



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DEL TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

Liderazgo
La gestión de los equipos de trabajo en tiempos de virtualidad.
Estudio de caso PedidosYa.

por

Cr. Juan Andrés Hontan
Cr. Pablo Nicolás

TUTOR: Profa. Carolina Ferreira Oliveira

Montevideo
URUGUAY
2021

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....

Autor/es

.....

Tutor

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra tutora, Profa. Carolina Ferreira Oliveira, por su colaboración, dedicación y guía en la realización de este trabajo.

Además, agradecemos a los colaboradores del equipo de finanzas de PedidosYa Uruguay que gentilmente dedicaron parte de su tiempo para responder a nuestras inquietudes e hicieron posible que cumpliéramos con el propósito que nos habíamos planteado.

También y muy especialmente a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional a lo largo de este proyecto. A ellos les dedicamos este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El año 2020 se presentó como un año de grandes desafíos a nivel mundial para el sector empresarial. La crisis sanitaria y económica generada por la pandemia planteó un escenario de muchos cambios para las empresas modernas en el que se puso a prueba la capacidad de los directivos de convertir esta crisis en oportunidades de crecimiento sostenible. El presente trabajo se centra en el estudio del comportamiento de los líderes del área de finanzas de PedidosYa Uruguay en la modalidad de trabajo remoto. Busca conocer cómo se sienten, qué conductas modifican, qué nuevas herramientas utilizan para llevar adelante la gestión de los equipos y fundamentalmente qué cualidades definen el perfil para un liderazgo remoto efectivo. Además, intenta comprender la percepción, tanto de directivos del área de finanzas de PedidosYa Uruguay como de los colaboradores, de las competencias fundamentales que tienen los directivos y cargos jerárquicos de la organización. Se utiliza la metodología de estudio de caso, que tiene como objetivo estudiar un fenómeno dentro de un contexto real. Surge a partir de la investigación, la elaboración de un perfil del líder remoto para el área de finanzas de PedidosYa Uruguay. Se elabora el modelo de liderazgo de las 6C: Comunicador, Capitán, Cuidador, Coach, Cohesionador y Cambio. Asimismo, se proponen una serie de recomendaciones para la empresa a tener en cuenta, de cara al futuro, en relación a la temática de liderazgo remoto. Los líderes modificaron y generaron nuevas acciones para estar a la altura de los requerimientos y desafíos que implica gestionar equipos desde la distancia y en un contexto de pandemia.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo
Liderazgo Remoto
Liderazgo Adaptativo
Trabajo Remoto
Gestión de equipos de trabajo

CONTENIDO

1- INTRODUCCIÓN	1
1.1- Fundamento del trabajo.....	1
1.2- Objetivos e hipótesis	4
1.3- Resultados esperados.....	5
1.4- Estrategia metodológica	5
2- MARCO TEÓRICO	8
2.1- Trabajo remoto.....	9
2.2- Liderazgo	13
2.3- Liderazgo remoto	16
2.4- Liderazgo adaptativo	21
2.5- Liderazgo emocional	24
3- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	28
4- ANÁLISIS	29
4.1- Trabajo en equipo	29
4.2- Comunicación.....	32
4.3- Acompañamiento emocional	34
4.4- Productividad.....	36
4.5- Organización del trabajo.....	39
4.6- Tecnología	41
4.7- Clima organizacional	43
4.8- Adaptación	46
4.9- Conexión entre las dimensiones.....	51
4.10- Perfil del líder remoto.....	52
5- CONCLUSIONES Y PRINCIPALES HALLAZGOS	55
6- REFLEXIONES FINALES	60
7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
8- ANEXOS	64
8.1 ANEXO I – Pauta de entrevista	64
8.2 ANEXO II- Pauta de encuesta.....	66
8.3 ANEXO III – Competencias fundamentales del líder remoto	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Multimodal Leadership Roles 4C.....	20
Figura 2 – Zona productiva de desequilibrio.....	23
Figura 3 – Competencia del liderazgo emocional.....	27
Figura 4 – Trabajo en equipo.....	30
Figura 5 – Trabajo con otros equipos.....	30
Figura 6 – Relacionamiento con compañeros.....	31
Figura 7 – Canales y trabajo.....	33
Figura 8 – Motivos variación productividad.....	37
Figura 9 – Referentes tecnológicos.....	43
Figura 10 – Relacionamiento con compañeros.....	44
Figura 11 – Adaptación a modalidad remota.....	50
Figura 12 - Perfil del líder remoto modelo de las 6C.....	54

1- INTRODUCCIÓN

1.1- Fundamento del trabajo

El 2020 se presentó como un año de grandes desafíos a nivel mundial para el sector empresarial. La crisis sanitaria y económica generada por la pandemia planteó un escenario de muchos cambios para las empresas modernas en el que se puso a prueba la capacidad de los directivos de convertir esta crisis en oportunidades de crecimiento sostenible.

El 13 de marzo del 2020 el gobierno uruguayo decretó emergencia sanitaria a raíz de los primeros casos detectados de SARS-COV2 en nuestro país, con esto se incentivó a la población a reducir la movilidad y a las empresas a implementar modalidades de trabajo a distancia a través del Decreto 94/020. Esta decisión aumentó la cantidad de trabajadores que migraron hacia el trabajo remoto.

Fue así como muchas empresas comenzaron a operar con trabajo desde los hogares, según el INE y Equipos Consultores en el mes de abril de 2020 el 19.3% de los trabajadores lo hacía bajo esta nueva modalidad (Ripani, 2020), porcentaje que fue disminuyendo a partir de la vuelta a la actividad de algunos rubros como el comercio y los servicios. Se estima que, con anterioridad a la emergencia sanitaria, sólo un 5.3% de los trabajadores lo hacían de forma remota. Según Equipos Consultores para mayo de 2020 alrededor de 277.000 personas trabajaron de forma remota a partir de la llegada del COVID-19 a nuestro país.

Esta modalidad de trabajo desafió a los líderes organizacionales y los puso a prueba tanto en la gestión como en el desarrollo de diversas habilidades, dando lugar a nuevas modalidades de liderazgo.

El liderazgo ha sido analizado desde hace ya muchos años y se trata de un tema vasto, complejo e inagotable. Históricamente, los diferentes enfoques y teorías sobre esta temática han ido variando desde la perspectiva antropológica, cultural, social, etc. Es por esto que el dar una mirada a la luz de

la coyuntura actual, producto de la emergencia sanitaria, puede ser revelador para entender la manera de gestionar de los líderes, las nuevas formas de trabajo y las modalidades de liderazgo asociadas.

No compartir el espacio físico, hace que el rol del líder se modifique, dando lugar a dinámicas de trabajo diferentes a las que se está acostumbrado, donde nuevas competencias se ponen en juego. La no presencialidad, altera el feedback, la comunicación, la organización, el control, seguimiento y acompañamiento de los equipos de trabajo, generando así nuevas formas de liderazgo. En este sentido, interesa profundizar en la modalidad de liderazgo remoto para conocer más en detalle este fenómeno presente en la dinámica de trabajo organizacional en tiempos de pandemia.

En base a la experiencia laboral y profesional de los investigadores, se entiende que el estudio del liderazgo puede aportar a la formación, pues comprender el rol del líder en el contexto de hoy y la manera de gestionar a los equipos se vuelve de vital importancia para los logros organizacionales.

El capital humano es indispensable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que las acciones de los líderes deben estar orientadas hacia las personas. Es importante destacar que al momento de trabajar con personas debe emplearse una perspectiva holística, ya que éstas constituyen para las organizaciones agentes activos y proactivos que no solamente tienen habilidades manuales sino también inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato, 2009).

De cara a nuestra formación como gerentes y líderes de equipos de trabajo, indagar sobre liderazgo y gestión se vuelve sumamente enriquecedor para nuestro perfil profesional. Estas temáticas de cambio tecnológico y liderazgo han sido abordadas por varias de las asignaturas de la maestría. Esto permite contar con un bagaje conceptual y teórico en el cual apoyarnos para continuar nuestra formación profesional, tomando esta investigación como una instancia más de aprendizaje. Asignaturas como Liderazgo adaptativo, Política y estrategia empresarial, Gestión e innovación en TIC brindan un andamiaje del cual partir para seguir expandiendo nuestro horizonte de conocimiento.

Los desafíos presentes en la gestión humana implican contar con evidencia empírica que permita comprender las formas de liderazgo y enriquecer la calidad de información para el desarrollo de la

tarea gerencial. El liderazgo remoto es un concepto que ha venido creciendo y que permite seguir generando conocimiento. Asimismo, la situación de emergencia sanitaria produce un campo fértil para el estudio de este fenómeno en nuestro país. Es por todo esto, que profundizar en el liderazgo remoto sería un punto de partida para, el día de mañana, perfilarnos como referentes en esta temática. Así como también generar un aporte teórico en esta disciplina.

“La pandemia nos ha brindado la oportunidad de realizar un salto en la curva de aprendizaje de estas nuevas modalidades ... y no sabemos cuál será el desenlace de esta situación atípica, entendemos que los avances que se han realizado en este sentido no serán inocuos al mercado laboral uruguayo.”

(Santos y Antúnez, 2020)

Con este propósito, el presente trabajo se aboca a estudiar dicho fenómeno en la empresa PedidosYa. Es una organización de origen uruguayo que cuenta con un modelo de negocio disruptivo que gira en el plano del e-commerce, más precisamente en el rubro del delivery y que tiene una fuerte impronta tecnológica. Está presente en varios países de América Latina por lo que algunos procesos son realizados fuera de fronteras, esto hace que esté familiarizado con la gestión a distancia. Desde el 13 de marzo la empresa no ha retornado a la presencialidad de manera obligatoria.

El estudio del liderazgo en este tipo de empresas en el contexto actual resulta de gran interés para entender los fenómenos de cambio en uno de los grandes ganadores de la pandemia. Asimismo, uno de los investigadores forma parte de la organización, lo cual posibilita acceder a información relevante para el desarrollo del trabajo. Es por esto que PedidosYa brinda un escenario propicio para implementar esta investigación.

Debido a la magnitud de la organización, el presente estudio se enfoca en el área de finanzas de Uruguay para poder abarcar con mayor profundidad el estudio de caso.

Esta organización presenta claves interesantes para ser estudiadas en relación a este tema.

1.2- Objetivos e hipótesis

El presente trabajo se centra en el estudio del comportamiento de los líderes del área de finanzas de PedidosYa Uruguay en la modalidad de trabajo remoto. Se intentará conocer cómo se sienten, qué conductas han tenido que modificar, qué nuevas herramientas han utilizado para llevar adelante la gestión de sus equipos y fundamentalmente qué habilidades interpersonales definen el perfil para un liderazgo remoto efectivo. Además, se busca comprender la percepción, tanto de directivos del área de finanzas de PedidosYa Uruguay como de los colaboradores, respecto a las competencias fundamentales que tienen los directivos y cargos jerárquicos de la organización.

Por todo esto se plantea la siguiente hipótesis:

Los directivos y cargos jerárquicos del área de finanzas de PedidosYa Uruguay modificaron la forma de llevar adelante el liderazgo para adaptarse a los nuevos requerimientos y competencias necesarias para la gestión remota de los equipos de trabajo.

Objetivo general

Analizar las características en el liderazgo de equipos de trabajo, a partir de la implementación del trabajo remoto producto de la pandemia, presente en los directivos y cargos jerárquicos en el área de finanzas Uruguay de la empresa PedidosYa.

Objetivos específicos

- Comprender la percepción de directivos, cargos jerárquicos y de colaboradores del área de finanzas de PedidosYa Uruguay sobre el rol del líder remoto a partir de las necesidades de estos actores.
- Caracterizar el conjunto de habilidades y competencias necesarias en el liderazgo remoto para la gestión de los equipos de trabajo en el área de finanzas de PedidosYa Uruguay.

- Describir las problemáticas presentes en el área de finanzas de PedidosYa Uruguay para la nueva modalidad de trabajo en cuanto al manejo de los equipos.
- Analizar la adaptación realizada por los líderes de PedidosYa Uruguay a las necesidades de liderazgo remoto a través de las nuevas acciones y prácticas puestas en marcha.

1.3- Resultados esperados

A partir de esta investigación, se pretende caracterizar las competencias necesarias y elaborar un perfil del líder remoto presente en la organización para el sector Finanzas de Uruguay.

Asimismo, se busca brindar recomendaciones para la organización, en cuanto a la gestión de los equipos de trabajo para los líderes de acuerdo al liderazgo remoto.

1.4- Estrategia metodológica

La presente investigación se desarrolló desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de tipo comprensivo, exploratorio-descriptivo, en el que se abordaron las relaciones de liderazgo formal. Es decir, el liderazgo ejercido por parte de los directivos y cargos de jerarquía del área de finanzas de Uruguay, en relación a sus colaboradores.

Se utilizó la metodología de estudio de caso, que tiene como objetivo analizar un fenómeno dentro de un contexto real. Este enfoque se traduce en una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto "real". Se basa en la investigación a través de diversos métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión en detalle de un tema determinado para generar conocimiento. (Simons, H. 2011)

Para abordar este trabajo se propuso en una primera etapa realizar una revisión del material bibliográfico que permitiera arribar a un marco conceptual referido al liderazgo de equipos de trabajo.

Esta etapa implicó el análisis de fuentes de información secundaria, como por ejemplo artículos, otros trabajos de investigación y bibliografía asociada a la temática en cuestión.

En una segunda etapa se analizaron fuentes primarias de información a través de la realización de tres entrevistas en profundidad a directivos, Pamela Potrie, Sr Finance Director, Daniela Lavin LATAM Head of Tax, Nicolás Pawlaczyk, Head of Finance Systems. Las mismas se realizaron entre agosto y octubre de 2021.

Se elaboró un guión conteniendo temas y subtemas a ser tratados, de acuerdo a los objetivos de la investigación, que dio lugar a una pauta de entrevista semi estructurada en base a las categorías de análisis.

Asimismo, se realizó una encuesta a través de la elaboración de una pauta estructurada on line, creada a partir de la herramienta Qualtrics, a colaboradores del área de finanzas de Uruguay. La población de estudio, el equipo de finanzas de PedidosYa Uruguay, está formado por 135 personas que se segmenta 45% hombres y 55% mujeres. Se caracteriza por ser una empresa formada en su mayoría por jóvenes, la media de la población es de 26 años y un 55% tiene menos de 30 años.

Para la muestra seleccionada se mantienen las relaciones de los mencionados parámetros poblacionales. Se encuestaron 54 personas del equipo de PedidosYa Uruguay, de los cuáles un 54% son mujeres y un 46% son hombres. Además, un 59% de los encuestados se ubica en el intervalo entre 25 y 34 años.

Con estas dos herramientas, se intenta recolectar información desde la mirada de los diversos actores involucrados en este proceso de liderazgo para tener una visión más completa sobre el fenómeno; entendiéndose que ambos abordajes son complementarios y enriquecen el análisis.

Utilizando la revisión bibliográfica, las entrevistas en profundidad y los datos aportados por las encuestas realizadas se confeccionó un modelo que involucra siete dimensiones de análisis: trabajo en equipo, comunicación, acompañamiento emocional, productividad, organización del trabajo,

tecnología y clima organizacional. El estudio de estas dimensiones y sus relaciones permitió cumplir con los objetivos del presente trabajo.

Alcance del trabajo

El trabajo se centra en el área de finanzas de PedidosYa en Uruguay. Dado lo extenso y diverso de la organización las conclusiones no necesariamente son extrapolables a otras áreas de la empresa.

