuales. Esto es relativo a la personalidad de cada uno

Participación en foros/chats grupales. Lo mismo que la anterior

Trabajo realizado Si, obviamente leo todo lo que hacen y trato de expandir su audiencia.

Mails contestados En general cuando estoy en copia en un mail con un miembro del equipo que requiere acción, o cuando le asigno una tarea a alguien, ese mail queda en mi bandeja de entrada hasta que se resuelve. En caso de que no suceda en un tiempo “normal” pregunto si hace falta una mano para resolverlo.

7- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

Yo sé cuáles son las tareas que tienen cada miembro del equipo y los tiempos que se necesitan para hacerlas y cuando la audiencia espera recibirla. Esto me da un buen termómetro de la capacidad que tiene cada uno para hacer actividades “extra” o lo que llamamos “ad hoc” que suele haber. Sin embargo, ellos pueden tener pedidos que no pasan por mí, así que les suelo preguntar en qué andan antes de delegarlas algo extra.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

La motivación inicialmente cayó por el contexto general principalmente (encierro) y parcialmente por algunas situaciones propias del país (inflación, dólar) y la empresa (sueldos/despidos). Pero las personas suelen renunciar a un jefe o tener compromiso con compañeros de trabajo, con lo cual si uno está cerca se puede sobrellevar. En este último año sólo renunció un miembro del equipo y era justo una persona que se

incorporó post pandemia, con lo cual fue un poco más difícil generar vínculos. Con el resto, las encuestas de engagement dan resultados similares a los pre pandemia.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

Lo ves en las ganas, en tonos de voz o respuestas de chat. Hay adicionalmente encuentras más formales como las de engagement, pero estas suelen apuntar más a como están con la empresa más que con el equipo. Para motivarlos yo trato de ayudarlos en sus carreras, trabajar para un ascenso (no depende de mi otorgarlo en última instancia, pero si proponerlo y reclamarlo), darles feedback y plantear nuevos desafíos, y resolver problemas laborales que puedan surgir como por ejemplo si estamos pasados de trabajo, interceder para establecer prioridades y manejar expectativas de la audiencia.

ENTREVISTA 2

Posición y rol: Líder del área de inversiones global

Cantidad de personas a cargo: 6

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo? ¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

No sé si llamarlo en la forma en el ser líder. Pero si hubo cambio entre encontrarnos en la oficina a no verse nunca. Implementamos reuniones de equipo más seguidas de manera virtual con cámara, para generar acercamiento que antes eran presenciales donde íbamos todos una vez por mes. Desde que arrancó la pandemia lo transformamos en semanal con cámara.

Se abrió también la comunicación informal en esas reuniones que antes no sucedía, como para generar el ambiente de confianza, de equipo, de sentir que están todos.

No es lo mismo que vernos en la oficina, no siento que sea lo mismo. A la distancia hay que trabajarlo más para que la gente se suelte, en la casa no sabes si está colgado de una palmera, no lo vez si está bien o mal porque no lo viste en todo el día, como arrancó su día, generamos ese ambiente en el entorno virtual para ser un poco más sensibles en ese tipo de aspectos, generar esa colaboración.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

Empatía, básico, ponerse en el lugar del otro porque la realidad de cada uno es diferente, cada uno lo vive como puede en base al entorno que tiene. El equipo es muy diverso y tengo una chica recién casada que vive con el marido y nada más, otro chico

que vive con una familia súper numerosa, otro pide perdón siempre que hay ruido porque la mamá hace siempre zoom y tienen que compartir el mismo espacio. Por eso digo, generar esa empatía y tratar de entender al otro lo que está pasando para mí es clave para generar el punto de conexión. Creo que si uno no genera esa conexión nunca van a poder reconocerte como líder, simplemente te toman como el jefe que baja línea y no me queda otra que hacerle caso. Dentro de lo que puedo trato de que no sea así, que generemos el entorno de colaboración.

Otra está relacionada a eso, generar el entorno de colaboración, de trabajo donde todos puedan potenciar lo que hacen mejor y ayuden, dependiendo de las habilidades que tengan cada uno.

Otro de los puntos difícil es el mantener desafiada a las personas, depende de las herramientas que te da la compañía, para mantener la motivación alta. Por eso está también se relaciona con la primera, para ver y tantear a la persona como viene, entender el más allá de las palabras.

Honestidad y sinceridad dentro de lo que se permite también es clave para generar esa sinergia y colaboración.

3- En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo? ¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

A nivel general de equipo, creo que la performance sigue siendo igual, en el equipo como un todo. A nivel individual por momentos algunas performances bajaron, porque a algunas personas les costó más adaptarse al ambiente virtual de trabajar desde la casa y nosotros particularmente tuvimos un año movido donde hubo salida de gente, hubo gente que lo tomó bien porque había que salir a cubrir trabajo, pero después de un par de meses no estaban tan motivados.

Arrancamos pandemia con un ingresante nuevo que tuvo que adaptarse, hubo más esfuerzo de algunas para compensar las que bajaron, pero fuimos logrando mantenerla. También hubo un año y algo de aprendizaje de trabajo remoto que al principio no existió, pero fue un crecimiento y creo que va a seguir creciendo y de a poco las personas se adaptan porque es la nueva realidad. Durante el año fue montaña rusa. Tuve que hacer reuniones más seguidas para adaptarnos al trabajo y poder reforzar el resultado.

4- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejercés mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos

Asistencia a reuniones virtuales

Participación en reuniones virtuales

Participación en foros/chats grupales

Trabajo realizado

Mails contestados

Principalmente no tengo un lugar formal donde controle, solo el archivo donde se llena una planilla mensualmente donde me cuentan como viene la persona, no es muy cualitativo, me tienen que contar si la persona es colaborativa, si da gracias o reconoce cuando alguien lo ayuda, si se queda después de hora trabajando, si va a una reunión y no demuestra interés, si se involucra o no en los picos de trabajo, cuestiones actitudinales. No basarse solo en el resultado de los trabajos realizados, es algo igual que se evalúa en conjunto.

5- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

Los proyectos cumplidos, de acuerdo con la herramienta que usamos para revisar avances, nos reunimos con los chicos para ver el estado de avance, qué dificultades hubo, si hay algo ya hecho, nos ayuda en las reuniones de performance y evaluación.

6- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa – Una reunión virtual, primero mail y después una reunión para clarificar dudas y charlarlo, reforzando el mensaje.

Charla de performance – Una reunión virtual, le agrego el condimento de cámara, genera nerviosismo extra del otro lado.

Brainstorming – Whiteboard, reunión virtual sin cámara.

Tareas y los avances de un proyecto – tenemos un canal en teams donde manejamos Azure Dev Ops proyectos donde vamos volcando las ideas nuevas o tareas que queremos asignar, donde hay distintas etapas y todas las semanas nos juntamos a hacer revisión y ver el grado de avance. También lo revisamos en nuestra reunión semanal.

Tareas y los avances de un proyecto con cliente – Reunión en teams, materiales en Power BI o Power Point, dependiendo la audiencia. Además del canal en Microsoft teams con clientes para calendarios y noticias importantes.

Aprendizaje o entrenamiento – en teams tenemos desarrollado una sección interna donde hay colecciones de información volcada, datos para clientes y entrenamientos internos del equipo. Además del OneNote que se puede aperturar por solapa y por procesos. Además, están las plataformas de la compañía.

Cosas no laborales – hay un canal en teams y también un grupo en WhatsApp.

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Muchas, a veces demasiadas. Con muchas personas. Pero se está intentando tener más llamadas relajadas, intentamos no tener tantas formales que generen un ambiente tenso.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿Qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

Mi opinión de la empresa para conmigo y la otra es opinión de líder de equipo a como trato de mantener la motivación con las herramientas.

Al principio noté una euforia de lo nuevo, sacar trabajo, un pico y adrenalina de euforia, después decayó y entramos en un limbo de pensar que nos motiva en seguir adelante. Hubo casos donde vimos expectativas y mover internamente, a uno le motivaba el desarrollo de herramientas, así que buscamos el lugar dentro del equipo para potenciar y hacer lo que él quería y aprender algo. Otros casos psicológicamente hubo que sentarse a hablar y la motivación no venía por parte económica ni trabajo, era la pandemia, estaban aburridos en sus casas, se fue trabajando en cosas mas cercanas, más conexión.

Los beneficios presenciales desaparecieron, los salariales también por cuestiones de pandemia, pero también ahora la empresa se vio forzada por la cantidad de renuncias y empezaron a haber beneficios extras que generaron impacto bastante grande.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

Tengo muchas charlas con los chicos, intento tener por lo menos una llamada de 30 minutos cada uno una vez cada dos meses, para darles ese espacio donde ellos puedan traerme inquietudes y dudas.

Lo principal es tener una base de herramientas, es clave, entender que tenemos. Entender qué motiva a la persona, el trabajo, la plata, un ascenso o no.

Cuando es el ascenso por plata es muy difícil manejarlo, hasta que no se tomen decisiones que llevan mucho tiempo tomarlas y conseguirlas, estamos trabajando muy al límite con el chico que está motivado únicamente por eso.

Por eso trato de ser lo más transparente posible y ser empático, para que todos lo pasemos lo mejor posible y que cada uno tenga el lugar y el trabajo que quiere desarrollar y tener.

En cuanto a las capacitaciones, la compañía hace inversiones, quiere promover entrenamiento, pero todavía no está bien desarrollado para que las personas comprendan que esto es un beneficio, por ejemplo, nos encontramos con que es lo mismo mirar un video de Youtube.

ENTREVISTA 3

Posición y rol: Líder del área de costos y presupuestos

Cantidad de personas a cargo: 11

1-De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo? ¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

Yo estaba muy acostumbrada a liderar equipo en cercanía, impulsaba al equipo para tener alguna reunión de equipo, para mí el contacto cara a cara y lo que genera un grupo de personas en un espacio es imbatible comparado con la virtualidad. Vine liderando pre-pandemia y eso ayudó a que mi liderazgo se sostenga y los chicos supieran que caso de líder soy. Tuve procesos de sumar gente 100% en pandemia, no me conocían a mí, ni a sus compañeros. El desafío de mostrarse tal cual uno es en la virtualidad. También la cantidad de trabajo que había fue muy complicado el balance de dedicar a la gente y cuánto tiempo trabajo. Cada cual tiene su propia realidad, tenés un crisol de situaciones donde no podés aplicar a todos lo mismo. Por otro lado, tampoco podés ser tan flexible de manera desbalanceada favoreciendo a aquellos que necesitan y cargar a aquellos que viven solos y no tienen distracciones.

Los grandes desafíos son primero mostrarme siempre tal cual soy, liderar como siempre lideré, descomprimiendo, relajando, filtrando cosas de otros líderes, entendiendo la situación de cada uno, estando cerca, acompañando en pandemia y teletrabajo y contener a la gente que no entendía a quién daba soporte, que cosas hacía. Y una compañía que me dejó sin herramientas para reconocer el esfuerzo de la gente. Era un momento de pedir mucho y yo como líder sin poder dar nada más que mi contención virtual, poniendo de mi bolsillo.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

Más allá de las que existían en la presencialidad, la gente pretende que uno esté. Es como que necesitas obligarte a un espacio en el cual chateas a tu gente, les escribís por teams, les mandas mail, pones una reunión, la gente necesita un líder presente.

La realidad que hoy en virtualidad más que nunca las empresas tienen que entender que aquel que lidera equipo necesita que ese tiempo sea reconocido y que el líder tenga un 20 o 30% de su tiempo para su gente, porque es una llamada de media hora que termina siendo de una. Considero que los líderes hoy tienen que estar. No hay que dar por sentado que el silencio del otro lado significa que la persona está bien. Entendí por el mando medio que la gente necesitaba de mi presencia, de ese vínculo, querían que les de la información, visibilidad de las cosas de mi lado.

Tenes que tener capacidad de respuesta y no podes dejar a la gente sola, ni dar por sentado cosas. Y hacerse responsable del lugar que uno se puso a sí mismo.

3- En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo?
¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

Me encontré con gente que le tuve que decir que, si se van a borrar, me lo digan así poder saber si cuento o no con ellos. No vi baja en la productividad, al contrario, vi una buena respuesta en cuanto a productividad, si hubo un desafío de ponernos de acuerdo en diferentes cosas para poder coordinar y trabajar en equipo, pautas de convivencia virtuales. También noté en gente con niños menores de edad cierto impacto, la realidad es que uno desde el lado del líder tenía que comprender. La gente también se interiorizó más con el contexto, y que todos trabajamos más horas, asique se empieza a generar estos espacios donde la gente se toma esas licencias para hacer las cosas que quiere hacer y le gustan hacer fuera del horario de trabajo.

4- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerce mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos

Asistencia a reuniones virtuales

Participación en reuniones virtuales

Participación en foros/chats grupales

Trabajo realizado

Mails contestados

Horarios a veces controlaba porque la gente vivió una alteración en su rutina, no llegaban a las reuniones porque se desvelaban, y tuve que hacer algunos ajustes y reunir para poder coordinar de nuevo y negociar reglas. Hay que entender lo que involucra la virtualidad y no significa que la persona va a estar de 9 a 18hs trabajando, existe aún el sesgo y hubo que trabajar sobre eso.

También que participen en reuniones y en los medios de comunicación que ponemos para charlar. Después el resto es confiar, que la otra persona es adulto y responsable, te toca soltar tanto control ya que no es como antes que estábamos todos en el mismo contexto.

5- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

La comunicación es la clave de todo, necesito que no me dejen en la sombra, significa que yo te tiro una tarea y para cuando la necesito, confío en que la gente me lo haga, o me avise si llega o no, que me charle si tiene alguna duda, también cómo esa persona ejecuta la tarea. Cuando hay mucho silencio me genera muchas dudas. También el responder el mail o responder las veces que uno se comunica.

6- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa – Mail trato de ser lo más precisa y concisa posible y después por lo general en reunión de equipo refuerzo mensaje. El mail no lo cuestiona nadie, es responsabilidad del que lo recibe si no lo leyó.

Charla de performance – Una reunión llamada con cámara.

Brainstorming – la cámara no es obligatoria, si hay que llevarlo a lo más que se pueda en ambiente real, llamada con algún board que la gente pueda jugar junta, mural, whitespace para interactuar.

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – Chat de teams, muy informalmente.

Avance de proyecto con cliente – reunión/llamada con algún power Point o algo que ayude a lo visual.

Aprendizaje o entrenamiento – reunión y enseñarles, me encanta enseñar, el tema es que ahora tengo pocas herramientas para ir anotando y haciendo cuadros mientras explico. Y también para otras cosas las plataformas de la compañía.