Las pautas de entrevistas y encuestas fueron desarrolladas, consensuadas y validadas por el equipo. Durante el desarrollo de cada sesión se solicitó autorización a los entrevistados para proceder a la grabación de las entrevistas y su posterior desgrabación. Las respuestas fueron procesadas una a una, de manera lo más inmediata posible a su realización y enviadas a los entrevistados para su validación. En algunos casos debieron realizarse ajustes a solicitud de los propios entrevistados. Se utilizaron planillas Excel y reportes proporcionados por la herramienta de formulario de Qualtrics que permitieron resumir la información recabada. Se aplicaron mecanismos y acciones que posibilitaron acercarse a opiniones confiables de los encuestados y entrevistados. Se tuvo especial cuidado en el diseño de estos para obtener resultados válidos que aporten a la investigación.

Otro punto a tener en cuenta es que uno de los autores es empleado del equipo de finanzas de PedidosYa Uruguay por lo que forma parte del objeto de estudio. Esta particularidad, posee una potencial riqueza explicativa, reforzada en su experiencia y conocimientos, además de sus contactos y buena relación con los implicados. No obstante, se debe ser consciente que su implicancia directa en la realidad objeto de estudio podría sesgar sus juicios y apreciaciones.

2- MARCO TEÓRICO

El marco de referencia para el presente trabajo se agrupa en tres grandes áreas de estudio que son el liderazgo y sus modalidades presentes en el tiempo de virtualidad, el trabajo remoto y la gestión de los equipos de trabajo. Motiva este análisis la vinculación tanto teórica como práctica de estos tres conceptos para obtener un diagnóstico de situación, generar conocimiento y elaborar posibles recomendaciones de buenas prácticas para el futuro.

La temática de liderazgo presenta innumerables investigaciones y trabajos con abordajes muy diversos, por lo que es preciso determinar cuál de los antecedentes tiene vinculación con los conceptos fundamentales que se pretenden estudiar. El liderazgo ha sido de los temas más estudiados de los últimos años, donde ha brotado la literatura. Si se realiza una búsqueda en Google Académico, se puede encontrar más de 1.330.000 resultados de textos y papers en español concernientes a este tema, y si se hace en idioma inglés los resultados aumentan en más de 3 veces.

Si bien resulta relevante tener una visión amplia del concepto de liderazgo, el foco estará en la modalidad remota. Para esto, se basa en las modalidades del liderazgo a distancia o remoto. Asimismo, se indagan dos teorías de liderazgo que han tenido mucho auge en este último tiempo que son el liderazgo adaptativo y el liderazgo emocional.

2.1- Trabajo remoto

*“Estamos creando una experiencia única.
Comienza con la forma en que la ves desde la distancia”
Helmut Jahn*

El trabajo a distancia, remoto o teletrabajo lejos está de ser un fenómeno novedoso o reciente. Esta modalidad ha existido por varias décadas como tal. Sin embargo, con la explosión de la pandemia se ha popularizado y muchas empresas lo han visto como una forma viable para continuar operando. El concepto de trabajo remoto fue acuñado por Jack Nilles (1973) en los Estados Unidos, a partir de la crisis del petróleo, con el objetivo de minimizar los costos asociados al traslado de los trabajadores a las oficinas. Por su parte, en la década de los setenta, esta modalidad recibió un enorme empuje debido al gran desarrollo de la teleconmutación en la industria de la información (OIT, 2019).

Con la implementación masiva a nivel mundial durante 2020 fue que muchos investigadores comenzaron a estudiar más a fondo este fenómeno y darle mayor trascendencia. Se produjo una generación importante de estudios sobre esta temática enmarcadas en la crisis sanitaria por el COVID-19. Lo novedoso de los estudios más recientes es que fueron realizados bajo un contexto muy particular de emergencia sanitaria en el que las organizaciones se vieron forzadas a implementarlo sin tener tiempo de planificación.

La explosión de estas investigaciones trajo consigo muchas discusiones terminológicas y conceptuales. Indistintamente se utilizan los constructos “teletrabajo”, “trabajo a distancia”, “trabajo en casa o home office”, “trabajo remoto”, “trabajo virtual” para designar una modalidad de trabajo que se da puertas afuera de la oficina. Se reconoce que no son exactamente iguales, cada uno de ellos hace énfasis en diferentes componentes. Mientras que el home office pone el foco en desarrollarlo desde el hogar, el teletrabajo lo hace desde el uso de las tecnologías de la información. Al no existir un consenso a nivel conceptual, las distintas definiciones utilizadas en los diferentes trabajos dependen del énfasis que se le otorgue a cada uno de sus componentes, como el lugar de trabajo, la intensidad del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), la distribución de tiempo entre oficina y hogar, entre oficina y otros lugares, etc. (Santos y Antúnez, 2020)

Es por esto que, y sin ánimo de agotar esta discusión, parece pertinente convenir en un término que permita establecer un código común para el abordaje de este trabajo. Se entiende que lo más adecuado será utilizar el concepto de trabajo remoto, ya que se considera fundamental retomar la idea de que el trabajador realizará sus tareas en un ambiente diferente al establecimiento físico de la organización. Esta particularidad es el denominador común de todas estas acepciones y uno de los elementos más relevantes para la presente investigación. Cabe señalar, que durante la pandemia mayoritariamente el trabajo remoto se realizó desde el hogar ya que se alentaba a que las personas se quedaran en sus domicilios. Es por esto, que también otra de las características fundamentales de ese trabajo remoto es que se da bajo la modalidad de home office o trabajo desde casa.

Se designa como trabajo remoto a aquel realizado fuera de las instalaciones físicas de la organización mediado por las tecnologías de la información.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su manual de buenas prácticas lo define como una forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de la oficina central o instalaciones de la organización, a través del uso de tecnologías de la información y comunicación, separando al empleado del contacto personal con otros colaboradores que estén en esa oficina que realiza el trabajo (OIT, 2011).

La literatura converge en dos características fundamentales:

- Se realiza puertas afuera del lugar físico de la organización y que por lo general se desarrolla en el contexto del hogar.
- Se utilizan las TIC para su implementación.

Otra de las características que ha presentado el trabajo remoto en los tiempos de pandemia ha sido que los integrantes de los equipos no han podido encontrarse físicamente, relegados a realizarlo desde el hogar.

Autores como Kelly y Locke, (1999), Llamosas Trapaga, (2015), Rocha y Amador (2018), Valencia Catunta (2018), Jackson, Wilson y Borden (2020), Digón, Mazzaro, Aguirre Daud y González Táboas,

(2020), Gálvez, Tirado y Martínez, 2020 citados por Rojas Lázaro (2020) coinciden en que las ventajas percibidas son: la independencia en la organización del trabajo, flexibilidad en el horario, ahorro de tiempo y costos en los traslados, integración de la vida familiar con el trabajo, más tiempo libre, menos estrés, etc. Por otro lado, también exponen que el trabajo remoto puede traer aparejado desventajas. Muchas de estas se han visto reflejadas con la implementación del mismo, bajo el contexto prolongado de emergencia sanitaria. Entre estos se encuentran: falta de un adecuado ambiente laboral en el domicilio, insuficiente conectividad, disminución de las relaciones sociales y aislamiento, dificultad al delimitar la relación entre el trabajo y vida familiar (Cortés Díaz, Henao Godoy, y Osorio Linero, 2020), jornadas laborales más extensas, sedentarismo, aislamiento de los compañeros, inadecuadas condiciones ergonómicas, soledad, etc. (Rojas Lázaro, 2020). Se han constatado síndromes como el burnout, desmotivación, desconexión con el trabajo, entre otras. (Etcheverry, 2021). Muchos de los trabajadores bajo esta modalidad han aumentado la productividad, sobre todo aquellos que han logrado mantener contacto social con sus equipos (Dahik, A., et al, 2020, Chiappara, N., 2020). No obstante, esta mejora de la productividad puede estar enmascarando cansancio y desgaste en los colaboradores (Microsoft Work Trend Report, marzo 2021). Por otro lado, en contraposición con el aumento de la productividad individual se constata una desmejora de la creatividad y el trabajo colaborativo (Dahik, A., et al, 2020). Además, los efectos que produce están en relación directa con la personalidad y características de cada trabajador y particularidades de cada caso. (MacRae y Sawatzky, 2020). Algunos colaboradores se han potenciado con esta modalidad y sacado provecho, mientras que otros lo han padecido.

Dentro de las competencias más trascendentes para la efectividad del trabajo bajo esta modalidad se enumeran en orden jerárquico: la comunicación, automotivación, la confianza, la disciplina, iniciativa/curiosidad, adaptabilidad y flexibilidad. Este mismo estudio revela, que dentro de los aspectos motivacionales que los colaboradores ponderan para recibir de sus supervisores son: apoyo, feedback y concederle autonomía. (Sawatzky y Sawatzky, 2018)

Varios estudios (Hilberath C., et al., 2020; Dahik A., et al., 2020; Microsoft Work Trend Report, March 2021) revelan que esta modalidad llegó para quedarse. Tanto organizaciones como empleados manifiestan que les gustaría seguir trabajando remotamente y que así lo están pensando para cuando

acabe la pandemia. Por consiguiente, los estudios remarcan que el futuro es bajo modalidades híbridas en las que se complementa trabajo remoto con presencial para conjugar los beneficios de ambas modalidades. Hasta tanto el COVID no permita esto, se seguirá dependiendo de lo remoto para la gran mayoría de las prácticas laborales.

A nivel de normativa referente al trabajo remoto en Uruguay, se observa que no fue hasta la llegada del COVID, (y con esto el paso masivo a la virtualidad) que el país generó normativa al respecto. Finalmente, se promulgó en agosto de 2021 la ley N° 19.978 APROBACIÓN DE NORMAS PARA LA PROMOCIÓN Y REGULACIÓN DEL TELETRABAJO que regula la materia en cuestión para Uruguay. Asimismo, previo a esta ley se encuentra el Decreto N° 89/021 ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO (marzo 2021) , en la que se encomienda a la Oficina Nacional del Servicio Civil y a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento la elaboración de una Guía para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo, un plan de capacitaciones para una gestión efectiva del teletrabajo y un informe de evaluación sobre la gestión del teletrabajo en el ámbito de la Administración Central.

2.2- Liderazgo

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más,
aprender más, hacer más y ser más, eres un líder”
John Quincy Adams*

Cada vez más, las personas influyen de manera fundamental en la cultura organizacional, esto determina en gran medida la transformación de la sociedad moderna impactando en todos los ámbitos en donde la actividad humana tiene lugar: familia, educación, deporte, ciencia, arte, política, economía y la sociedad en general.

El mundo empresarial contemporáneo reconoce entre sus principales factores de competitividad el talento humano. En los últimos años, la globalización y la necesidad de perfeccionar la actividad empresarial han llevado a las organizaciones a realizar iniciativas que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. El estudio del capital humano y sus interrelaciones cobra particular auge vinculado a los aspectos sociopsicológicos y dentro de estos el liderazgo.

El significado del liderazgo se ha modificado acompañando los cambios y el desarrollo humano. Es posible remontarse a las civilizaciones más primitivas para ver las primeras aproximaciones al concepto. La necesidad del hombre de organizarse para conseguir alimentos estableciendo relaciones de jerarquía entre un miembro dominante y el resto de los integrantes en pos de asegurar la colaboración de todos los miembros en los momentos de caza.

Con la evolución de las civilizaciones, muchos pensadores han teorizado sobre este concepto identificando casos de liderazgo a lo largo de la historia. A decir de Paige (1977) citado por José Juan Villanueva Sierra (2008) todas las sociedades han creado mitos que explican la relación entre los líderes dominantes y los subordinados.

No obstante, las pautas aceptadas en los líderes se han ido modificando de una época a otra. Esto está íntimamente relacionado con las características de construcción de las diferentes sociedades que han estudiado el tema.

El carácter universal del liderazgo complejiza de sobremanera la situación de definir un concepto adecuado para la temática. No obstante, a continuación, se expondrán algunas aproximaciones teóricas que pueden ser útiles para alcanzar una definición propia.

La Real Academia Española, define el término “liderazgo” como una “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Stogdill (1950) lo define como “el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado hacia el establecimiento y logro de metas” (Zayas Agüero, 2006)

Bass (1990) elabora la siguiente definición: “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros”. (Villanueva Sierra, 2008)

Para Chiavenato (1993) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (Zayas Agüero, 2006)

Paul Hersey y Ken H. Blanchard (2000) sostienen que el liderazgo es “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”. (Soria Pozo, 2015)

Existen múltiples teorías de liderazgo, por un lado, se encuentra un grupo de investigadores que parten de que las características del líder están asociadas a cualidades personales e invariables de los individuos, dentro de estos encontramos la teoría de los rasgos, el líder carismático y la teoría motivacional. Por otro lado, se encuentran postulados que analizan al líder en sus interacciones, dentro de estos se agrupan el liderazgo transaccional y el transformacional.

Otro enfoque analiza el fenómeno desde el contexto en el que se encuentra, dando lugar a la teoría conductual. El presente trabajo tomará esta teoría como base ya que el análisis se centraliza en estudiar el fenómeno en un contexto específico.

A partir de lo mencionado anteriormente, se exponen los tres conceptos más importantes que se desprenden de las definiciones:

- a) El primer concepto que aparece es el de *influencia*, la fuente de esa influencia puede ser formal como en el caso de la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999 en Gomez Rada, 2002) o darse en niveles más bajos de la organización. Además, esta influencia al tratarse

de una relación social se entiende recíproca por naturaleza, además de ejercer influencia en otros los líderes se ven influidos por los seguidores.

b) Se plantea como una *cualidad atribuida* y en este punto resulta apropiado generar la disyuntiva si las características que se destacan en un líder son innatas o se adquieren y mejoran con el tiempo.

c) Por último, desde una perspectiva organizacional se percibe al liderazgo con fin de *cumplir una meta o lograr objetivos*. Gomez Rada (2002) toma las ideas de French & Bell (1996) y lo describe como un proceso altamente interactivo y compartido que implica el desarrollo de habilidades, establecer una visión y una estrategia alineando las personas para llegar a una meta.

En suma, se utilizará como definición de liderazgo la acuñada por P. Hersey & K. Blanchard (2000) ya que se entiende la más propicia para la investigación.

El presente trabajo se focalizará en entender y enmarcar el liderazgo remoto como corriente actual del liderazgo, por lo que se entiende suficiente preámbulo conceptual de cara a introducirse de lleno en el abordaje de la temática principal.

2.3- Liderazgo remoto

“¿Necesitamos distancia para estar cerca?”

Sarah Jessica Parker

El liderazgo remoto, también llamado liderazgo a distancia o e-leadership, es aquel que tiene lugar en equipos virtuales (Gil et al. 2011). Su origen se da sobre finales del siglo XX, con los autores Sosik, Avolio y Kahai en 1997 y desde esa fecha hasta hoy es un concepto en constante evolución y cambio.

En una primera aproximación al liderazgo electrónico, Avolio, Kahai y Dodge (2001) señalan que el constructo puede ser utilizado para situaciones de liderazgo en contextos emergentes. En 2007 se reformula esta definición complementándola con la evolución del concepto de liderazgo que determina la influencia sobre otras personas para cumplir una meta específica mediados por un fuerte desarrollo de la tecnología. Por su parte Lee (2009) lo define de manera concreta como “liderar en el contexto virtual de los negocios” (Esguerra & Contreras, 2016)

Partiendo de la base de que el liderazgo es un fenómeno complejo, las nuevas corrientes crean premisas mucho más amplias que las tradicionales, estudiando el liderazgo de forma sistémica e integral, de manera que tanto las teorías como los modelos desarrollados incluyan aspectos de la vida cotidiana como la globalización, la diversidad cultural, los procesos de cambio, la innovación y principalmente los avances de la tecnología (Contreras, 2008).

Se puede afirmar entonces, que la tecnología de la información toma un papel preponderante para el liderazgo virtual. Los grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de manera rápida e impredecible se plantean como desafíos ineludibles al líder de estos tiempos. Por lo tanto, la capacidad para manejar estas herramientas tecnológicas y poder realizar una comunicación efectiva y precisa con su equipo de trabajo se vuelven cualidades determinantes para el éxito.

Dada la relevancia del tema en la coyuntura mundial, en la que muchas empresas han tenido que mover sus diseños organizacionales de manera abrupta de la modalidad presencial a un modelo de trabajo remoto, se presentan algunos desarrollos teóricos novedosos que tratan el tema y que servirán de base para esta investigación.

Joaquín Fournier Guimbao en su artículo El teletrabajo en la era COVID (2020) realiza una categorización de las cualidades que debe tener el líder en situaciones de trabajo a distancia:

- **Generador de confianza:** quienes desempeñen su función de manera remota necesitan disponer de la confianza de su líder, comprender que tienen la autonomía suficiente para tomar las decisiones que muchas veces se traducen a consultas rápidas con el líder y el hecho de que la comunicación se vuelva asincrónica obliga al trabajador a decidir. La confianza es clave en la integración del equipo y crea sentido de pertenencia para todos los integrantes del grupo de trabajo. Debe llevarse un control sobre objetivos y no sobre tiempo efectivamente trabajado por los colaboradores, esto propicia que las personas puedan balancear su vida personal y laboral de una mejor manera.
- **Comunicación eficaz:** transmitir cercanía es muy importante en estos casos y para ello deben seleccionarse las herramientas tecnológicas adecuadas a cada caso. La comunicación debe ser bilateral, fluida, positiva, oportuna y transparente para generar confianza. Reviste particular relevancia que sea clara y concreta asegurándose que la otra parte comprenda el mensaje y tenga la suficiente confianza de preguntar en caso de no entender. Definir claramente qué se espera de cada colaborador en situaciones concretas y setear tiempos de respuesta acordes.
- **Inteligencia emocional:** la empatía resulta una cualidad distintiva en todo líder y los casos de liderazgo remoto no son la excepción. El hecho de trabajar a distancia puede derivar en la pérdida de la parte afectiva de las relaciones laborales y por lo tanto el líder debe trabajar sobre estas relaciones de manera accesible y flexible para evitar las sensaciones de soledad y aislamiento de sus colaboradores. Es vital practicar la escucha activa, no se puede conocer cómo se sienten o qué problemas enfrentan si no se conoce lo que la otra persona siente en esos momentos. Es fundamental detenerse sobre la dimensión humana más aún en tiempos en que el pasaje de lo presencial a lo remoto se realizó de manera abrupta y en muchos casos la adaptación puede ser más dolorosa para algunos trabajadores.
- **Adaptabilidad y aprendizaje:** la flexibilidad debe estar en los niveles más altos de la organización; toda vez que se busque la autonomía de los equipos de trabajo es necesario planificar con la debida flexibilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Respecto al aprendizaje, el hecho de que los trabajadores se encuentren dispersos geográficamente genera dificultades a la hora de planificar y gestionar capacitaciones. Deben asegurarse las condiciones técnicas y sociales para favorecer un aprendizaje rápido y efectivo.

- Tecnológica: esto es un recurso técnico más que una habilidad de liderazgo; se debe asegurar el manejo apropiado de las herramientas tecnológicas a utilizar capacitándose de forma constante y buscando posibilidades de mejora.

Por su parte el equipo de Capital Humano de Deloitte (2020) formula los ocho principios básicos que debe atender un líder de equipo en la transición de una situación presencial a una situación remota.

- 1) Revivir el propósito y aclarar los roles: el cambio a una situación de trabajo remoto hace necesario una revisión exhaustiva de los propósitos y roles del equipo de trabajo. Puede ser necesario redefinir roles o crear nuevos y nuevas tareas a partir del trabajo virtual, por lo que la delegación se vuelve necesaria focalizando los controles en puntos que agreguen valor y no en lugares que generen trabas en la operativa diaria.

- 2) Establecer un nuevo ritmo: los primeros treinta días de trabajo son determinantes para dejar claro qué prácticas son aceptadas y cuáles no. Es importante mantener el ánimo y las relaciones informales que se daban en la situación presencial, por lo que el líder debe favorecer reuniones virtuales descontracturadas de manera recurrente que generan cohesión y adhesión a la causa.

- 3) Monitorear capacidad y progreso: conocer la capacidad individual y colectiva del equipo es fundamental al momento de planificar controles y mediciones en la productividad. En el traspaso hacia la virtualidad es preciso redefinir prioridades y eliminar tareas que ya no son necesarias. Se vuelve imperativo que los recursos de los equipos posean características de flexibilidad dado lo cambiante y dinámico de los entornos.

- 4) Aprovechar la tecnología para colaborar: favorecer el pensamiento divergente generando condiciones de trabajo propicias para que los colaboradores indaguen, investiguen tanto sobre los recursos tecnológicos que usan actualmente para desarrollar nuevas potencialidades como también en búsqueda de nuevas opciones que aparecen de forma continua.

5) Ser visible y hacer verificaciones con frecuencia: la dispersión geográfica y la comunicación asincrónica afecta directamente los atributos de confianza y capacidad de innovación de los colaboradores, el mostrarse presente y disponible para los casos que requieran ayuda favorece a no perder estas cualidades. La transición hacia lo virtual puede darse de manera diferente y a ritmos distintos de acuerdo a las características personales de los trabajadores, adaptarse a los tiempos de estos y mostrarse abierto a los cambios favorece la transición.

6) Comunicar en exceso y en forma estratégica: la comunicación tiene un papel fundamental en los entornos disruptivos. Transmitir información de manera coordinada y estructurada para evitar la pérdida de calidad o las interpretaciones incorrectas. Los mensajes entregados de maneras creativas tienen un impacto superior sobre los colaboradores que las comunicaciones formales.

7) Empoderar y promover el auto liderazgo: en los momentos de cambio en los que se deben generar condiciones para que los trabajadores desarrollen sus capacidades de innovación, los líderes deben ser tolerantes frente a los errores, capitalizando estas situaciones y promoviendo acciones correctivas con miras a evitar la repetición y asegurarse la completa comprensión de la materialidad del asunto.

8) Asegurar el bienestar: la preocupación del balance entre la vida personal y laboral se ha incrementado en los últimos tiempos dada la migración al trabajo remoto, por lo que los líderes de equipos virtuales no pueden quedar ajenos a esta realidad. Se debe tener consideraciones y fomentar hábitos saludables en materias de horarios y límites de las jornadas laborales.

Otro de los postulados modernos que se pronuncian acerca de este fenómeno es el introducido por MIT Sloan Management review (2021). A decir de Hooijberg & Watkins (2021) la pandemia del COVID-19 ha acelerado la migración hacia modalidades de trabajo híbridas y la virtualidad se establece como práctica habitual que se prolongará en el tiempo de cara al futuro del trabajo. Plantea cómo las empresas han aprendido que las tareas de tipo rutinarias se vuelven más accesibles de gestionar al momento de moverse hacia la virtualidad y aquellas tareas más relacionadas con el trabajo en equipo y la cultura de grupo evolucionan de mejor manera en un modelo presencial. Este artículo de cara al futuro considera que la mayoría de las organizaciones optarán por un modelo de trabajo híbrido combinando ambos métodos y obteniendo lo mejor de cada uno de ellos.

Asimismo, plantea un modelo con las cuatro características principales que debe tener en consideración un líder al enfrentarse a este modelo híbrido. Podemos identificar esta clasificación como las “4C” por las iniciales de las categorías.



Figura 1 – Multimodal Leadership Roles 4C de Hooijberg & Watkins (2021). - Fuente: Elaboración Propia

El rol de Conductor en un líder virtual puede asemejarse con el de un director de orquesta que debe asegurar la armonización de todos los integrantes individualmente en búsqueda de un objetivo grupal superior.

La segunda característica que se evidencia es la de Catalizador, aparece como primordial la capacidad de generar confianza, mostrarse abierto a innovaciones y propiciar un ambiente de trabajo colaborativo en el que los trabajadores se sientan respaldados psicológicamente.

Teniendo como objetivo el alto desempeño, muchas veces el líder debe ir más allá de lo estrictamente laboral y generar instancias mano a mano con los colaboradores para llevarlos a su pico de rendimiento desempeñando un rol de Coach.

La cualidad de campeón, está relacionada a las habilidades personales del líder, debe ser capaz de influir en sus colaboradores, destacándose su capacidad de negociación y de formar grupos informales más allá de los vínculos estrictamente laborales.

2.4- Liderazgo adaptativo

“El cambio es la única constante en la vida. La capacidad de adaptarse a esos cambios determinará su éxito”.
Benjamin Franklin.

Según Heifetz (1994) el liderazgo adaptativo es “Movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser”. El objetivo de este tipo de liderazgo es poder acompañar y guiar a los colaboradores y la organización en su conjunto a adaptarse y sobrellevar situaciones que representan desafíos complejos para evolucionar. Estos desafíos pueden ser técnicos o adaptativos. Los primeros pueden resolverse de manera práctica y sencilla con soluciones existentes, mientras que los segundos están relacionados con la modificación de creencias, valores y hábitos entre otros. Como decía Charles Dickens “el hombre es un animal de costumbres”, y estos últimos nos desafían desde esta perspectiva, es por esto que resolver desafíos adaptativos se vuelve tan complejo y requieren aprendizaje.

Heifetz toma elementos de la biología evolutiva en el que la adaptación exitosa tiene tres características: preservar el ADN que garantiza la supervivencia; descartar el ADN innecesario; y crear el ADN necesario para adaptarse a entornos desafiantes combinando aproximaciones tradicionales con nuevas competencias para hacer frente a retos sin precedentes. (Madariaga, D. F. C., 2016). De esta misma manera, el desafío adaptativo invita a identificar qué prácticas, hábitos y costumbres conservar, cuáles desestimar y por último decidir qué nuevas prácticas emprender.

El autor parte de su bagaje como doctor en medicina para extrapolar aquellos aprendizajes al plano de los negocios. El liderazgo adaptativo propone algunas ideas fuerza;

- *Los cambios adaptativos exitosos se basan en el pasado, lo abrazan y no reniegan de él.* Toda organización debe valerse de su sabiduría y experiencia pasada para afrontar los retos del futuro. El líder debe anclar el cambio en los valores y la experiencia pasada. Las adaptaciones exitosas permiten que los sistemas vivos lleven lo mejor de su historia al futuro. (Heifetz R., 2009)
- *La adaptación organizacional tiene lugar a través de la experimentación.*

- *La adaptación depende de la diversidad.* Al igual que en el plano biológico, en las organizaciones cuanto más diversos sean los enfoques e ideas hacia una solución, mejores decisiones se podrán tomar.
- *Las nuevas adaptaciones desplazan, vuelven a regular y reorganizan parte del ADN antiguo.* Aquí es donde comienza el sentimiento de pérdida. Sin duda cambiar implica perder, es necesario poder tomar esta pérdida y re-enfocarla como oportunidad de crecimiento.
- *La adaptación requiere tiempo.* Las adaptaciones biológicas llevan años y son paulatinas, de esta manera debemos concebir el cambio en las organizaciones. Es importante no desistir frente a las dificultades que vayan surgiendo en el camino.
- *El liderazgo adaptativo es un proceso iterativo.* Implica observar; interpretar lo que se observa (desarrollando hipótesis sobre lo que sucede en realidad); y diseñar intervenciones basándose en lo observado y en las interpretaciones para afrontar el desafío adaptativo identificado.

Los desafíos adaptativos enfrentan a las personas con sus miedos, ansiedades, frustraciones a medida que van dilucidando lo que deben conservar y lo que deben modificar. En este proceso se producen desequilibrios y tensiones importantes, situaciones que pueden actuar como catalizadores de estas reacciones. El liderazgo adaptativo busca gestionar la incertidumbre y los emergentes para que se mantengan con un grado de intensidad “tolerable” donde motive a las personas a encontrar la solución al desafío sin bloquearlas. Heifetz introduce el concepto de *Zona de Desequilibrio Productivo (ZDP)*, es ese estado de tensión que es tolerable y motiva a la acción. Es decir, menos intensidad no invita a las personas a cambiar y por encima el desequilibrio puede paralizar el accionar.

La zona productiva de desequilibrio

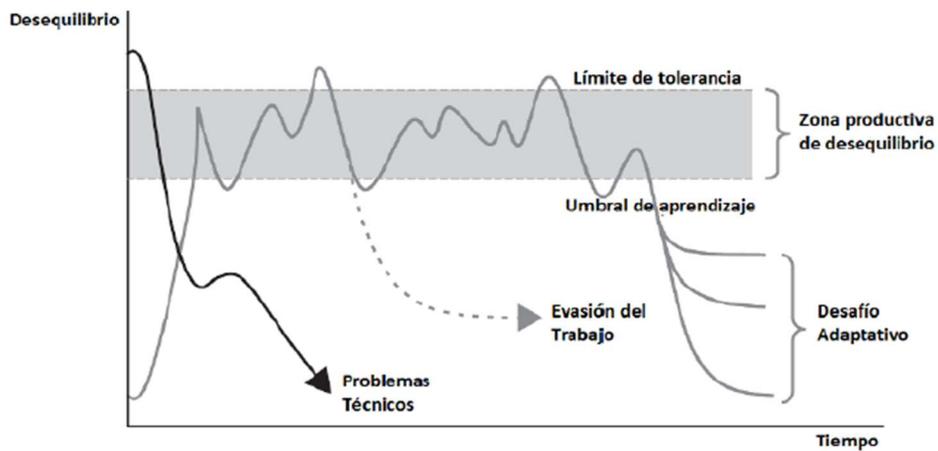


Figura 2 – Zona productiva de desequilibrio - Fuente: Heifetz, Ronald A. & Laurie, Donald (1998).

En conclusión, “si practica el liderazgo adaptativo necesita habilidades y conocimientos específicos para poder gestionar esta multitud de energías. Ha de ser capaz de hacer dos cosas: gestionarse a sí mismo en ese entorno y ayudar al resto de personas a tolerar el malestar que experimentan. Ha de vivir en desequilibrio.” (Heifetz R., 2009)

2.5- Liderazgo emocional

*“No es con una idea como se levanta a un hombre,
sino con un sentimiento.”
Hipólito Taine*

El liderazgo emocional se desprende del concepto de Inteligencia Emocional (IE), es “el arte de convencer a la gente que colabore para alcanzar un objetivo común” (Goleman, 2013). Este liderazgo se basa en la comprensión y regulación de las emociones tanto del líder como de las otras personas a partir del autoconocimiento.