Cosas no laborales – WhatsApp o chat grupal (el Teams incorrectamente ha empezado a ser una herramienta no laboral).

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quiénes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Muchas reuniones, mini reuniones, cosas que podrían verse en un mail o algo se hace en reunión al cuete. No sé si hay un máximo, podría ser una semana sin llamadas.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

Yo creo que todavía vivimos resabios de lo que generó la cuarentena. Lo que generó la pandemia es que la empresa se metió mucho para adentro. Si bien se vio que las caras visibles de la compañía eran reconocidas como influyentes y que la empresa estaba todo bien, que genial, porque de acá de este lado considerando la pirámide que hay, donde el 60% es analista, esa parte está lejos de la influencia de esa cara visible. Fue un deterioro paulatino y constante de la motivación, como líder sentí que antes era sólida y de golpe se transforma en crema y agua que escurre entre mis manos, por más que vos intentes cerrar las manos, el agua se transcurre igual y no dependía ya de mí. Gente que tenía muy la camiseta puesta se le quebraba algo y no dependía de mí, porque ya no existía el respaldo que antes se tenía. No hay claridad de objetivos, no hay confianza en la empresa por falta de respuesta de parte de la compañía.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

Charlando, estando presente, viéndolos, preguntando. Herramientas ahora hay algunos beneficios que hay que se pueden otorgar, pero no están generando buenos resultados.

ENTREVISTA 4

Posición y rol: Líder del área de costos y revisión de sueldos

Cantidad de personas a cargo: 4

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo? ¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

A mí me parece que lo que lo hace complejo no solo está únicamente relacionado con la virtualidad, en el último año y medio que nosotros empezamos a trabajar en este contexto de forma cotidiana, el hecho de la situación de pandemia que hay de fondo. Hoy si me preguntas es muy difícil sobre todo cuando la pandemia pega fuerte poder contener a la gente de la forma que uno podría llegar a contenerlas estando de forma física, leer la gestualidad, no alcanza una cámara, a veces es difícil percibir el tono de la voz a ver si de alguna manera uno puede amplificar esa antena que uno tiene cuando tiene al lado a la persona, en la virtualidad se hace más difícil el tacto que uno puede tener desde el rol de manejar un grupo humano estando detrás de la pantalla. Esa sensibilidad se pierde. Se puede llegar a enmendar, pero no es lo mismo.

Todo lo que es colaboración también cuesta muchísimo, el doble. Creo que particularmente estando presencial la colaboración y la co-creación también era un desafío, pero si la virtual exponenció la dificultad.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

En el entorno virtual y de pandemia lo cual me cuesta mucho separar, la presencia es importante, la apertura, estar para charlar de una situación personal o escuchar lo que está necesitando la otra persona o de qué manera le podés simplificar la vida, desde mi lugar ver cómo puedo dar una mano.

Después las demás características que debería tener trascienden el entorno en donde estén. Primero tenes que ser adaptable, pero en este contexto creo que ahora más que nunca poder leer al otro, desde sus gestos, su habla, poder tener otro espectro de parámetros que cuando estás físicamente es más fáciles de desarrollar esa sensibilidad. Ser abierto, más humano, dejando de lado si sos socio, sr mánager o el level que tenes.

3-En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo? ¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

Particularmente siento que al principio fue bastante caótico, sobre todo gestionar grupos humanos donde en algunos casos las personas que ocupaban esos puestos de trabajo no tienen experiencia alguna en finanzas. Creo que con el tiempo la gestión empezó a ser un poco más simple, de todas maneras creo que tiene que ver más con el ser humano que con la virtualidad, es más inherente al ser humano el trabajar en un entorno dinámico.

4- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerce mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos

Asistencia a reuniones virtuales

Participación en reuniones virtuales

Participación en foros/chats grupales

Trabajo realizado

Mails contestados

A mí me parece que hay un punto de partida que es el respeto hacia el otro, si tenemos una reunión y no podés asistir no hay ningún problema. Si estamos laburando en la diaria y tenes un problema familiar, me avisas y no hay problema. Yo no sigo al que esta del otro lado y confío en el profesional que tengo del otro lado. Si me parece que hay un mínimo respeto de mantener informado, pero no hago “*micro management*” de las rutinas de las personas.

5- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

La cultura que he tenido para con la gente que trabajó conmigo es manejarme en base a objetivos, en la medida que cumplas el objetivo de entregar o hacer lo que se está pidiendo, esa es mi vara. Si al principio de la pandemia con nuevo supervisor a mí me resultó raro poder transmitir que yo estaba del otro lado de la computadora, cómo encontrar la vuelta para hacer sentir al otro que estas presente, pero después con el tiempo se fue estabilizando en forma de medir por objetivos. Ya si pasas muchos días sin saber de las personas, ahí también me preocuparía. Yo hoy por hoy doy por descontado que mis dos manos derechas se encargan de velar por la calidad de lo que hay que entregar, muchas veces no tengo ni el tiempo ni el conocimiento para analizar lo que se está haciendo, asique confío. También me gusta cuando cuestionan y analizan cómo se puede mejorar algo, desafían el proceso que se les está dando.

6- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa – mail y reforzar con llamada

Charla de performance - llamada con cámara

Brainstorming - Whiteboard

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – mail o llamada

Avance de proyecto con cliente – mail o llamada

Aprendizaje o entrenamiento – plataformas dinámicas

Cosas no laborales – chat

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Muchas, con muchas personas. A veces demasiadas, me gusta hablar, pero muchas veces saltar de una reunión a otra pierde completamente y complejiza a veces el enfoque que uno le puede dar.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

Es una buena pregunta que tiene múltiples respuestas, porque no todos somos iguales o no todos estamos viviendo el mismo momento personal, hay que analizarlo con ese cristal. Pero en líneas generales creo que las oportunidades de carrera y en la gran mayoría de los casos es en forma vertical, de crecimiento. No sé si es lo que me pone más contento, a veces es más interesante que la gente se motive mediante una oportunidad de aprendizaje, no necesariamente por crecimiento, pero no sucede ahora. Las personas de ciertas áreas suelen ser bastante agresivas, pero a veces se valora un movimiento lateral dependiendo de los objetivos personales que tiene también, es decir, tengo que cuidar a un familiar, quiero terminar la facultad, eso también motiva a las personas y eso sí cambió porque las situaciones de la vida personal cambiaron.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

Las oportunidades de crecimiento están dadas por un contexto del negocio, cambió mucho desde el principio de la pandemia ahora, asique es más complejo, pero en la medida que haya oportunidades, se reconoce al talento.

Intento hacer un seguimiento más personal del individuo, estar más cerca de la gente para entender para donde va su carrera y coachearla, creo que eso se puede seguir trabajando y mejorar la relación, hacerla más cercana para entender a dónde quieren ir y ayudarlos a encontrar un camino.

ENTREVISTA 5

Posición y rol: Líder de operaciones y soporte al negocio para Norteamérica

Cantidad de personas a cargo: 8

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo? ¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

No implementé mayores cambios, el equipo en sí mismo estaba en formación y en distintas locaciones dentro de ARG, por lo que la virtualidad se dio bastante natural. Hicimos mucho foco en mantener abierta la comunicación vía chat y/o call de manera diaria y algunas ceremonias de trabajo. El desafío fue culturizar esa forma de trabajar, pero no necesariamente por la virtualidad sino por la modalidad de trabajo en sí misma.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

Empatía, presencia, honestidad, escucha activa

3-En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo? ¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

El equipo se formó en pandemia, con lo cual no se puede comparar en este caso un antes y un después de la virtualidad. Sin embargo, se vio una evolución en la productividad con la metodología de trabajo, vinculo y compromiso como principales drivers.

4- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

MS Teams mayoritariamente calls, chats, groups y más eventualmente email

Enviar lineamiento general de la empresa: Web call

Charla de performance: Virtual meeting 1.1 si no se puede hacer presencial.

Brainstorming: Plataformas que agilicen la metodología (menti, whiteboards, mural, etc) idealmente presenciales, pero en la virtualidad se pueden usar estas herramientas de manera efectiva.

Tareas y los avances de un proyecto con equipo: MS Planner, Kanban board, aunque un Excel compartido también puede suplir la necesidad.

Avance de proyecto con cliente: PPT

Aprendizaje o entrenamiento: plataformas online, gaming, shadowing... dependiendo el foco.

Cosas no laborales: Excluyendo la presencialidad, calls.

5- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes?

~10 fijas aprox - Equipo/Comunidad local, Equipo de Trabajo, Lideres de equipo, Lideres de equipos cercano, Lead operativo, Grupo de trabajo de proyectos puntales ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener? No creo que haya un número fijo, va a depender mucho del tipo de trabajo y rol de la persona.

6- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerces mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos - NO

Asistencia a reuniones virtuales - NO

Participación en reuniones virtuales - NO

Participación en foros/chats grupales - NO

Trabajo realizado - SI

Mails contestados – Depende la urgencia del mail

7- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

El éxito en sí del proyecto en sí mismo, es decir cumpla con lo pactado en tiempo y forma y que el usuario obtenga el valor que necesita.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

No note ningún cambio en particular sobre factores motivantes. Si relacionados al factor social que a todos nos impacta negativamente.

Adicionalmente mantener flexible los horarios y días de trabajo para que se sientan cómodos eso influye más en pandemia

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

A través de la relación directa y comunicación abierta. Las herramientas actualmente son bastante limitadas, por lo que mi foco como lead es potencial a cada uno a su mejor versión y ayudarlos a avanzar en sus carreras si es lo que desean, o conseguir un plan de entrenamiento específico sobre algún tema de su interés.

ENTREVISTA 6

Posición y rol: Líder del área de finanzas para Norteamérica

Cantidad de personas a cargo: 5

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo?

¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

Si básicamente lo que cambió es la manera de vincularse, antes ibas a la oficina y con solo verle la cara o el gesto vos te dabas cuenta de qué le pasaba a esa persona y ahora todo eso se perdió. Para mí es muy importante generar reuniones de equipo, primero usábamos la cámara, después se fue diluyendo, pero deberíamos volver porque hay chicos nuevos y deberían familiarizarse con las caras del equipo. Antes detectabas si

una persona estaba pasando por un mal momento, ahora uno si no pregunta no se entera. Otra cosa es vos escuchabas el entorno, lo que se hablaba, entonces también comprendías otras cosas, y tenías otra realidad de todo lo que sucedía a tu alrededor.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

El tema de la comunicación, estar conectado con la gente y darle claro el mensaje, cuándo se debe completar la tarea, darle contexto para que la persona entienda. Nosotros tenemos reuniones semanales con los chicos para ver y revisar los temas, que nos falta, que se espera.

Otra de las cosas importantes es mostrar gratitud, valorar lo que hace el otro, trabajar igual tenes que trabajar, pero cuando te demuestran que valoran que vos te tomes el tiempo para hacerlo te dan ganas de seguir ayudando, haciendo, se da el lugar este para que se cree conexión y confianza.

3- En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo? ¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

Yo creo que nuestro equipo que tuvimos tantas bajas, cambios y demás, la sensación que tengo es que el equipo no bajo la calidad de los entregables. No hubo nunca nadie que se quejase. Lo que si yo noto es que hay sinergias que no se dan, cuando ibas a la oficina te juntabas hasta que se resolvía un tema en conjunto con alguien, te sentabas en una sala tomando mate, existían esos tiempos y eran tiempos de oficina, resolvías más fácil y rápido que estar en casa sola, teniendo que preparar la comida, que me tocan timbre, y todas las cosas que suceden. Los horarios también son otros, algunos con familia suelen arrancar antes de que se despierten los hijos, entonces no podés encontrarte con la gente para resolver temas.

4- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerces mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos

Asistencia a reuniones virtuales

Participación en reuniones virtuales

Participación en foros/chats grupales

Trabajo realizado

Mails contestados

Yo tengo un equipo que no necesita que estemos con la fusta, la realidad es que ni chequeo los horarios. Si pretendo que cuando necesito algo si chateo o mando mail que me respondan, una puede pasar. Había una persona que detectamos que era sistemático, se terminó yendo de la compañía. Para mí es clave ser clara con el objetivo, que se espera y el tiempo límite. Se trabaja mucho sobre la confianza con las personas

que hay que ver si se necesita reforzar y bajar línea con los nuevos, en tanto y en cuanto se acostumbren a la entrega de las cosas y levantar la mano cuando se necesite ayuda.

5- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

Tengo una lista de cosas para hacer, en la medida que esas cosas se vayan haciendo estamos bien, hay cosas que se deberían hacer relacionadas a hacer cosas más soft antes que operativos, pero no le quiero crear complejidad ahora. Tenemos tiempos para mandar reporte, seguimiento de temas, mostrar resultados, nunca nos llegan mails preguntando por que no lo mandamos ni quejándose asique eso para mí indica que venimos haciendo las cosas bien.

6- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo?

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa - mail

Charla de performance – llamada con cámara para verlo

Brainstorming – no nos pasó, pero es llamada/reunión

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – One note, es accesible desde el celular, no tomo más notas en papel y lapiz

Avance de proyecto con cliente - One note también

Aprendizaje o entrenamiento – la plataforma de la compañía, edX y otras herramientas de aprendizaje que la compañía nos da (Percipio, alianza con MIT)

Cosas no laborales - WhatsApp

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Demasiadas, intento lo que pueda resolverse por chat o por mail que lo hagan por esos canales, sino uno está saltando de reunión en reunión perdiendo el hilo de lo que tiene que hacer en el día.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

Creo que la motivación a nivel laboral sigue siendo la misma, que el trabajo sea lo que les guste, que sea relevante para lo que ellos están haciendo en su vida. Después tenes otras motivaciones que tiene que ver con salario. Implementé dar libre a partir de las 4 de la tarde el viernes para que la gente se desconecte. Los viernes no hay reuniones a menos que algo si o si hay que sacarlo. No sé si a la gente le suma mucho, pero un viernes algo lindo te podés escapar al sol, un rato al aire libre.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

No muchas más herramientas que las que da la compañía, mi herramienta es la flexibilidad, porque yo también la necesito, es básica. Para mi darles esa flexibilidad a los chicos, no se cuan motivados están, porque muchas cosas están como dadas, existen, pero hasta que no las perdés no te das cuenta de que están ni las valoras. Intento ver cómo les funciona a ellos la flexibilidad, la gente con la que trabajamos son adultos, profesionales. Entiendo cuando una persona es más junior necesita más contención, que se sientan acompañados. Para medirlo intento conocerlos un poco más, saber que quieren, que necesitan, como les gusta ser tratados, si quieren reconocimiento, si eso no les interesa, si lo que ellos quieren esta más allá, si es algo salarial. Trato de ser lo más perceptiva que puedo, algunas veces me entero por radio pasillo, trato de ver en que les puedo colaborar, en que les puedo ser útil, pero no te queda otra más que la comunicación, preguntarle a la persona, preguntarle al supervisor directo.