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional (IE) es un concepto que surge en el siglo XX, algunos autores conectan su nacimiento con el concepto de inteligencia social propuesto por Thorndike (1920). Este autor lo definió como la habilidad de comprender y manejar a las personas y actuar acertadamente en las relaciones humanas. (Zárate Torres y Matviuk, 2012) Posteriormente, surge la teoría de Howard Gardner (1983) de las inteligencias múltiples en las que aborda dos tipos de inteligencia que vienen de la mano con las ideas propuestas por Thorndike, estas son la inteligencia interpersonal e intrapersonal. Gardner define la interpersonal como la capacidad de entender las motivaciones, deseos e intenciones de otras personas y de esta manera poder trabajar efectivamente con ellos. Asimismo, aborda la inteligencia intrapersonal como la capacidad de entenderse a uno mismo y tener un modelo efectivo de sí mismo donde se conozcan deseos, miedos y capacidades, utilizando este conocimiento para regular la propia vida. (Gardner H., 2005)

Los primeros en acuñar el concepto de inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer (1990), quienes en su artículo *Emotional Intelligence* hablan que es una derivación de la inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones. (Salovey y Mayer, 1990).

El auge de este concepto se da con la publicación en 1995 del libro *La inteligencia emocional* por parte del psicólogo estadounidense Daniel Goleman. Este autor basa su publicación en los trabajos de Salovey y Mayer, así como también en los aportes realizados por su docente y mentor David

McClelland. En su libro busca exponer cómo las competencias emocionales son mejores indicadores que el coeficiente intelectual (CI) para explicar el éxito en la vida personal y profesional.

Modelo de competencias (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Goleman y sus colaboradores definieron la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones” (Goleman, 1995, p.3). Esboza que las personas pueden aprender ciertas competencias para el manejo de las emociones propias que le ayuden al relacionamiento interpersonal. (Boyatzis, Goleman, y Rhee, 2000). La idea detrás de este modelo es que el coeficiente intelectual sólo predice el 20% del éxito profesional según los estudios de su mentor McClelland sobre factores explicativos del éxito laboral. El modelo ha tenido modificaciones con los años (Goleman, 1995, 1998; Goleman, Boyatzis, y McKee, 2002) para finalmente, describirlo como un conjunto de competencias emocionales asociadas a un desempeño exitoso para la vida.

Conectando la inteligencia emocional y el liderazgo

Goleman ha sido uno de los exponentes de esta teoría en volcar todo el avance científico en materia de inteligencia emocional al área de los negocios. En su artículo *¿Qué hace un líder?* publicado en el Harvard Business Review concluye que si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, no son suficientes. El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo. (Goleman 1998).

Goleman expone un modelo de cinco componentes de la inteligencia emocional presente en el trabajo. Según sus estudios los líderes verdaderamente efectivos se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. A su vez, en su libro *El líder resonante crea más* (Goleman, 2016) complementa estos componentes desagregándolas en competencias del liderazgo emocional.

Autoconciencia

Este componente se basa en la capacidad de conocerse a uno mismo, reconocer las emociones, fortalezas, debilidades y necesidades. También reconocer cómo afectan sus sentimientos a sí mismo y a los demás, y de qué manera impacta esto en el desempeño laboral individual y colectivo. La autoconciencia aborda saber sus valores, anhelos y objetivos. Aquella persona consciente de estos puede actuar en consecuencia, brindándole coherencia en sus decisiones. Un elemento relevante es que la gente con un alto grado de autoconocimiento tiene sentido del humor autocrítico.

Autorregulación

Los impulsos biológicos con génesis en la zona límbica del cerebro guían nuestras emociones. No es posible evitarlas, pero sí se pueden controlar y encauzar. Este componente es el responsable de poder gestionar nuestros sentimientos y emociones. Aquellas personas con esta competencia pueden actuar evitando ser rehén de sus emociones. Aquellos líderes capaces de desarrollar este componente pueden generar climas de confianza, respeto y justicia. Asimismo, permite no caer en el “secuestro emocional” y de esta manera poder tomar mejores decisiones.

Motivación

Este componente se basa en esos factores que hacen que las personas se muevan, actúen, busquen resultados. Aquellas personas competentes en este sentido están orientadas a los logros más allá de las expectativas propias y de los demás. Son personas optimistas, persistentes y con alta tolerancia a los fracasos. también son personas comprometidas con la organización.

Empatía

Goleman plantea que la empatía no era un término con buena reputación bajo la lupa de ciertos estilos de liderazgo, más bien se lo podía confundir con signos de debilidad. No obstante, él la define como la capacidad de poder tener en cuenta los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, para la toma de decisiones inteligentes. Esta dimensión es fundamental para retener al talento y para poder trabajar en equipo de manera eficaz, así como también acompañar los procesos personales de los colaboradores en forma de *coaching* o *mentoring*.

Habilidades Sociales

Es la capacidad de dirigir a las personas en la dirección deseada, de establecer puntos de acuerdo y contacto con otros. Las personas con habilidades sociales son buenas en la gestión de equipos, son expertas en la persuasión. Asimismo, estas personas tienen la capacidad de entablar redes vinculares que les permiten alcanzar sus objetivos. Esta habilidad es fundamental para liderar personas y complementa los componentes anteriores.

Competencias del Liderazgo Emocional

AUTOCONCIENCIA	Autoconciencia emocional
	Autoevaluación certera
	Confianza en uno mismo
AUTOGESTIÓN	Autocontrol
	Transparencia
	Adaptabilidad
	Capacidad de consecución
	Iniciativa
	Optimismo
CONCIENCIA SOCIAL	Empatía
	Conciencia organizativa
	Servicio
GESTIÓN DE RELACIONES	Inspiración
	Influencia
	Desarrollo de los demás
	Capacidad de impulsar el cambio
	Gestión de conflictos
	Trabajo en equipo y colaboración

Figura 3 – Competencia del liderazgo emocional - Fuente: El líder resonante crea más (Goleman, 2016).

Sin duda a la hora de tratar con personas, cuando es necesaria la gestión de equipos de trabajo para la obtención de resultados, ambas competencias (emocionales y racionales) deben ponerse en juego, tal como lo expresa el escritor uruguayo Eduardo Galeano: “...*me gusta la gente sentipensante, que no separa la razón del corazón. Que siente y piensa a la vez. Sin divorciar la cabeza del cuerpo, ni la emoción de la razón*”.

3- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PedidosYa nace de la mano de Ariel Burschtin, Álvaro García y Ruben Sosenke, como parte de una evaluación de la universidad, donde cursaban juntos Álvaro y Ariel. Se les planteó el ejercicio de pensar y presentar un negocio en 15 minutos. ¡Listo! Un sitio web para pedir chivitos (comida típica uruguaya que se caracteriza por su cantidad y variedad de ingredientes), estaba plantada la semilla de PedidosYa.

PedidosYa es una empresa que gira en el rubro del delivery online y la tecnología. La compañía tuvo sus orígenes en 2009 y desde ese momento ha sido un boom en nuestro país y en los países de Latinoamérica donde se encuentra. En 2014 fue adquirida por la empresa alemana Delivery Hero pero sus fundadores siguen al frente hasta el día de hoy, lo que ha sido crucial para poder transmitir su expertise y los valores con los cuales soñaron cuando pensaron en la organización. Cuenta con más de 2500 empleados, está presente en 15 países de América Latina y tiene más de 60.000 comercios asociados.

La estrategia de PedidosYa se vislumbra como una empresa disruptiva, enfocada a la acción y en búsqueda constante de la innovación. PedidosYa redefinió el negocio del delivery, transformando el concepto del mismo. El delivery pasó de ser un servicio auxiliar de distribución necesario para las empresas a un negocio rentable de múltiples soluciones. Si bien la empresa venía con un crecimiento sostenido de su negocio desde sus inicios, a raíz de la pandemia se ubica como uno de los grandes ganadores de esta situación y ha podido capitalizar su modelo de negocio generando un crecimiento por encima de lo proyectado. Según afirma Gonzalo Arcos Director Comercial, al portal América Economía, todas las líneas de negocio tuvieron un crecimiento por encima del 50%. En períodos de confinamiento, los volúmenes de ventas por aplicaciones de delivery se duplicaron y hasta triplicaron, pudiendo llegar incluso hasta el 30% de las ventas de algunos locales comerciales.

En suma, se plantea un estudio de caso para una empresa que ha obtenido resultados positivos en los últimos años. Resulta de interés el estudio del fenómeno del liderazgo en una empresa que ha logrado capitalizar los efectos de la pandemia transformando su negocio y su organización.

4- ANÁLISIS

A partir del modelo de siete dimensiones del liderazgo remoto presentado anteriormente, se realizará un abordaje de cada una de ellas por separado para posteriormente ver cómo se conectan.

Cabe señalar que la información del siguiente análisis extraída a partir de las entrevistas hace referencia a discursos de directivos y cargos jerárquicos de finanzas de PedidosYa Uruguay, indistintamente para este estudio se hace referencia a ellos como líderes, directivos o jefes. La información extraída de las encuestas corresponde a la opinión de colaboradores del área de finanzas de PedidosYa de Uruguay.

4.1- Trabajo en equipo

Es una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. (Coworkingfy, 2020)

El trabajar en equipo no es algo innato, es una cualidad presente en ciertos grupos y/o personas, es una habilidad que se aprende y se ejercita. Durante el tiempo de trabajo remoto ningún líder manifestó haber percibido dificultades serias en esta dimensión. No obstante, cuando fueron consultados, remarcaron que la virtualidad va en desmedro de mejorar esta habilidad. Por ejemplo, se manifiestan interferencias en la comunicación asincrónica, en la facilidad para la toma de decisiones o resolución de problemas colectivamente.

“Eso se perdió, esta facilidad por pararse y pedirle que por favor haga esto. Ahora tenés que salir buscar la persona en el chat, y capaz no te contestaba porque estaba haciendo otra cosa, o tener que armar una reunión.” Pamela Potrie

Es decir, todos acuerdan que compartir el espacio de trabajo, así como la comunicación presencial, mejoran las oportunidades de trabajar en equipo y hacer este más eficiente.

“La virtualidad no creo que contribuya a ser colaborativo, y es mucho más difícil de vencer a la distancia.” Daniela Lavin

El 41% de los colaboradores encuestados no perciben que durante el trabajo remoto la capacidad de trabajar en equipo se haya visto alterada ni positiva ni negativamente. Un 22% expresa que se vio

desmejorado, mientras que el restante 37% manifiesta una mejora. Asimismo, se les consultó cómo percibían el trabajo de su equipo en coordinación con otros equipos durante la virtualidad. De la misma manera, el 39% de ellos no percibieron que el trabajo con otros equipos fuese afectado significativamente por estar bajo la modalidad remota. Un 31% expresa que desmejoró, mientras que el restante 30% siente que mejoró.

Las respuestas a estas dos preguntas se distribuyeron de manera similar.

Q14 - El trabajo en equipo mejoró con la implementación del trabajo remoto.

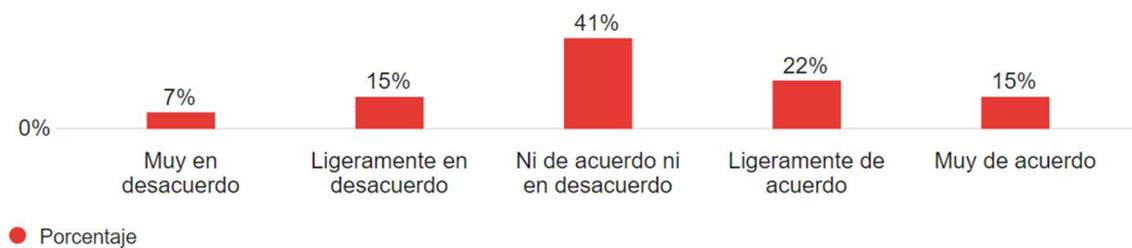


Figura 4 – Trabajo en equipo - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Q15 - El trabajo de mi equipo en conjunto con otros equipos mejoró con la implementación del trabajo remoto.



Figura 5 – Trabajo con otros equipos -Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Sin embargo, esta dimensión es relevante para la organización. Algunos directivos remarcan que se está buscando generar instancias de formación de equipos, a partir de actividades de team building para afrontar las dificultades que puede representar la lejanía propia de estar trabajando en sus casas. Los directivos entrevistados manifiestan que el trato se ha despersonalizado a partir de no estar “cara a cara”.

Otros de los cambios implementados fue potenciar el uso de software tanto a nivel de comunicación cómo de trabajo colaborativo para mejorar la coordinación en la ejecución y seguimiento de tareas. Un aspecto relacionado con el trabajo en equipo que preocupa a los líderes es lo que algunos llaman “aprendizaje por exposición”. Manifiestan que el trabajo remoto limita la oportunidad de aprender por estar en contacto con otros compañeros y supervisores en el día a día.

“Discutías estrategias y había un analista que escuchaba a estos dos directores discutir, hoy ese analista se está perdiendo eso porque los directores seguramente discutan la estrategia por interno, pero el analista no la está viendo.” Pamela Potrie

Cuando se está de manera presencial, el contacto con otros colaboradores sirve como oportunidad para aprender de la pregunta, la escucha y el entorno. Trabajar aislado desde el hogar socava esta posibilidad.

Por último, la relación entre los integrantes de un equipo es determinante para los resultados que éste puede alcanzar. Cuando los colaboradores fueron consultados acerca de cómo se modificó su relación con los compañeros, vemos que las respuestas y su distribución fueron similares a las recogidas en la consulta sobre trabajo en equipo. El 44% de ellos sienten que la relación con sus compañeros no se vio afectada por el trabajo remoto. Un 24% siente que desmejoró y el restante 32% manifiesta que mejoró.

Q16 - En la modalidad de trabajo remoto, mejoró el relacionamiento con tus compañeros.

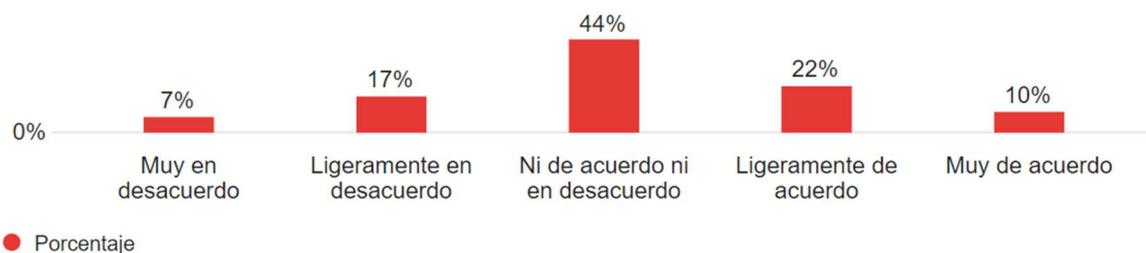


Figura 6 – Relacionamiento con compañeros - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Es un desafío que compete al líder generar estrategias que permitan trabajar en equipo de manera eficaz y eficiente sorteando las dificultades que pueda suponer el contexto remoto. Sin embargo, tanto

los directivos como los colaboradores no encontraron dificultades significativas a la hora de trabajar como equipo en la modalidad remota.

4.2- Comunicación

Proceso que consiste en la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor a través de un canal y con un código conocido e interpretado por ambos.

El proceso de comunicación abarca todas las dimensiones de la vida humana y los ámbitos de liderazgo no son la excepción. Joaquín Fernández Guimbao (2020) menciona la expresión “comunicación eficaz” y en una interpretación amplia del término se entiende que la comunicación abarca muchas dimensiones del análisis y puede relacionarse con otras categorías del modelo.