ENTREVISTA 7

Posición y rol: Líder de finanzas área operaciones y terciarización

Cantidad de personas a cargo: 3

1- De acuerdo con la transformación del home office a algo recurrente y diario debido a la pandemia, ¿qué cambios tuviste que implementar en la forma de ejercer el liderazgo?
¿Algún cambio fue más desafiante que otro?

Mayor flexibilidad en permisos y horarios por horarios de los colegios, atención a familiares. Impulsar la utilización de la cámara para tener mayor proximidad en las reuniones. Exigir documentación de procesos para estar listos para ausencias prolongadas por COVID, stress.

2- ¿Cuáles consideras que son cualidades importantes en un líder para ser efectivo en el entorno virtual?

Empatía. Objetivos y mensajes claros. Seguimiento de agenda. Mucha comunicación.

3- En base a la productividad ¿Cuánto mejoró el nivel de productividad en el equipo?
¿cuáles fueron los factores que influyeron en estos cambios?

La productividad mejoró por tener que cubrir personas faltantes entre los que quedaban. Se logró mantener el nivel de servicio, aunque las personas estuvieron más exigidas, y no es lo más recomendable en este contexto. No fue fácil en un principio lograr que se desconecten a horario, por el caudal del trabajo y no darse cuenta de la hora, pero creo que la gente estuvo imposibilitada de hacer muchas cosas y el trabajo fue lo que no cambió, y entre tantas limitaciones creo que resultó ser un refugio o una constante de las pocas constantes que tenemos en esta pandemia.

4- ¿Qué herramientas utilizas para comunicarte con tu equipo? reuniones recurrentes para catarsis general. Charlas sobre temas no laborales. Instar participación de todos.

Cuál/cuales para vos es la más eficiente a la hora de:

Enviar lineamiento general de la empresa - mail

Charla de performance – call con cámara

Brainstorming - Menti

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – reunión/call

Avance de proyecto con cliente – call con PPT

Aprendizaje o entrenamiento – Plataformas, call

Cosas no laborales - WhatsApp

5- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Como fijas 10 horas semanales y luego lo que va surgiendo de trabajo. Considero que no deberían ser más de 16 horas porque se dificulta trabajar teniendo que atender a tantas reuniones.

6- ¿Cuáles son los aspectos en los cuales ejerce mayor control con el equipo trabajando en entornos virtuales?

Horarios cumplidos

Asistencia a reuniones virtuales

Participación en reuniones virtuales

Participación en foros/chats grupales

Trabajo realizado

Mails contestados

7- ¿Qué indicadores usas para medir el éxito o cumplimiento de las tareas en la virtualidad?

Que los procesos y tareas clave no se caigan. Mucho foco en priorizar agenda y pedidos.

8- ¿Qué cambios en la motivación hubo durante la cuarentena? ¿qué nuevo sistema de recompensas se implementaron?

Mayor flexibilidad en permisos. Creo que en la mayoría de los casos fue positivo el poder seguir trabajando para ayudar a seguir teniendo un pie en la “normalidad antigua”. Estábamos muy habituados al trabajo remoto asique inició con facilidad y nos hizo ganar en el balance vida personal y profesional.

9- ¿Cómo medís la motivación de tu equipo? ¿Con qué herramientas contás para motivar a tus empleados?

Con mucha comunicación y charlas de como están, que sienten, que esperan. Mostrándome abierta a pedidos y temas de la vida personal. Intentando mostrar proyección y desafíos hacia adelante.

ENTREVISTA 8

Posición y rol: Especialista en equipo de finanzas global para estrategia y consultoría

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Buena comunicación y acompañamiento desde la parte humana para saber cómo uno está pasando este momento de confinamiento

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

En el equipo nosotros ya teníamos la costumbre de trabajar remotamente 2 veces por semana, así que estábamos acostumbrados a esta modalidad de trabajo. Por ende, yo siento que los controles ejercidos no han cambiado.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

La conexión con mi líder es alta ya que hace ya dos años que trabajamos juntos

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

Mi productividad no ha cambiado ya que estaba acostumbrada al trabajo remoto parcial. Si lo más desafiante fue el entrenamiento y la generación de un vínculo con la gente nueva del equipo. Los motivos respectivamente: estar horas en call explicando es cansador y los momentos que se generan de ocio en la oficina se aprovechan para generar lazos informales con las personas (ejemplo hs. de almuerzo, ir a buscar agua para el mate, charlas de café, etc.)

5- ¿Qué herramientas (teams, calls, mail, etc.) crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo? Yo creo que en un ambiente de virtualidad siempre la call con cámara es lo más afectivo y lo que te hace llegar más a la gente, por más que sea una charla de cosas no laborales

Recibir lineamiento general de la empresa - Call

Charla de performance - Call

Brainstorming - Call

Tareas y los avances de un proyecto con equipo - Call

Avance de proyecto con cliente - Call

Aprendizaje - Call

Cosas no laborales - Call

6- Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Reuniones virtuales

Pros - Arreglarme solo para el momento y poder estar en pantuflas.

Si es una reunión en la que solo escuchas y no hay cámara puedo estar haciendo otras cosas al mismo tiempo

Contras - Al estar en casa, ponen reuniones en horarios fuera del horario de oficina. Entonces, como vivo en un monoambiente con mi novio, si a veces tengo calls a las 7AM y él está durmiendo me tengo que ir al baño y es un poco incomodo.

Que haya mala conexión de internet

Reuniones Presenciales

Pros - Ver los gestos de la gente cuando hablan.

Si uno es el que lidera la call, saber que me están prestando atención y no están navegando en redes sociales.

Contras - Llegar tarde por el trafico

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Tendré aprox 4 reuniones virtuales formales semanales seteadas en el calendar: 2 con la gente de mi equipo y 2 con lideres. También 1 call semanal informal con la gente del equipo para hablar de nuestras vidas en forma random.

Estas son las seteadas que ya sé que voy a tener en la semana, luego siempre aparecen nuevas calls. Por día entre 2 y 3 calls tengo seguro

Para mí, el máximo de reuniones que puede tener una persona por día para que no afecte el nivel de productividad son 4, pero no siempre es así. Por semana serian 20 reuniones.

8- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

Para medir el rendimiento se setean prioridades de corto plazo a cumplir. Gracias a las charlas de performance que tenemos y estas prioridades tengo un alto nivel de conocimiento de lo que se espera de mi

9- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación?

En el ámbito laboral mi motivación no cambio, si tuve altibajos emocionales como todos, pero no afecto mi rendimiento. Lo que si me afecto es el no contacto con la gente y esas charlas informales que se hacían en los pasillos de la ofi. Siento que trabajando desde casa solo hablo con el gato, estoy concentrada en lo que hago y termino más cansada. En cambio, en la oficina estaban esas pequeñas distracciones que liberaban la mente y me hacían despejar para luego no cansarme tanto.

10- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Cuando esperas que tu promoción salga y depende de una burocracia interna.

ENTREVISTA 9

Posición y rol: Analista Senior en equipo de finanzas global para estrategia y consultoría

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Hoy en día debería ser humano, es lo más importante y que sea flexible en este contexto que uno se está adaptando todo el tiempo. Que el otro no tenga vida no significa que uno no la tenga.

Mi supervisora y mi gerente local son humanos, puedo hablar de temas laborales y personales, si necesito flexibilidad ellos siempre están para charlar.

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

Ellos hacen seguimiento sin generarte presión ni controlarte constantemente. Ellos levantan la mano y te dicen si ven si hay algo mal. La parte de control no cambio.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Yo creo que es la justa y necesaria, es lo que se necesita. Personalmente están al tanto de lo que te pasa, laboralmente tienen que estarlo.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

Nuestro trabajo aumento, no solo por la cuarentena sino por el cambio de modelo. Somos más productivos porque también nos piden más cosas. La calidad hasta que uno se acomoda y entiende lo que le piden mejora.

5- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

Se mide por el cumplimiento de tareas y la devolución que tengo de mi jefe y de la gente para la cual trabajo. Tengo conocimiento de que se espera porque siempre pregunto, que tengo que mejorar, que tengo que hacer.

6- ¿Qué herramientas (teams, calls, mail, etc.) crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa – Mail y reforzar con llamada.

Charla de performance – Reuniones programadas, llamada con cámara.

Brainstorming – no solemos hacer mucho, pero usan Menti o whiteboard.

Tareas y los avances de un proyecto con equipo - llamada y mostrando lo que fuiste haciendo – también grupos de teams

Avance de proyecto con cliente – llamada y mostrando lo que fuiste haciendo

Aprendizaje – plataformas de la compañía son todas buenas

Cosas no laborales - WhatsApp

7- Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

El contacto y la interacción que se perdió impactó negativamente. La conexión que se genera cuando estábamos en la presencialidad se perdió, resuelve cosas más rápido.

8- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación?

Desde mi experiencia, uno trabaja por objetivos, por algo, cuando vos los cumplís y no recibís nada, te desmotiva. Ese resultado no está, al no verlo uno se desmotiva, yo tenía que promocionar y no pasaba, planteé mi postura, de lo desmotivada que estaba, pero que iba a seguir haciendo mi trabajo, pero no iba a tomar nada nuevo ni mejorar nada. Esto hubiera pasado en cuarentena o sin cuarentena, solo que en cuarentena se potencian las sensaciones negativas. Si me gusta meterme en iniciativas, buscar cosas nuevas, pero eso a partir de que me salió la promoción.

Lo personal también influye mucho y potencia la cuarentena. El no ver gente también me bajó la motivación, con mi supervisora ya que vivimos cerca nos acomodamos para vernos y trabajar juntas por lo menos un día al mes. Yo quiero volver a la oficina, hay más coordinación, tenes más relaciones sociales, te pones a hablar con la gente.

9- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Mucho no depende del líder, depende si de la organización y de la postura que toma frente al crecimiento de las personas. El líder igual es la cara visible de la organización y el contacto primario que uno tiene.

ENTREVISTA 10

Posición y rol: Especialista en equipo de área de inversiones global

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Considero que, para poder ser efectivo en un entorno virtual, un líder debe ser claro, conciso y saber adaptarse al estilo de comunicación más adecuado dependiendo del tipo de persona, ya que algunos entienden mejor los lineamientos en forma escrita, otros en una llamada, etc., y el líder debe buscar la forma de tener una mejor llegada a cada persona, de la manera más conveniente. También debe ser empático y lograr generar conexiones con la gente a pesar de la distancia, y mostrarse disponible y predispuesto a colaborar o a resolver cualquier problema que la persona pueda tener.

Mi líder actual se maneja en forma correcta en todos estos aspectos, en mi caso toda mi relación ha sido virtual dado que ingresé al equipo durante la pandemia, y no tuve problemas para adaptarme, por lo que en mi opinión las comunicaciones que mantengo con mi líder son efectivas.

2 ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

Mi líder esta siempre al tanto de cuales son mis tareas y cuál es mi avance en las mismas, dado que nos mantenemos en constante comunicación y todo se maneja con mucha transparencia. No siento ni exceso ni falta de control, yo procuro mantenerlo al tanto de todo sin que necesite consultarme, y el se contacta conmigo sin problemas si necesita saber el estado de algo en particular o si quiere revisar algo en forma conjunta.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Nuestra conexión es muy buena, creo que se debe a que supimos mantener una relación de mucha confianza, con diálogos fluidos y con una comunicación frecuente.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

No note cambios en mi nivel de productividad en entorno virtual. Si considero que al momento de interactuar con mi equipo necesito estar más atenta a buscar formas de comprobar que los lineamientos son claros (porque al no poder ver a las personas es difícil captar ciertas reacciones que uno en personaría notaria), tanto si soy yo quien los está dando o si los estoy recibiendo, pero francamente no note dificultades.

5- ¿Qué herramientas crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa

Charla de performance

Brainstorming

Tareas y los avances de un proyecto con equipo

Avance de proyecto con cliente

Aprendizaje

Cosas no laborales

Creo que herramientas como teams (o cualquier otra que permita hacer videollamadas), y los e-mails son claves a la hora de tener comunicaciones eficientes con el líder/equipo.

6- Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Considero que las reuniones virtuales permiten abarcar todos los temas que se podrían tratar en una reunión presencial y que son más eficiente en lo que respecta a manejo de tiempos. Como contra, pienso que es un poco más difícil establecer relaciones fluidas y de confianza en forma virtual. Es decir, las reuniones virtuales son perfectamente funcionales, pero se pierde un poco el contacto y las relaciones tienden a volverse un poco más frías.

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

No suelo tener muchas reuniones semanales preestablecidas (alrededor de 10 o 12 por semana), pero tengo constantes llamadas con los diferentes miembros de mi equipo (unas 4 diarias en promedio, de diferentes duraciones en función a que sea lo que necesitemos ver). No tengo claro cuál es el máximo de reuniones que una persona podría tener, solo pienso que tiene que haber un balance con los momentos de ejecución de tareas, para que las reuniones no se vuelvan un obstáculo a la productividad.

8- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

En lo que respecta a lo operativo, mi rendimiento se suele medir a través de la entrega en término y con la calidad correcta de reportes, análisis y demás entregables.

En lo que respecta a temas de supervisión y liderazgo, el foco está en que pueda llevar mi equipo de forma tal que no haya problemas o escalaciones, y que si las hay pueda resolverlas, y que pueda mantener a mi equipo trabajando en forma motivada y con buen desempeño. Tengo claro que se espera de mí y cuales son mis objetivos.

9- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación?

No siento que mi motivación se haya visto afectada por la cuarentena. Los únicos cambios que experimente fue un poco de agotamiento por el hecho de pasar muchas horas en el mismo lugar sin poder salir, pero no note que haya afectado mi motivación en lo laboral.

10- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Creo que es sumamente importante el rol del líder en la motivación, y en mi caso es algo que valoro mucho. Creo que es elemental que el líder sepa entender que cosas motivan a la gente bajo su cargo y se esfuerce por brindarlas, en la medida que se encuentre dentro de sus posibilidades dadas por la organización.

ENTREVISTA 11

Posición y rol: Especialista de área de costos y presupuestos

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Comunicativo y presente, interesado en tus actividades diarias.

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

Seguimiento de temas específicos de mayor impacto. Las tareas más comunes las manejo en solitario. A mí me parece que el control está bien, porque es más para casos específicos.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Muy bueno. Hablamos todos los días, y estamos al tanto de lo que va haciendo el otro.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

En mi caso, fue para mejor porque me permite descansar mejor y no perder tiempo de viaje. Al ser una empresa en la que ya trabajábamos con home office, no me costo adaptarme.