En primera instancia, resulta relevante mencionar diferentes características que surgen del trabajo de campo realizado acerca de los emisores. Consultados sobre la transición de la presencialidad a la virtualidad, los líderes hacen énfasis en la comunicación como vehículo para construir una nueva forma de trabajar.

“Empezó el primer día de la pandemia el lunes 16 con un call los tres mirádonos, que no era mirádonos porque no se usaba cámara, y dijimos bueno: ¿cómo se trabaja acá? Empezamos desde cero”. Daniela Lavin

Hay una intención por parte de los líderes de fomentar la comunicación, de mejorarla. Se entiende como un factor clave del éxito el poder comunicar de manera eficaz y oportuna. A tal punto, que consultados sobre cuáles son las características que más valoran en los supervisores el 18% de los encuestados considera que un líder debe ser comunicador. Además, el 21% la ubica en el primer lugar entre las competencias más importantes de un líder remoto.

En lo relativo a los canales de comunicación, PedidosYa identifica necesidades de mejora y plantea como medida unificar todos los canales digitales utilizados durante el tiempo de trabajo presencial, en uno solo. Particularmente elimina el chat de su plataforma de correos (Gmail) y lanza el uso extensivo de una herramienta integral (Slack) que abarca tanto las comunicaciones instantáneas como el

seguimiento de proyectos y la integración con otras plataformas de manera que se pueda gestionar gran parte del trabajo a partir de esta herramienta.

De acuerdo a lo planteado por directivos de la empresa, expresan específicamente la disconformidad que les generaba la multicanalidad, “te entraban chats por Hangouts, por Slack y encima por Whatsapp” manifiesta la Directora de External Reporting Pamela Potrie. Por lo que para gestionar de manera más eficiente las comunicaciones, unificar los canales fue una de las primeras acciones durante el tiempo de trabajo remoto.

No obstante, una vez relevada en la encuesta sobre la efectividad al realizar el trabajo utilizando todos los canales de comunicación virtuales, el 81% de los colaboradores señalaron haber podido cumplir sus tareas con normalidad y solo un 12% expresa que tuvo dificultades para desarrollar las mismas.

Q9 - Utilizando estos canales pude cumplir con las tareas de la misma forma que lo hacía presencialmente.



Figura 7 – Canales y trabajo - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Se aprecia un vínculo fuerte entre la comunicación y la cultura de la organización. Si interpretamos esto a la luz de uno de los valores de la compañía “¡Lo hacemos YA!” Se vislumbra que la expectativa en los tiempos de respuesta a las comunicaciones muchas veces no está clara. No existe un código establecido para las comunicaciones determinando un tiempo de respuesta esperado de acuerdo al canal utilizado. El pasaje a lo remoto modifica la comunicación hacia una modalidad asincrónica que va en dirección opuesta a la inmediatez con la que se manejaba durante la presencialidad.

“El simple hecho que tengo un chat no quiere decir que responda ya. Cuando vos mandas un mensaje por teléfono no quiere decir que te responda de forma inmediata”. Nicolás Pawlaczyk

Comunicar de manera creativa en entornos disruptivos tiene una importancia mayúscula. Los mensajes deben transmitirse de forma tal que se aproveche al máximo cada comunicación para evitar interferencias. En este sentido, Pawlaczyk plantea un cambio en los modelos de comunicación, de forma concisa y sencilla ya que entiende que si “envías un correo de más de diez líneas la gente no lo lee”.

Uno de los cambios más importantes respecto a la presencialidad fue la forma que encontraron los líderes de mantener vivos los vínculos con sus colaboradores. En este sentido, el aspecto comunicacional juega un papel preponderante. Muchas de las situaciones que en momentos de presencialidad se resolvían en ambientes informales de comunicación, durante el tiempo de trabajo remoto se volvió necesaria la generación de un tiempo y un espacio específico para cumplir con estos fines. El grupo de líderes de finanzas de PedidosYa Uruguay reconoce esta problemática y lo resuelve implementando diferentes soluciones. Una de las maneras planteadas fue reservar un espacio semanalmente para que cualquier integrante del equipo de manera individual pueda presentar inquietudes, ya sea de temas laborales como personales. Algunos de ellos implementaron encuentros virtuales por fuera del horario laboral con temáticas extralaborales o actividades de recreación. Al consultar a los colaboradores sobre qué tan adecuado encontraron el acompañamiento de sus supervisores pudimos encontrar que el 83% de los encuestados considera que el rol de los supervisores fue bueno o muy bueno en este aspecto durante el tiempo de trabajo remoto.

4.3- Acompañamiento emocional

Capacidad de estar presentes y disponibles ante el mundo emocional propio y del otro. (CREAESPAI 2017).

El liderazgo emocional se basa en la comprensión y regulación de las emociones, tanto del líder como del resto de los colaboradores a partir del autoconocimiento. Puntualmente en el presente trabajo, se analizará el acompañamiento emocional desde el líder hacia los colaboradores.

Para poder desarrollar esta capacidad el líder debe trabajar en primera instancia sobre su persona, cultivar la introspección, conocer sus deseos, sus miedos utilizando esto en su vida propia. (Gardner H.,2005). Para el caso de estudio, la percepción sobre el acompañamiento emocional a nivel directivo está asociado en mayor medida a las características intrínsecas de cada líder, su personalidad y su estilo de liderazgo. De igual manera se percibe una preocupación por desarrollar esta característica si no es innata a la persona.

“No es algo que me salga innato, es algo que lo tengo que trabajar, pero estoy tratando de hacer un esfuerzo consciente con mis reportes directos, charlo para ver como vienen”. Pamela Potrie.

De acuerdo a lo establecido por Goleman (1998) la inteligencia emocional es condición sine qua non del liderazgo. En este sentido se consultó a los directivos de PedidosYa qué características buscaban a la hora de seleccionar sus líderes para llevar adelante la compañía y son consistentes con esta teoría. Pamela, manifiesta como una de las características principales al momento de seleccionar gerentes que puedan lograr altos niveles de motivación en sus equipos. Además, si se combina la dinámica del negocio en el que se desarrolla la empresa y su naturaleza disruptiva; se plantea como una compañía que no tiene miedo a equivocarse y si tiene miedo a no hacer nada. Por lo tanto, el respaldo detrás de cada decisión de los colaboradores es visto como necesario a todo nivel.

“Si vos das libertades al equipo se van a equivocar, entonces después no los podés salir a buscar... Bancarlos con tus pares, bancarlos para arriba”. Pamela Potrie

Al ser consultada por las claves del acompañamiento emocional Daniela Lavin, plantea dos grandes conceptos que guían su accionar: liderazgo humano y trascender a las personas. Valora la importancia de entender el contexto personal en el que se encuentran los colaboradores, todo lo que puede haberse generado a partir de las situaciones de aislamiento. Debe tenerse en cuenta en el día a día destinando tiempo para enfrentar los posibles miedos personales o laborales que puedan existir en un grupo.

Desde la perspectiva de los colaboradores, se busca contrastar lo expresado por los directivos y un 72% de los encuestados manifestó que su líder estuvo disponible siempre que lo necesitó. Además, solamente un 9% opina que el acompañamiento emocional durante el tiempo de trabajo remoto no fue adecuado por parte del grupo de líderes de PedidosYa.

4.4- Productividad

La RAE define la productividad en su acepción económica como la relación entre lo producido y los medios empleados.

A partir del año 2020 son varias las investigaciones que surgen para contrastar el impacto del trabajo remoto en la productividad de distintos sectores de actividad. Nicolás Chiappara, CEO de la empresa de tecnología Overactive, concluye a partir de la encuesta realizada por la cámara de comercio Uruguay - Estados Unidos que la pandemia mejoró la productividad en Uruguay. Para nuestro caso de estudio, el análisis es consistente con la afirmación.

Consultados acerca de la modificación de la productividad durante el tiempo de trabajo remoto en comparación con el tiempo de trabajo presencial, el 73% de los encuestados percibe una mejora de productividad mientras que solamente el 7% considera haber tenido una merma en la misma.

Para poder constatar esto, se realizó la consulta a los directivos sobre sus percepciones acerca de los aumentos de productividad. Si bien se manifiesta que no existen indicadores ni métricas de productividad específicos del área de finanzas, en todos los casos advierten un incremento en la productividad, aunque presentan algunos reparos a la hora de determinar sus causas. No surge naturalmente la relación entre implementación de trabajo remoto y aumento de productividad. La empresa se encontraba transcurriendo un proceso expansivo muy fuerte que aún se sostiene, con un foco muy grande en la automatización y la reorganización administrativa que a corto plazo pudo redundar en signos puntuales de aumento de productividad.

“Mi sensación, obviamente que no fue solo la pandemia, PedidosYa tuvo un crecimiento exponencial, no solo en volumen, sino que expandimos nuestro footprint, pasamos de 7 a 15 mercados en pandemia”.
Pamela Potrie

Sin embargo, profundizando sobre las causas de la variación en la productividad, cuando consultamos a los colaboradores expresaron los siguientes motivos.

Q13 - ¿A qué atribuyes la variación de la productividad? Selecciona las opciones que consideres pertinentes. - Selected Choice

Campo	Recuento de opciones	
Cantidad de horas de trabajo	15%	16
Flexibilidad laboral	14%	15
Concentración	11%	12
Motivación	10%	11
Conexión con los integrantes del equipo	10%	11

Figura 8 – Motivos variación productividad - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Aparecen dentro del top cinco, atributos que muestran indicios de modificación de la productividad a raíz de la implementación del trabajo remoto. Conceptos como cantidad de horas de trabajo, flexibilidad laboral, cambios en la concentración o cambios en la motivación figuran entre las primeras causas que explican la variación de la productividad durante el tiempo de trabajo remoto.

Se desprende del discurso de los directivos, que el trabajo remoto presenta dificultades a la hora de desvincularse de la realidad laboral, ya que el trabajo está siempre presente en el hogar y es sencillo conectarse y difícil desconectarse.

La cantidad de horas de trabajo surge en la encuesta a colaboradores en primer lugar entre las causas de variación de la productividad. A nivel directivo asumen esta problemática y consideran necesario tomar acciones para combatirla. Entre las medidas se plantea aprovechar los cambios de índole tecnológico implementados, con nuevas herramientas que permitan programar envíos tanto de correos electrónicos como de mensajería instantánea para que la otra parte reciba el mensaje en horario de oficina. Sumado a esto, se está trabajando en una campaña de concientización para respetar los horarios de descanso ya que se entiende que tampoco se puede ser productivo sin el correspondiente descanso.

“Hubo un momento que nos costaba mucho respetar los límites, escribíamos a cualquier hora”. Pamela Potrie

Asimismo, encontramos la flexibilidad laboral como otro aspecto propio de la implementación del trabajo remoto. El trabajo desde los hogares junto con las rutinas familiares hizo que apoyarse en

jornadas flexibles fuera un recurso válido para congeniar ambas esferas. No obstante, constatamos que los colaboradores marcan el balance de vida familiar y laboral como una problemática presente, por lo que también, puede haber sido un aspecto de variación negativa de productividad para algunos colaboradores con realidades familiares complejas.

El tercer atributo es la concentración, tanto en el discurso de los directivos y jefes como en los resultados de la encuesta constatamos que la concentración fue un atributo que contribuyó a la consecución de objetivos. Para aquellas personas que tenían ambientes de trabajo más solitarios o sin distracciones, trabajar desde sus hogares permitió mayor concentración y autonomía de su tiempo, no contando con distracciones que quitaran el foco de la tarea. Sin embargo, para aquellos con realidades familiares más ajetreadas la concentración fue un atributo que trajo aparejadas algunas problemáticas.

Dentro de los dos últimos elementos presentes en el top cinco, se encuentran motivación y conexión con los demás integrantes del equipo. Si bien la dimensión vincular se desarrollará en profundidad en el apartado de clima organizacional, al consultarle a los colaboradores se observa que solamente el 27% entiende la relación con sus compañeros desmejoró, mientras que el 44% dice que ni mejoró ni empeoró y el 32% restante que mejoró. Aspecto que es consecuente con la literatura que expresa que muchos de los trabajadores bajo esta modalidad han aumentado la productividad, sobre todo aquellos que han logrado mantener contacto social con sus equipos (Dahik, A., et al, 2020, Chiappara, N., 2020).

Combinando la modalidad de trabajo remoto y la expansión del negocio de PedidosYa se puede afirmar que el prestar servicios de manera remota permitió lograr objetivos que a entender de los directores no hubieran sido realizables de forma presencial. Hay una valoración positiva al ahorro en tiempo de viajes para alinear asuntos con todos los mercados locales que se lanzaron dispersos geográficamente.

Como aspecto negativo durante la modalidad remota se destaca el exceso de comunicación que al no ser gestionado de la mejor manera implicó un gran desgaste tanto para líderes como colaboradores. En este punto y para atacar situaciones puntuales y repetitivas como ser un cierre contable, existe la creencia que desde la presencialidad podría haberse realizado de forma más eficiente.

"Sinceramente, a veces con el tema remoto cuando un equipo es productivo o no siempre se mira el resultado final, sin conocer los costos del medio que es una cuestión errada. Pero si me preguntas si somos productivos, sí, pero ¿somos eficientes?, y no lo sé". Nicolás Pawlaczyk

A entender de los autores, es pertinente profundizar en la relación entre el aumento de productividad y el aumento de la carga de trabajo, por lo que más adelante se retomará esta problemática.

4.5- Organización del trabajo

Se define como el proceso de decisión en el cual la empresa resuelve la forma en que va a desempeñar las tareas para cumplir los objetivos organizacionales y obtener sus productos o prestar sus servicios.

La forma cómo PedidosYa organiza sus tareas, sus equipos de trabajo, su personal, responde a la cultura organizacional con la que lleva adelante su negocio. Es una empresa joven, que tiene entre sus principales características el cambio constante. La búsqueda permanente de nuevos desafíos hace de PedidosYa un entorno cambiante que no llega a establecer ni definir formalmente pautas de comportamiento en aspectos de organización de trabajo.

Previo a la pandemia PedidosYa contaba con una política de trabajo remoto. Sin embargo, dadas las condiciones de uso de esta modalidad no había muchos adeptos, los usuarios no lo consideraban como una práctica habitual. Por ejemplo, solo se podía hacer uso del trabajo remoto dos veces al mes por persona y no podía coincidir con momentos específicos de la actividad laboral que demandaran presencialidad en la oficina. El rol del líder en este sentido era relevante ya que exigía la coordinación entre los integrantes del equipo para garantizar el cumplimiento de las condiciones.

A pesar de ser considerada una empresa tecnológica, en materia de procesos y procedimientos no estaba muy aggiornada, se continuaban realizando tareas de forma manual, controles con impresiones en papel que requerían si o si a las personas responsables de manera presencial en la oficina. El no poder seguir operando de esta manera aceleró un proceso de automatización y cambio sobre el que se estaba trabajando. Los líderes se vieron obligados a repensar procesos y flujos de trabajo para seguir prestando servicio, pero de forma remota. De esta manera, lograron avances en materia de digitalización de tareas y mayor coordinación para armados de reportes entre miembros de distintos equipos, entre otras modificaciones.

Varios autores señalan la independencia en la organización de trabajo como una de las ventajas del trabajo remoto. Los directivos visualizan como beneficios la flexibilización de la jornada laboral y el

contar con mayor calidad en el uso de su tiempo ya que se desarrollan las tareas sin interrupciones como en el formato presencial. El ahorro en el tiempo de traslado utilizado para ir a la oficina, así como la posibilidad de compartir mayor tiempo con la familia o realizar tareas en la casa se aprecian positivamente como consecuencias del trabajo remoto.