5- ¿Qué herramientas crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa: Mail/Call

Charla de performance: Call/Reunión

Brainstorming: Call/Reunión

Tareas y los avances de un proyecto con equipo: Teams

Avance de proyecto con cliente: Teams/Call

Aprendizaje: Call/reunión/Teams

Cosas no laborales: Call/Reunión/teams

6- Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Virtuales: En general casi todo a favor / Presenciales: Para una presentación, la presencialidad ayuda bastante, y si está bien organizada, puede evitar distracciones, pero en general no considero que sean mejores que las virtuales.

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Entre 15 y 20. Con clientes, supervisor, compañeros. Mas de 25 me parece excesivo, pero depende de la duración también.

8- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

La satisfacción de los requestors, y el cumplimiento de los pedidos ad-hoc. Los objetivos fueron muy claros desde el principio.

9- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación?

Al principio estaba desmotivado por todo el contexto externo y por la desorganización interna de la empresa. Luego una vez más organizado todo me sentí más motivado a aprender cosas nuevas y a mejorar el funcionamiento del sector.

10- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización? Bastante, pero también depende de otros factores como la relación con compañeros o clientes.

ENTREVISTA 12

Posición y rol: Analista Senior de equipo de área de costos y revisión de sueldos

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Principalmente con la virtualidad es el tema de la comunicación, si un líder era efectivo en la presencialidad, pero no se comunica en la virtualidad, pierde todo, que estén presentes, que se comuniquen objetivos, cosas que hay que hacer. También es importante que sea carismático, que de buena vibra, que sepa hacer las cosas. Me llevo muy bien con el líder. Por suerte para mí es un vínculo que ayuda y refuerza el tema de la comunicación, que se genere esa confianza y ese lugar de claridad. Y también saber manejar la organización de las tareas de todos, es importante eso. La colaboración también es importante.

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

El trabajo que hago necesariamente necesita que tengamos una organización, para que todos estemos al tanto, que nadie se coma ninguna tarea, tenemos una checklist (lista de control) para controlar, cada cual tiene claro que tiene que hacer y para cuándo se tiene que hacer.

Al principio si costaba amoldarnos, pero encontramos la manera con esta herramienta entender cómo llevar a cabo las tareas sin que falte nada, ya sabemos cuándo hay que cumplir las tareas, es una herramienta que se maneja entre todo el equipo, no solo a cargo del líder.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Por mi antigüedad en el equipo tenemos una buena conexión y confianza, eso es más cercano entre el líder directo con el que trabajas más en el día a día comparado con los que están más allá.

Todos los días nos saludamos, aunque no tengamos nada que decir, además me dejan ser porque ya sé lo que tengo que hacer, entrego siempre todo a tiempo y tienen confianza sobre mí.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

Para mí hubo polos, por ejemplo, desde el punto de vista de laburar es mucho más difícil al no estar en la oficina tomarse ese tiempo para cortar, levantarse de la silla. La productividad es intensa, siento que trabajo más. También hay rachas, hay momentos del mes que tenes compactado el trabajo intenso y otros momentos en los cuales eran más tranquilas, que aprovechabas a adelantar tareas o hacer esas cosas no tan urgentes, siento que eso ahora lo pateo más, el momento de intensidad es tan fuerte que cuando estas tranquila no tenes ganas de hacer nada, antes en la oficina te ponías a adelantar, te sentías más balanceada, tenías gente alrededor, y era más productivo el tiempo muerto, pero la parte intensa tampoco te saturaba como ahora.

5- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

Checklist (lista de tareas) de grado de avance que todos manejan y van actualizando. Hay calendario de tareas que se tienen que hacer, vos sabes que debería suceder cada día y las fechas que tenes que cumplir objetivos que suelen ser cíclicos, cosas establecidas. La predisposición y voluntad de ayudar es también una forma de medir el rendimiento, una parte es objetiva y otra subjetiva, es decir, si lo hiciste mejor o más rápido quizá porque estas en el equipo hace más tiempo y tenes más experiencia, está en cada líder entender cuál es el contexto de cada persona para medir el rendimiento.

6- ¿Qué herramientas (teams, calls, mail, etc.) crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa – Mail es la que sucede.

Charla de performance – llamada programada con cámara.

Brainstorming – llamada con alguna pantalla compartida, canva o algún programa que se pueda usar y manipular entre todos.

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – Checklist – tengo un bloque del cual me tengo que hacer cargo y a la vez tengo mi propia checklist para ver el avance que puedo desglosar y poner comentarios que yo quiera

Avance de proyecto con cliente – otra checklist más global.

Aprendizaje – cursos en las plataformas, algunos más autodidactas, otros obligatorios, otros cursos que nosotros como equipo damos una vez por mes para enfocarnos en temas importantes y relevantes para el área se dan en forma de “desayuno” en reunión.

Cosas no laborales – WhatsApp donde se comparten cosas no relevantes al trabajo.

7-Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Antes había más conexión, eso se perdió en la virtualidad. Extrañas el mate con equipo, se limita más la comunicación no solo con tu equipo, sino que también con el equipo más grande.

8- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación? Depende el entorno en el que estas, yo estoy tranquila, encontré mi lugar en la casa, cada cual tiene su escritorio y es más fácil sentirse motivado con otras cosas. También me motiva saber que no me tengo que despertar temprano para ir a la oficina ni ir como lata de sardina en el subte. El contexto mismo de la cuarentena desmotiva, pero no es cuestión de líderes ni de la compañía.

9- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Depende bastante de la organización, dependía de los resultados, las promociones frenadas y el contexto. Del líder depende también a quien eligen frente al otro, eso genera sentimientos encontrados, si bien ponen los papeles, pero a veces no se cumple y otra persona en otras condiciones promueve no terminas entendiendo por que una si y por qué otra no.

ENTREVISTA 13

Posición y rol: Especialista en equipo de operaciones y soporte al negocio para Norteamérica

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Lo que debe hacer es saber delegar, más allá de la virtualidad aplica en ambos contextos. Otra es confiar en su equipo, si no confía hay líderes que controlaban estando presentes en la oficina. Y también las relaciones interpersonales, un líder carismático, que te aliente a querer trabajar mejor, que haya buena onda en el equipo, crear un ambiente donde se pueda trabajar.

Mi líder actual tiene las características que digo, siempre vi diferentes maneras, no hay un líder perfecto.

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

Control creo que hay, siempre viene bien porque uno es humano y puede equivocarse, pero no lo veo como negativo, se controla el tiempo, un buen líder se fija en la calidad del trabajo y que este en tiempo y forma y que sea correcto. No si la persona se conecta o se desconecta a cierto horario.

Yo creo que un modo de control bueno es darle esa vía libre para consultar y preguntar, uno siente que no le están encima pero el líder puede ver que se viene haciendo, que dudas hay, que hay que corregir.

3- ¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Es muy buena y creo que los últimos meses, mejor inclusive, cuando mi líder me conoció, tuvimos tiempo de ver cómo trabaja cada uno, que clase de tareas tiene cada uno, hay más confianza. Al principio si estábamos más conectados para generar esta relación.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

Creo que cambió, pero fue para mejor. Todo este cambio de la virtualidad me impactó al principio vino con un cambio de rol, el nuevo modelo, era un nuevo equipo, sin conocer a las personas, y uno se tuvo que acostumbrar. Después de un tiempo pasado, te diría que trabajo más horas, soy más productivo, uno se arregla más con los horarios al no viajar y estar en las casas.

5- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

No tengo predefinidos indicadores de rendimiento, lo que si tengo es expectativas de completar algo. Trabajo mucho por proyectos generalmente trato de ver cuánto tiempo me podría llevar hacerlo, cuando podría entregarlo y que esperan las personas también de lo que tengo que hacer, además intento ver siempre el porcentaje de grado de avance que debería tener de acuerdo con cada día.

6- ¿Qué herramientas (teams, calls, mail, etc.) crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa – Webcast donde escuchas a los líderes de la empresa, uno ve a la persona más cercana y se graban por si vos no lo podés ver en ese momento.

Charla de performance – Reunión de teams con cámara. En un ambiente de virtualidad es lo que más se acerca a la ideal, que es estar presencialmente.

Brainstorming – Whiteboard – Menti y hacer una reunión en equipo que antes haya un lineamiento y antes se diga que se va a hablar.

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – dentro de teams hay un planner, quien se asigna y si se empezó o no y poner comentarios. Se que hay otras mejores, por ejemplo, el diagrama de Gantt, que da un poco más de detalle.

Avance de proyecto con cliente

Aprendizaje – Plataformas que tiene la compañía, y para otras cosas reuniones en vivo donde uno le pueda hacer alguna pregunta en el momento al orador.

Cosas no laborales – WhatsApp, chat del Teams.

7-Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Se pierde la conexión que se genera en la presencialidad.

8- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación? Yo creo que en cuanto a motivación el aspecto social fue el problema, a nivel laboral no me cambio absolutamente nada, pero si al principio extraño todo el aspecto de sociabilizar, si bien no soy una persona social, pero la virtualidad eso no lo puede reemplazar, no es lo mismo.

9- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Tienen roles importantes, desde la compañía, si no genera motivación y que uno este contento de trabajar en condiciones necesarias, beneficios y valores que sean como uno, sino uno va a querer rotar.

Del lado del líder también tiene un rol vital, tiene la gestión de un equipo a cargo, que trabaje en las carreras, proyecciones, en ver cómo está el equipo, hacer ese seguimiento de como viene cada uno, que contenga al equipo.

ENTREVISTA 14

Posición y rol: Especialista del área finanzas para Norteamérica

1- ¿Cuáles son las características que debería tener un líder para ser efectivo en el entorno virtual? en base a lo dicho, ¿cómo es tu líder actual?

Las características del líder para ser efectivo son: Capacidad de comunicarse, tanto en expresarse como en escuchar. La comunicación virtual puede o no ser con video, por lo que tanto en una llamada como en un chat el líder debe saber expresar lo que necesita como escuchar. También debería tener capacidad de confiar y hacer crecer, en el sentido de demostrarle a la persona con quien trabaja que conoce su trabajo (a pesar de que no lo vea todo el tiempo como pasaba en la oficina) y que le delega responsabilidades. Y por último, capacidad de innovar. Buscar nuevas formas de trabajar en equipo sin reuniones presenciales.

Mi líder actual es una gran líder. Tiene gran capacidad de delegarme tareas con confianza de que todo saldrá bien.

2- ¿Qué controles ejerce tu líder sobre vos, tus comportamientos y las tareas? ¿Sentís exceso o falta de control?

En general siento que el control no es desmedido, existen días donde si tenemos un deadline muy marcado, existe un exceso de control, pero por pocos momentos. En general siento que me tiene confianza con mis comportamientos y tareas.

3-¿Cuál es el grado de conexión con tu líder? ¿A qué se debe el mismo?

Tengo un grado de conexión alto con mi líder. Nos conocemos hace mucho tiempo y tenemos formas de trabajar y pensar muy similares. Ambas tenemos una actitud positiva y eso ayuda a conectarnos más.

4- ¿Qué cambios hubo en tu nivel de productividad en entorno virtual frente a la modalidad de asistir a la oficina y a que se debieron?

No existieron grandes cambios. Si es cierto que en casa uno tiene más distracciones y hay días que eso juega en contra. Por lo general, en un día normal, la productividad es la misma que en la oficina.

5- ¿Qué herramientas crees que son eficientes a la hora de comunicarte con tu líder / equipo?

Recibir lineamiento general de la empresa – Mail

Charla de performance – llamada con Cámara

Brainstorming – Menti

Tareas y los avances de un proyecto con equipo – chat

Avance de proyecto con cliente – llamada (reunión con PPT)

Aprendizaje – plataformas, percipio

Cosas no laborales – Chat de Microsoft teams

6-Comparación entre reuniones virtuales y presenciales con equipo y clientes. Pros, contra de cada una.

Las reuniones virtuales son muy diferentes a las presenciales. Aun siento que tienen más contras que las presenciales, donde se era más ordenado. En las reuniones virtuales es más fácil interrumpir a algún compañero si no hay alguien que lidere la reunión. En las presenciales es más fácil dialogar y ves toda la expresión corporal. En la reunión virtual es más fácil distraerse o perder el rumbo (por algún sonido en la casa, timbre, niños, etc). Pero en las reuniones virtuales por lo general nadie llega tarde y todos tienen el material a utilizar a mano. En la reunión virtual es más fácil ver si todos están prestando atención y existen herramientas para hacerlas más entretenidas (como MENTI).

7- ¿Cuántas reuniones semanales virtuales tenes? con quienes? ¿Cuál crees que es el máximo de reuniones semanales que una persona puede tener?

Generalmente 2 reuniones por semana. Y creo que el máximo debería ser 3 – creo que una reunión diaria es demasiado, ya que siento que presencialmente no se tenían tantas reuniones.

8- ¿Qué indicadores utilizan para medir tu rendimiento? ¿qué nivel de conocimiento tenes vos en cuanto a los objetivos de tu puesto de trabajo?

En mi caso es ver que todo lo que los clientes y jefes piden sea cumplido. Yo manejo toda un área de inversión por lo que hay diferentes tipos de pedidos, pero mientras todo sea contestado y asesorado bien, se considera buen rendimiento. Los objetivos me son muy claros y siempre son charlados.

9- ¿Qué cambios sentiste, experimentaste en la cuarentena en cuanto a tu motivación?

La cuarentena afectó mucho mi motivación (negativamente, disminuyéndola) por varios aspectos:

En Argentina la cuarentena se extendió demasiado tiempo y no podía ver a mis seres queridos.

La empresa donde trabajo no envió ningún tipo de material (sillas, escritorios, mouse, bases, etc) a las casas mientras que en otras empresas si lo hacían.

Los beneficios de almuerzo, gimnasios, etc no fueron reemplazados y se perdieron durante varios meses, lo que afectó mi economía personal.

La empresa despidió a varios empleados (incluyendo a mi exjefa y a mi mejor amigo), por lo que existía un clima de miedo e incertidumbre.

La empresa cerró la oficina, por lo que sabía que no iba a volver a ver a mis compañeros.

Todos esos aspectos juntos lograron que tuviese una preocupación y mal ánimo, y no me concentrara en el trabajo un 100%.

10- ¿Cuánto sentís que tu motivación depende de tu líder y de la organización?

Creo que depende en un 50%. Un 50% es mio propio, de querer trabajar y mejorar y siempre desafiarme. El otro 50% depende de la organización y el líder de motivarme y demostrarme que me necesitan/quieren.