*“Por lo menos estoy en mi casa y ceno o hablo con alguien, con un amigo. En cierto modo me facilitó.”
Pamela Potrie*

En cuanto a la reorganización de las tareas, para la planificación del trabajo, se constata que los colaboradores perciben cambios en este aspecto. Solamente un 15% no identifica cambios en cuanto a la reorganización de sus tareas mientras que otro 10% percibe una reorganización total. El restante 75% se ubica entre cambios moderados y grandes cambios.

De acuerdo a la encuesta realizada, los colaboradores de PedidosYa no presentaron mayores dificultades en materia de organización de trabajo; solamente el 5% manifestó algún problema de organización de trabajo durante el tiempo de trabajo remoto.

Por otro lado, varios autores establecen que es frecuente encontrar una serie de desventajas a partir de la implementación del trabajo remoto como pueden ser casos de síndrome de burnout o aumentos aparentes en la productividad por la extensión de las jornadas de trabajo.

Más allá del constante cambio y crecimiento atravesado por la empresa en el último tiempo, realizar sus tareas de forma remota tuvo impacto en la extensión de la jornada laboral. Varios de los directivos entrevistados identifican que pasan jornadas enteras de trabajo en las cuáles solamente se levantan para ir al baño y están al tanto que sus equipos tienen dinámicas similares.

El hecho de llevar el trabajo a casa implicó un proceso de adaptación que en muchos casos se volvía difícil de separar los tiempos de trabajo y de encontrar el correcto balance entre la vida personal y laboral de los colaboradores. El 44% de los colaboradores encuestados percibe que su carga laboral aumentó notoriamente durante la implementación del trabajo remoto.

Relacionado con esto, el aumento en la carga de trabajo evidenció complicaciones en los líderes para realizar seguimiento y control de las actividades de los colaboradores. A partir de la bibliografía

consultada surge como una necesidad del trabajo remoto definir claramente qué se espera de cada colaborador en distintas situaciones y sus tiempos de respuesta, así como establecer un nuevo ritmo de trabajo. En este caso no se aprecian evidencias a partir de las fuentes consultadas que manifiesten haber tomado acciones concretas en este sentido. Se presenta un marco en el que queda librado al accionar de cada persona, obteniendo resultados positivos y negativos dependiendo de las características de cada colaborador.

Quedan planteados para el futuro los desafíos de armonizar y ubicar en planos de igualdad los colaboradores que estén prestando servicio de manera remota con quienes se desempeñen presencialmente. Esto exigirá a los líderes coordinar actividades para poder potenciar los equipos así como mantener los niveles de compromiso y motivación en los colaboradores.

4.6- Tecnología

Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos que posibilitan la gestión de equipos para la consecución de los objetivos organizacionales.

Estrictamente en esta dimensión, se hace referencia a la tecnología informática que posibilitó que los equipos siguieran trabajando en la modalidad remota. Más precisamente, a la estructura tecnológica, tanto a nivel de hardware como de software que debieron emplear los equipos para trabajar desde los hogares. Esta dimensión por su parte engloba la competencia del directivo para la utilización de dichos recursos a la hora de gestionar sus equipos.

PedidosYa es una organización con una fuerte impronta tecnológica, cuenta con una plantilla de colaboradores y líderes que son en su mayoría jóvenes, ambas características hacen que haya familiaridad respecto a la utilización de recursos tecnológicos. No obstante, a partir de la implementación del trabajo remoto los líderes entienden que fue necesario expandir el repertorio de recursos tecnológicos, sobre todo en algunos sectores, para poder viabilizar el trabajo desde los hogares.

“Salimos a comprar licencias de Zoom inmediatamente porque era mucho más fácil para compartir pantalla, para grabar, para remarcar. Se incrementó el uso de herramientas tipo MIRO y Google Sheets, Slides, que te permiten desarrollar el trabajo colaborativo “. Pamela Potrie

Manifestaron que esta incorporación no trajo aparejadas dificultades significativas. El principal desafío fue a nivel de hardware, al comienzo de la pandemia fue necesario conseguir laptops y otros dispositivos para procurar que todo el personal estuviese conectado. Sin embargo, fue resuelto de una manera ágil y sin grandes sobresaltos.

Consultados los colaboradores acerca de esta dimensión, el 82% se sintió algo cómodo y cómodo con la introducción de nuevas tecnologías a partir de la implementación del trabajo remoto. Un 13% no expresó ni comodidad ni incomodidad y sólo un 5% manifestó sentirse algo incómodo.

Algunos de los líderes expresan que el trabajo remoto generó una oportunidad para adaptar a la modalidad virtual procesos que tenían un gran componente físico y hacerlos más eficientes.

“Tenía un gran componente de cosas manuales e ineficientes, todo esto nos obligó a cambiar. Eso nos sirvió para entender qué cosas teníamos que automatizar. Nos llevó a pensar un poco más grande, pensar un poco más allá.” Daniela Lavin

Por último, cuando se encuesta a los colaboradores acerca de las competencias necesarias que entendían debía tener un líder remoto, la tecnológica no fue tenida en cuenta. Ningún colaborador seleccionó esta opción. Sin embargo, es una organización que utiliza numerosos recursos a nivel de software para el trabajo diario y la gestión de los equipos. No obstante, no es una dimensión que sea valorada para el liderazgo por parte de los colaboradores encuestados para el área de finanzas de Uruguay.

Asimismo, se preguntó a los colaboradores a quienes acudían cuando tenían dificultades con los recursos tecnológicos. La encuesta arrojó que la primera opción es consultar al referente de tecnología, después a sus compañeros y en tercer lugar se situaba el supervisor directo.

Q26 - ¿A quién recurre en caso de necesitar ayuda con herramientas tecnológicas?

Campo	Recuento de opciones	
Referente de tecnología de la empresa	26%	29
Otros colaboradores	24%	27
Supervisor directo	21%	24
Tutoriales de Internet	18%	20
Blogs acerca de la temática	7%	8
Consultores externos	4%	4
Total		112

Figura 9 – Referentes tecnológicos - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Joaquín Fournier Guimbao (2020) expresa que la tecnología es un recurso técnico más que una habilidad de liderazgo. Según el caso de estudio de liderazgo remoto en PedidosYa, se evidencia que la dimensión tecnológica, consecuentemente con lo planteado, es una condición necesaria pero no suficiente para la gestión eficaz de los equipos de trabajo de manera remota.

4.7- Clima organizacional

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. García y Zapata (2008)

Con el paso a la modalidad remota el ambiente de trabajo se vio modificado, el lugar físico y la presencialidad determinan ciertas condiciones de trabajo que no se manifiestan desde la virtualidad y el trabajo en el hogar. Con respecto a esto, el liderazgo presenta varios desafíos.

Uno de ellos tiene que ver con la dimensión vincular; el conocimiento e integración de los grupos de trabajo. Aspecto clave para la construcción de la confianza necesaria para trabajar y liderar equipos.

Los directivos entrevistados manifestaron que si bien fue necesario tomar acciones concretas y realizar esfuerzos extras para poder subsanar las distancias creadas por la modalidad remota y la despersonalización que supone vincularse a través de medios digitales, no hubo problemáticas severas. Coinciden en que no verse cara a cara incide en la relación, pero a través de mecanismos como videollamadas, llamadas telefónicas, etc. pudo ser subsanado. No obstante, son conscientes del valor del encuentro.

“Creo que antes en la forma presencial la gente se conocía un poco más, tenía otra confianza, hoy en día el trato tan apersonal ha vuelto a las personas un poco más frías” Nicolás Pawlaczyk

Consecuentemente, cuando se cuestiona a los colaboradores acerca de cómo se había modificado la relación con los compañeros el 44% siente que esta no se vio modificada. Mientras que un 24% expresa que se vio afectada negativamente y el restante 32% expresa que mejoró.

Q16 - En la modalidad de trabajo remoto, mejoró el relacionamiento con tus compañeros.

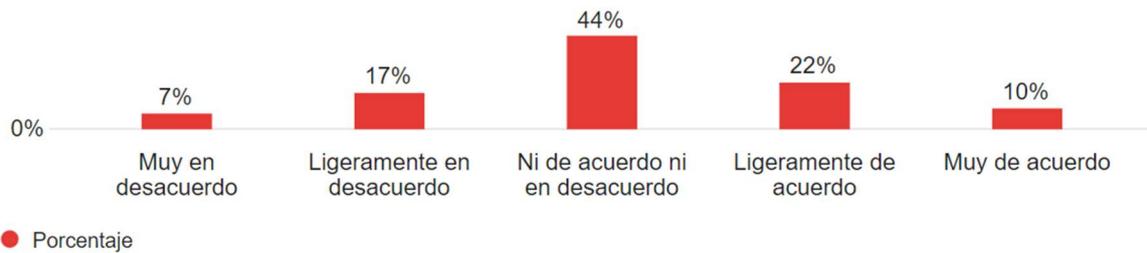


Figura 10 – Relacionamiento con compañeros - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

Asimismo, cuando se consultó sobre cuáles fueron las problemáticas presentes en el tiempo de trabajo remoto lo vincular no aparece como un problema recurrente, sólo el 5.56% responde haber sentido soledad y el 7.41% manifiesta haber tenido problemas de integración con su equipo. Adicionalmente, sólo un 3.7% responde haber tenido problemas de relacionamiento con el supervisor.

Otro desafío que manifestaron los líderes es la transmisión de la cultura organizacional. Al ser consultado Nicolás Pawlaczyk sobre este tema decía;

“Generar los modos PedidosYA y esa cultura flexible a la gente la motiva. Pero esto no se ve reflejado 100% por trabajar de forma remota. Hay muchas cosas que estaban muy buenas en la presencialidad, por ejemplo, desayunos, frutas, yerba, y beneficios de RRHH que hacen a la cultura. Todos los viernes

nos juntábamos a desayunar y eso ayuda a la integración que obviamente se vieron totalmente afectados.”

La cultura organizacional no solo es transmitida de persona a persona, en el compartir espacio y tiempo, sino que los colaboradores la pueden internalizar a través de múltiples interacciones cotidianas y por medio de todos sus sentidos. Por ejemplo, al experimentar la manera de vincularse, al observar los diferentes signos presentes en la oficina, a la hora de comunicarse, entre otras. Debido al trabajo remoto y más precisamente el trabajo desde los hogares estas posibilidades fueron limitadas enormemente.

Otro de las dificultades, observadas y analizadas en el apartado de la organización del trabajo, fue la sobrecarga de trabajo y extensión de la jornada laboral. Estas afectaron el clima laboral, repercutiendo en el cansancio tanto del personal como de los directores.

“La empresa llega a los resultados, pero creo que los costos no están medidos, la gente está muy saturada, creo que empezó esto como una cuestión fashion, qué bueno que es trabajar de casa, pero hoy en día la gente prefiere o está apuntando a volver”. Nicolás Pawlaczyk

Consultados los colaboradores, expresaron que la segunda problemática más importante con que se encontraron durante el tiempo de trabajo remoto fue la carga de trabajo. El 19.44% de los encuestados marcó a la carga laboral como problema, sólo por detrás del problema derivado del balance entre la vida familiar y laboral.

Por último, cabe destacar que el contexto de pandemia suscitó desequilibrios a nivel de clima organizacional, al ser consultados los líderes manifestaron que hubo momentos que requirieron de conversaciones con los equipos para acompañar los momentos de desbordes. Como plantea Heifetz (2009) el desafío de los líderes es ser capaces de gestionarse a sí mismo en ese entorno y ayudar al resto de personas a tolerar el malestar que experimentan. En palabras de Daniela Lavin:

“Teníamos reuniones semanales que eran una catarsis, esto hay que hacerlo constructivo, preguntarnos cómo solucionamos el problema. Sin importar a qué área corresponde busquemos la solución.”

4.8- Adaptación

Capacidad para incorporar nuevas prácticas y hábitos y descartar aquellas formas de comportamiento que no sean adecuadas para la modalidad de trabajo remoto.

Esta dimensión se mezcla con otras que fueron analizadas anteriormente. Muchas de las acciones tomadas en la comunicación, productividad, trabajo en equipo, acompañamiento emocional, etc. repercuten en cómo los líderes y colaboradores perciben su adaptación. Es inviable hablar de adaptación sin antes tomar en cuenta todos aquellos cambios realizados en las otras dimensiones. El objetivo del liderazgo adaptativo es poder acompañar y guiar a los colaboradores y la organización en su conjunto a adaptarse y sobrellevar situaciones que representan desafíos complejos y evolucionar. En este sentido, el desafío de los líderes de la organización fue gestionar, acompañar y viabilizar el trabajo de sus colaboradores de un día para otro en un contexto diferente.

A nivel de discurso, se puede apreciar cómo los líderes manifiestan que hubo una serie de prácticas y hábitos que se modificaron.

Desde la **organización del trabajo** es claro como la modalidad remota desde los hogares dificultó el seguimiento de las tareas y el control sobre los colaboradores. No tener a los empleados cara a cara, no poder ver lo que están haciendo, supuso acciones conscientes y concretas de coordinación como las reuniones por videoconferencias de "Catch up" y seguimientos personalizados. Este cambio también implicó apostar a la autonomía de los colaboradores y depositar confianza en cada uno para la realización de las tareas.

"Lo que más impactó a nivel equipo o manejo laboral es el control de lo que hace la gente porque sinceramente perdés mucha visibilidad al no estar con tu equipo y definir el tema de horarios. No sabes quién entra o quien no entra. Yo soy pro del laburo por objetivos, no soy de fijarme en el horario laboral, pero si está laborando 12 horas es algo que no podés controlar." Nicolás Pawlaczyk

Se permitió flexibilizar la jornada laboral y los horarios en que la gente se conectaba y se desconectaba, tratando de balancear la vida personal y laboral. Esto requirió una planificación coordinada a nivel de equipo y una mayor comunicación. Sin embargo, consultados los colaboradores acerca de en qué aspecto habían tenido mayores dificultades, el más recurrente fue el balance entre la vida familiar y trabajo, seguido por la carga de trabajo.

PedidosYa es una organización transnacional, con presencia en varios países de América Latina y con su casa matriz en Alemania. Esto hace que el trabajo remoto o a distancia no sea algo nuevo para ellos. En varias de las entrevistas, los líderes manifestaron que previo a la pandemia viajaban disminuyendo el tiempo en contacto con los colaboradores de Uruguay. Consecuentemente, en ocasiones los directivos contaban con parte de su equipo fuera de Uruguay, lo que hacía que su vínculo fuera principalmente de manera virtual.

“Nosotros en lo que es la transición, el impacto fue menor, por suerte estamos acostumbrados a laburar en forma remota digamos que muchos de nuestros compañeros están en Alemania o en Singapur, entonces tenemos esta cuestión de trabajar de forma remota o tener alineamientos semanales o quincenales con los líderes allá, pero digamos que a nivel día a día creo que la cuestión remota en cierta parte complejizó el trabajo.” Nicolás Pawlaczyk

Además, según lo relevado, los líderes coinciden en que PedidosYa tiene una cultura organizacional orientada al cambio, al movimiento, la velocidad y a los nuevos retos, factor que ayudó a que la transición no fuera tan traumática.

Asimismo, la organización ya contaba con una política de home office. Sin embargo, no era una práctica muy frecuentada por el personal previo al 13 de marzo.

En este sentido, el trabajo a distancia no era algo ajeno. Parte de la organización estaba familiarizada con esta modalidad antes de la pandemia. En palabras de Heifetz toda organización debe valerse de su sabiduría y experiencia pasada para afrontar los retos del futuro. Es así, que PedidosYa pudo emplear su bagaje en el trabajo a distancia para manejar los desequilibrios que presentó la aplicación de una modalidad de trabajo remoto a partir de la pandemia.

La carga de trabajo sigue siendo un elemento a mejorar, tal como se pudo observar en la dimensión de organización del trabajo, todos los entrevistados, así como los colaboradores encuestados manifiestan que fue de las mayores problemáticas durante el trabajo remoto. El crecimiento exponencial de la organización, sumado a las largas jornadas de trabajo, y la imposibilidad para cortar con las responsabilidades laborales, hicieron que los desequilibrios fueran visibles en este tema. A tal punto, que los líderes manifiestan que no todas las personas pudieron soportar este peso presentando desbordes o incluso renuncias. Tal como expresa el equipo de Capital Humano de Delloite, es importante para esta modalidad establecer un nuevo ritmo de trabajo.

“Si es verdad que tal vez, a veces somos medios anormales con los tiempos trabajando de casa. Pero creo que con un poco de educación y estar atento a eso se puede limitar.” Pamela Potrie

Los directores de PedidosYa no pudieron abordar aun apropiadamente los desequilibrios que presentaron las jornadas extensas y la carga de trabajo.

Con respecto a la **comunicación** se pudo observar que fueron muchos los cambios que se sucedieron. Perder la sincronidad que permite el cara a cara fue de los mayores desafíos. No obstante, mediante la unificación de canales e interlocutores se subsanaron estos desequilibrios. Se trabajó sobre las expectativas en los tiempos de respuesta frente a consultas. Esto permitió a los líderes decidir sobre su tiempo, permitiendo enfocarse en las tareas, sin tener que responder inmediatamente a sus colaboradores cuando estos le hacían una consulta.

“Ahora siento que soy más dueña de mi tiempo. Cuando estás en el open office, puede venir cualquiera y vos estás haciendo algo que es mega importante y gana el que viene a pedirte algo, porque se te para al lado y te pregunta y te interrumpe. Ahora yo puedo elegir qué distracciones tomar y cuáles no.” Pamela Potrie

A nivel de **trabajo en equipo**, como se comentara, no hubo mayores dificultades en la adaptación. Estodifiere de lo que expresa la literatura consultada, que durante el trabajo en modalidad remota se constata una desmejora de la creatividad y el trabajo colaborativo (Dahik, A., et al, 2020). No siendo este el caso para el sector de finanzas de Uruguay de PedidosYa. Es posible que sea por las características del trabajo del área de estudio. El funcionamiento de finanzas difiere de la modalidad de otras áreas, en la que los procesos son más rutinarios o secuenciales. Por lo constatado, no hay demasiadas tareas que requieran un pensamiento colectivo o creativo. Siendo congruente con lo planteado por Hooijberg & Watkins (2021) donde las tareas de tipo rutinarias se vuelven más accesibles de gestionar al momento de moverse hacia la virtualidad y aquellas tareas más relacionadas con el trabajo en equipo y la cultura de grupo evolucionan de mejor manera en un modelo presencial.

Con respecto al **acompañamiento emocional** se encontraron numerosas evidencias de que los líderes hicieron esfuerzos conscientes y explícitos para acercarse a sus colaboradores. Estar disponible y plantear espacios de diálogo y escucha fueron fundamentales para acompañar a los colaboradores en esta transición y apoyarlos cuando lo necesitaron. Conocer su realidad fue neurálgico para poder saber qué necesitaban.

“A nivel de líderes es super importante poder desarrollar esas relaciones, aunque sea remoto. Nosotros somos una función de soporte, somos business partners, buscamos líderes que logren desarrollar esas relaciones con sus clientes internos” Pamela Potrie

En el plano del **clima organizacional**, la alimentación de los vínculos en los equipos no supuso un desafío que trajera aparejados desequilibrios severos a manejar. No obstante, hubo que realizar acciones concretas para trabajar sobre la despersonalización del trato, propio del relacionamiento por medios virtuales. En este sentido sólo algunos líderes generaron instancias de encuentros informales por fuera de la temática laboral, otros trabajaron en ámbitos formales, cómo videoconferencias. Respecto a la trasmisión de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, se evidencia que no fueron suficientes las acciones realizadas para subsanar estas falencias. Se pudo constatar que hubo momentos en la transición a la modalidad remota que requirieron intervenciones concretas de los líderes, como charlas grupales y personales, espacios de conversaciones, llamadas telefónicas, para acompañar los desequilibrios que sufrieron algunos equipos. Se apeló a la experiencia y habilidad de cada líder para gestionar estos desequilibrios y transformarlos en instancias de crecimiento.

Detrás del aparente aumento de **productividad** se enmascaran dos temas profundos, la cantidad de horas de trabajo y la carga de trabajo; y la eficiencia en ciertos procesos producto del cambio de modalidad de trabajo. Se observa que este último aspecto fue una oportunidad que presentó la modalidad remota y que varios de los directivos pudieron capitalizar. Este nuevo entorno ayudó a los directivos a optimizar algunos procesos, como puede ser la toma de decisiones por medio de reuniones en el exterior, digitalización de procesos, etc. Sin duda, fue un cambio en la operativa que agilizó y mejoró la gestión de los equipos. Sin embargo, el primero de los puntos sigue al día de hoy siendo un problema que no fue resuelto por los líderes en el tiempo de trabajo remoto. Es una situación que tiene un componente cultural que posiblemente trascienda el tiempo de la pandemia, pero que se pudo constatar que afectó al personal.

Según el discurso de los directivos, el sector pasó por varias etapas a partir de la implementación del trabajo remoto. Momentos en que el trabajo fluyó sin mayores sobresaltos y otros que requirieron de acompañamiento e intervención de los líderes para sostener a los equipos. Sin embargo, la sensación que queda es que el pasaje a la modalidad remota fue una oportunidad que la organización pudo capitalizar.

“La verdad, yo creo que, lógicamente pasó muchísimo tiempo y tuvimos etapas, pero no solo no lo sufrimos, sino que performamos a un nivel altísimo.” Pamela Potrie

No obstante lo mencionado en los párrafos anteriores, en la encuesta se consultó a los colaboradores cómo habían vivido y cómo fue su percepción de los cambios en las prácticas y en el funcionamiento en la modalidad remota. La encuesta arroja que el 59% de los colaboradores no tuvo una adaptación difícil. Solamente un 15% dice que fue algo difícil. Ningún colaborador encuestado sintió extremadamente difícil su adaptación a esta nueva modalidad. Consecuentemente, se observa que esta sensación es congruente con el sentir de los líderes.

Q5 - Describa que tan difícil fue su adaptación de la modalidad presencial a la modalidad de trabajo remoto.

41 respuestas

Campo	Recuento de opciones	
Extremadamente fácil	31.71%	13
Algo fácil	26.83%	11
Ni fácil ni difícil	26.83%	11
Algo difícil	14.63%	6
Extremadamente difícil	0.00%	0
Total		41

Figura 11 – Adaptación a modalidad remota - Fuente: Reporte Qualtrics formulario de encuesta de elaboración propia.

El liderazgo adaptativo busca gestionar la incertidumbre y los emergentes para que se mantengan con un grado de intensidad “tolerable” donde motive a las personas a encontrar la solución al desafío sin bloquearlas. Heifetz introduce el concepto de *Zona de Desequilibrio Productivo (ZDP)*, es ese estado de tensión que es tolerable y motiva a la acción. Es decir, menos intensidad no invita a las personas a cambiar y por encima el desequilibrio puede paralizar el accionar.

Por último, no se constata que haya habido formación específica en cuanto al liderazgo remoto. Sin embargo, es posible apreciar dualidades de opinión respecto a la valoración acerca de las capacitaciones otorgadas sobre esta modalidad de liderazgo. Algunos de los directivos consideran

apropiados los distintos cursos de coaching dictados al principio de la pandemia mientras que otros entienden que esas cuestiones quedaron libradas a las cualidades individuales de cada líder, lo que ocasionó que las dificultades que surgieron durante el proceso fueran resueltas de manera heterogénea y sin una línea de acción uniforme por parte de la empresa.

4.9- Conexión entre las dimensiones

El contexto de la pandemia generó una coyuntura social que permitió a PedidosYa crecer a pasos agigantados. Tal como manifiesta Nicolás Pawlaczyk “El volumen en el que crece está totalmente desmadrado con el volumen de adaptabilidad de la gente, entonces muchas veces chocan”. Algunas de las características del trabajo remoto permitieron a la organización acompañar el ritmo de crecimiento. Pero hubo que pagar un precio, y este fue que se aumentó la carga de trabajo, así como tener jornadas de trabajo más extensas. Se combinaron dos elementos, el trabajo remoto desde el hogar y el crecimiento del volumen de trabajo, que trajeron aparejado más trabajo y a un ritmo más vertiginoso. No obstante, las consecuencias fueron mayor productividad a costa de mayor cansancio. Siendo congruente este aspecto con la literatura analizada, como expresa el informe de Microsoft Work Trend Report (marzo 2021) esta mejora de la productividad puede estar enmascarando cansancio y desgaste en los colaboradores. Se generó un *trade off* entre clima organizacional y productividad. Sumado a que para algunos colaboradores el trabajo desde el hogar significó un reto para congeniar vida laboral y personal. Fue aquí que los líderes, en un contexto de trabajo remoto, debieron intervenir para acompañar a sus equipos, se implementaron dispositivos como reuniones personales formales e informales, espacios de intercambios grupales, etc. El trabajo remoto permitió flexibilizar los tiempos de la jornada laboral y los directivos apostaron a la autonomía y potenciar la confianza en sus equipos para lograr abarcar todo el trabajo. Se potenció la planificación, coordinación y reorganización del trabajo y sobre todo a comunicar con claridad y a todos. Como sostiene el equipo de Capital Humano de Deloitte, comunicar en exceso y en forma estratégica.

Buscando profundizar en el análisis, se indagó si existía alguna tendencia en las respuestas de los colaboradores en cuanto a la relación entre adaptación y problemáticas vividas durante el trabajo remoto. Asimismo, se consultó sobre la percepción en la variación de la productividad y los motivos

conjugándolo con las dos categorías anteriores (adaptación y problemáticas). No es posible observar una tendencia clara en cuanto a la relación entre estas respuestas. Tal como manifiesta la literatura las consecuencias del impacto del trabajo remoto dependen mucho de las características personales de cada colaborador. Como expresan MacRae y Sawatzky, 2020 los efectos que produce están en relación directa con la personalidad y características de cada trabajador y particularidades de cada caso. Algunos colaboradores han potenciado su rendimiento y mejorado su desempeño con esta modalidad, mientras que otros lo han padecido y ha mermado su desempeño. No obstante, queda de manifiesto que el liderazgo y la manera en que se gestionan las diferentes dimensiones puede impactar en las consecuencias generadas en los colaboradores.

4.10- Perfil del líder remoto

A partir de las entrevistas a los directivos y la encuesta a los colaboradores se buscó comprender las competencias más relevantes del liderazgo remoto presentes en los discursos de ambos actores.

Consultados los colaboradores acerca de las competencias que debía tener un buen líder remoto, se aprecia que sus respuestas coinciden con la visión de los directivos, las tres más relevantes son: comunicación, organización del trabajo y empatía. Buscando complementar este sentir, se consultó a los colaboradores, en base a su experiencia, qué características de liderazgo valoraban más positivamente en su supervisor directo en tiempos de trabajo remoto. Congruentemente las tres primeras fueron similares: que sea comunicador, que tenga objetivos claros y que sea cercano. Para complementar el perfil presente en la organización se partió de los modelos expuestos en el marco teórico tanto los presentados por Capital Humano de Delloite, Joaquín Fournier Guimbao y MIT Sloan Management Review.

La competencia más valorada en el sector de finanzas de Uruguay es la comunicación, el líder remoto en PedidosYa tiene que ser una persona que comunica de manera eficaz, creativa y que escucha activamente.

Un segundo bloque de competencias es lo que respecta a la organización del trabajo, elementos como tener objetivos claros, resolver problemas, ordenar el trabajo del equipo y tener una visión de futuro.

Otro grupo de competencias es lo que engloba la dimensión emocional, tener empatía, acompañar emocionalmente a los colaboradores, cuidar del otro.

Un escalón por debajo se encuentran competencias que tienen que ver con un perfil de coach, motivar, inspirar y empoderar.

Llama la atención que los colaboradores no valoraron competencias de manejo de equipo o grupalidad como la cohesión o la resolución de conflictos. Si bien estas habilidades están presentes en el discurso de los directivos. Para los colaboradores estas competencias estuvieron en la posición 11° y 12° de 17. No obstante, la confianza es un atributo que fue bien valorado por los colaboradores quedando en el 6° lugar. Se ve claramente en el discurso de los directivos que esta competencia es fundamental para liderar equipos, durante el trabajo remoto se apostó a la confianza de los equipos.

Por último, las competencias que tienen que ver con el cambio, tanto de adaptación y flexibilidad son competencias que están valoradas en puestos intermedios. En las entrevistas quedó evidenciado que los directivos ponderaban esta habilidad. Es un atributo que es congruente con la cultura organizacional, varios de los líderes manifiestan que buscan personas flexibles y adaptables ya que PedidosYa es una empresa en constante cambio.

Por otro lado, la competencia de innovación no fue algo ponderado por los colaboradores encuestados posicionándose en el lugar 15°. Por último, tal como se observó anteriormente la habilidad tecnológica no fue valorada, al punto que nadie la seleccionó.

En suma, ponderando las competencias y generando un esquema sobre el perfil del líder remoto, es posible inferir que:

1. Comunicador: Líder que comunica, escucha activamente y establece canales accesibles y mensajes claros.
2. Capitán: Líder que organiza el trabajo, tiene claros los objetivos organizacionales y una visión de futuro clara. Planifica y ordena.
3. Cuidador: Líder que se preocupa por el otro, es empático y acompaña la realidad de sus colaboradores. Asegura el bienestar físico y psicológico del prójimo.
4. Coach: Líder que empodera a sus colaboradores, busca inspirar y motivar a su equipo para que puedan ser su mejor versión y puedan llegar a los mejores resultados.
5. Cohesionador: Líder que se preocupa por el equipo, intenta mantener el vínculo entre él y sus colaboradores, pero sobre todo inspira confianza y confía en su equipo.
6. Cambio: Líder flexible y con capacidad de adaptación al cambio.



Figura 12 - Perfil del líder remoto modelo de las 6C - Fuente: elaboración propia

5- CONCLUSIONES Y PRINCIPALES HALLAZGOS

La presente investigación se planteó como objetivo analizar las características en el liderazgo de equipos de trabajo a partir de la implementación de trabajo remoto presente en los directivos y cargos jerárquicos en el área de finanzas Uruguay.

Uno de los hallazgos del presente trabajo es que PedidosYa se ubica dentro del grupo de los grandes ganadores de la pandemia. La situación de aislamiento vivida por gran parte de la población durante el 2020 revitalizó el concepto de delivery, generando una solución concreta frente a una necesidad emergente. Este contexto significó para la organización un periodo de expansión muy fuerte que trajo aparejado grandes desafíos a nivel de liderazgo de equipos.

Se percibe la organización como una empresa formada mayoritariamente por líderes jóvenes, acostumbrados al cambio y en constante búsqueda de nuevos desafíos. La propia cultura de la organización juega un papel determinante al momento de analizar al líder remoto del área de finanzas de PedidosYa Uruguay. Este, toma un rol preponderante en la transición a lo remoto ya que debe articular la cultura dinámica de la empresa con los cambios a nivel de organización del trabajo. Los líderes se vieron obligados a repensar procesos y flujos de trabajo para seguir prestando servicio de forma remota, manteniendo los estándares de calidad que tenían durante la presencialidad y con un aumento en la carga de trabajo asociado al fuerte crecimiento de la organización en el período.

Combinando la modalidad de trabajo remoto y la expansión del negocio de PedidosYa, se puede afirmar que el prestar servicios de manera remota permitió lograr objetivos que a entender de los directores no hubieran sido realizables de forma presencial.

La percepción de los líderes es que lo remoto plantea un desafío importante al momento de gestionar el conocimiento y la integración de los grupos de trabajo. Asimismo, se perciben dificultades en la transmisión cultural y de aprendizaje por exposición. Los líderes realizaron acciones concretas para mitigar las dificultades que, muchas veces desde la presencialidad, se resolvían en ambientes informales.

Otro de los hallazgos es que el control y el seguimiento sobre el funcionamiento de los equipos se vieron limitados. Debieron establecerse nuevas prácticas, mecanismos orientados a la confianza y autonomía de los colaboradores. Además, se constatan interferencias en la comunicación asincrónica que complejizan las relaciones y la capacidad de toma de decisiones oportunas.

Se puede concluir que durante el tiempo de trabajo remoto hay un aumento en la productividad. La carga de trabajo y la cantidad de horas trabajadas aparecen como los conceptos fundamentales que explican esta variación.

Los líderes modificaron y generaron nuevas acciones para estar a la altura de los requerimientos y desafíos que implica gestionar equipos desde la distancia y en un contexto de pandemia. Se ajustaron prácticas y comportamientos para que el trabajo de los equipos, y con esto la consecución de los objetivos organizacionales, se logren.

Se pudo apreciar aciertos y errores, por parte de los directivos a la hora de liderar sus equipos, para poder sortear la incertidumbre y los desequilibrios propios de la transición. No se preciben cambios ni en la filosofía ni en la esencia del liderazgo, conservando aquellas prácticas que eran adecuadas para la modalidad remota. Cada directivo continuó gestionando sus equipos desde su esencia e identidad. Empero, para poder realizar esto modificaron la manera de trabajar descartando aquellas prácticas que generaban incongruencias con la modalidad remota.

Hubo oportunidades de mejora en esta transición que fueron capitalizadas por los líderes. Se constató que tuvieron la capacidad de manejar la mayoría de los desequilibrios generados por el cambio al trabajo remoto. Sin embargo, queda pendiente al día de hoy, dar solución a la carga de trabajo y las jornadas extensas. Pudieron mantener a los equipos en el estado de tensión necesaria y suficiente para afrontar los retos y generar soluciones acordes a las dificultades presentes manteniendo a los equipos en la Zona de Desequilibrio Productivo (ZDP).

Asimismo, se pudo apreciar que la historia de la organización, el camino recorrido y la cultura organizacional son aspectos clave a la hora de entender la adaptación en el liderazgo remoto. Tanto así, que queda difuso el límite entre las adaptaciones realizadas exclusivamente por el pasaje al contexto de virtualidad y los cambios propios debido al crecimiento exponencial que tuvo la organización.

En suma, es posible validar la hipótesis planteada al comienzo del trabajo, ya que se aprecia que los directivos y cargos jerárquicos del área de finanzas de PedidosYa Uruguay modificaron, descartaron y crearon prácticas, costumbres y hábitos en las siete dimensiones analizadas para liderar a sus equipos.

A continuación, se realiza una puesta a punto de los objetivos específicos planteados en esta investigación. En primer lugar, se presenta una caracterización esquemática de las habilidades y competencias necesarias en el liderazgo remoto para la gestión de los equipos de trabajo en el área de finanzas de PedidosYa Uruguay. Seguidamente, se resumen las principales problemáticas identificadas, para por último arribar a un conjunto de recomendaciones que conlleven a una mejor gestión de los equipos humanos operando de manera remota.

Perfil del líder remoto para finanzas de PedidosYa Uruguay

Ponderando las competencias y generando un esquema sobre el perfil del líder remoto, es posible concluir que las principales características del líder remoto del área de finanzas de PedidosYa Uruguay se priorizan de la siguiente manera:

1. Comunicador: Líder que comunica, escucha activamente y establece canales accesibles y mensajes claros.
2. Capitán: Líder que organiza el trabajo, tiene claros los objetivos organizacionales y una visión de futuro clara. Planifica y ordena.
3. Cuidador: Líder que se preocupa por el otro, es empático y acompaña la realidad de sus colaboradores. Asegura el bienestar físico y psicológico del prójimo.
4. Coach: Líder que empodera a sus colaboradores, busca inspirar y motivar a su equipo para que puedan ser su mejor versión y puedan llegar a los mejores resultados.
5. Cohesionador: Líder que se preocupa por el equipo, intenta mantener el vínculo entre él y sus colaboradores, pero sobre todo inspira confianza y confía en su equipo.
6. Cambio: Líder flexible y con capacidad de adaptación al cambio.

Problemáticas identificadas

A continuación, se listan las principales problemáticas identificadas a partir de la investigación en relación al manejo de los equipos en la modalidad de trabajo remoto:

- Carga de trabajo. Surge como la principal problemática a raíz de la implementación del trabajo remoto. La dificultad para establecer límites claros en la jornada laboral y el correcto balance entre vida personal y laboral aparece como un tema relevante entre varios de los actores involucrados en la investigación.
- Control y seguimiento. A nivel de líderes se plantea la necesidad de un cambio en el estilo de gestión de los equipos. Obliga a basarse en la confianza en su equipo de trabajo y a pensar procesos en base a objetivos.
- Comunicación asincrónica. La diferencia en los tiempos de respuesta afecta a todos los ámbitos de la organización. Modifica el relacionamiento entre las partes tanto a la interna de los equipos como con otros equipos. La imposibilidad de comunicarse de manera personal obliga a los actores a modificar pautas de comportamiento que tenían arraigadas y eran habituales.
- Transmisión cultural. La no presencialidad limita la capacidad de comunicar y aprehender la cultura de la organización por parte del personal. Hasta ahora no se han desarrollado mecanismos para mitigar esta problemática. La soledad del trabajo desde los hogares socava la posibilidad de empaparse en la cultura de PedidosYa.
- Aprendizaje por exposición. El trabajo remoto limita la oportunidad de aprender por estar en contacto con otros compañeros y supervisores en el día a día.

Recomendaciones

A continuación, se listan las recomendaciones a ser tenidas en cuenta por la organización con el objetivo de mejorar la gestión de los equipos en el trabajo remoto. Las mismas están elaboradas en base a los hallazgos del estudio específico del área de finanzas de PedidosYa Uruguay. No obstante, algunas de ellas pueden ser tomadas en cuenta para organizaciones del sector en general.

- Se propone limitar la jornada laboral, delimitar las comunicaciones en horarios de trabajo, por ejemplo, programando mails, chats, etc. para mitigar el trade off que se da entre clima organizacional y carga de trabajo, por ejemplo con la extensa jornada laboral.
- Generar instancias de formación de los líderes, específicamente sobre la temática de liderazgo remoto y la gestión de los equipos bajo esta modalidad. Poder brindar espacios de intercambio de experiencias para generar comunidades de aprendizaje.
- Implementar ejercicios de team building de manera remota para potenciar la importancia del trabajo en equipo y las relaciones en contextos fuera de lo laboral.
- Planificar la implementación del modelo híbrido a todos los niveles ya que esta será la modalidad imperante en la empresa, una vez culminada la pandemia.

6- REFLEXIONES FINALES

Mucho se ha escrito acerca de la importancia del liderazgo y su incidencia en la gestión de los recursos humanos para la creación y el mantenimiento de organizaciones exitosas.

Como fuera mencionado anteriormente, la llegada de la pandemia ha puesto a prueba la capacidad de los directivos para convertir la crisis en oportunidades de crecimiento. Gestionar de manera adecuada el trabajo remoto puede llegar a ser un pilar fundamental para el mantenimiento de condiciones favorables que lleven a las empresas a prosperar aún en tiempos de incertidumbre.

Como era de esperarse, se han detectado oportunidades de mejora para las que se sugieren recomendaciones puntuales y es lógico que el área analizada se encuentre transitando una curva de aprendizaje, pero se destaca la riqueza del proceso en sí mismo. Este proceso de investigación contribuyó a poder dimensionar la importancia de la gestión eficaz de los equipos de trabajo en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Destacando la importancia de la planificación del futuro del trabajo en sus diversas modalidades: presencial, remota e híbrida.

Conocer la adaptación de los líderes del área de finanzas de Uruguay de PedidosYa a la modalidad de trabajo remota constituyó para los investigadores una línea de investigación interesante que permitió valorar la complejidad y versatilidad del trabajo con las personas en su dimensión holística. Se logró obtener un bagaje conceptual de cara a los nuevos desafíos del mundo del trabajo y la gestión de equipos. Sin lugar a dudas, este trabajo permite extrapolar hallazgos que pueden estar presentes en otras organizaciones del rubro, así como también generar aportes que enriquezcan y cultiven la labor profesional de los líderes organizacionales.

Aún sigue siendo un desafío poder arraigar el nuevo enfoque de gestión de modelo híbrido que implica armonizar las formas de liderazgo para el mundo presencial y remoto simultáneamente. Tomando como mojón la experiencia y el conocimiento generado a partir de la coyuntura actual.

Por ello, más allá de los hallazgos concretos a los que se haya arribado en este trabajo se espera que este sea el punto de partida para nuevas investigaciones en las que se profundice el tema a fin de capitalizar las experiencias y lecciones aprendidas.

7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, P. M. Z., & Ferreiro, N. C. (2006). Liderazgo empresarial. Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Alfaro, F., Marquina De La Peña, L., Mayorca, J. y Navarrete, D. (2021). *La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones*. Tesis de maestría, Universidad ESAN Graduate School of Business
- Avolio, B., Kahai, S. y Dodge, G. (2001). *E-Leadership: Implications for theory, research and practice*. Leadership Quarterly, 11, 615-670
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). *El liderazgo en las organizaciones inteligentes*. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales, 1(4), 61-71.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Cardozo, N., Bulcourf, P., (2020), *El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas*. Cuadernos de la INAP, año 1.
- Castañón Sánchez, R.(2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Tesis de doctorado, Universidad de Alcalá <http://hdl.handle.net/10017/20002>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of psychological research*, 1(2), 64-72.
- Cópulo, S.(2020) *Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19*, Col·lecció estudis UPF-BSM – N° 5, Barcelona School of Management
- Cortés Díaz, G., Henao Godoy, N., & Osorio Linero, V. (2020) *Trabajo remoto en tiempos de covid-19 y su impacto en el trabajador*.
- Cortés-Valiente, J. A. (2018). Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. *Memorias*, 15, 28.
- DasGupta, P. (2011) *Literature Review: e-Leadership Probal DasGupta Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship*
- Esguerra, G y Contreras, F (2016). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. Estudios Gerenciales 32 262–268.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65.
- Gardner, H. (2005). *Inteligencias múltiples* (Vol. 46). Barcelona: Paidós.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R y Sánchez-Manzanares, M.(2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo vol. 32, núm. 1, enero-abril,, pp. 38-47 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid-España.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona-España. Ediciones B. S.A.
- Goleman, D. (1998), *La inteligencia emocional en la empresa*, Barcelona España, Ediciones
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D. (2013), *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*, Barcelona España, Ediciones B. S.A.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLSILLO.
- Gomez-Rada, A. (2004) *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*, Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol 2 Núm 2, 61-77.
- Gratton, L., *Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work*, Making Virtual Work a Win-Win MIT SLOAN Management Review Special Edition Summer 2021.
- Guimbao, J. F. (2020). *El teletrabajo en la era COVID*. bie3: Boletín IEEE, (20), 267-281.
- Heifetz, R. Linksy, M. (2009). Texto síntesis de La Teoría detrás de la Práctica. Una Breve Introducción al Modelo de Liderazgo Adaptativo. Harvard Business Press. Cambridge Leadership Associates (CLA).
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linksy, M.(2012). *La práctica del liderazgo adaptativo, Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Barcelona, Paidós
- Hinojosa, D. M., Muñiz, R. C. R., & Cabezas, R. F. C. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *Revista publicando*, 3(7), 417-427.
- Hooijberg, R., Watkins, M., *The xFuture of Team Leadership Is Multimodal*, Making Virtual Work a Win-Win MIT SLOAN Management Review Special Edition Summer 2021.

- Lara, I. M. J., & Vera, J. L. (2016). *El estudio de caso en las ciencias empresariales. Empresarial*, 10(40), 39-43.
- Lupano, L., y Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad.
- Capital Humano Deloitte (marzo, 2020). *Liderazgo de equipos virtuales*
- OIT Manual de buenas prácticas en teletrabajo. 1ra. ed. Buenos Aires : Oficina Internacional del Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina, 2011.
- MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). Remote Working: Personality and Performance Research Results.
- Madariaga, D. F. C. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Autores: Ronald Heifetz, Alexander Grashow Marty Linsky Editorial: Harvard Business Review Press, 2009. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 236-241.
- Microsoft Work Trend Report, march 2021
- Oszlak, O. (2020). *Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud*. Cuadernos de la INAP, año 1
- Palomo, M.T. (2000), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, ESIC editorial Madrid España.
- Peris, R. (1998) *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I. Departament de Psicologia Evolutiva, Educativa, Social i Metodologia, <https://www.tdx.cat/handle/10803/10522#page=3>.
- RAE liderazgo | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE [en línea], Recuperado de: <https://dle.rae.es/productividad>
- Rojas Lazaro, C. J. (2021). *Gestión del trabajo remoto y el desempeño laboral en la Biblioteca Nacional del Perú-2020*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Santillan, W. (2020). *El teletrabajo en el COVID-19. CienciAmérica. Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Santos, S., Antúnez, M (2020). *Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay: Trabajo a distancia, Teletrabajo y Smart working*, Asesoría General en Seguridad Social, Comentarios de B. S.A. Seguridad Social N° 69.
- Sawatzky, N., & Sawatzky, N. J. (2018). Remote work: equipping business students for the working reality.
- Simons, H. (2011), *El estudio de caso: Teoría y práctica*, Ediciones Morata
- Soria, Á. (2015). *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Novaclinica S.A.*, Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial, Universidad Central de Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera Psicología Industrial.
- Sull, D., Sull, C., and Bersin, J., *Five Ways Leaders Can Support Remote Work*, Making Virtual Work a Win-Win MIT SLOAN Management Review Special Edition Summer 2021.
- Valdés Castro, E., Castillo Tabares, R., & Duran Peralta, J. (2020). Tecnologías de información y teletrabajo; su estado en Colombia-Investigaciones en gestión empresarial, ambiental y competitividad. Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Villanueva Sierra, J. J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación, Madrid, España, Sexta edición.
- Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28(47), 91-104.

Artículos

- Acosta, M. J. (2020, junio 21). Los teletrabajadores por COVID19 en Uruguay y el riesgo de la sobrecarga, Equipos Consultores [en línea], Recuperado de: <https://equipos.com.uy/los-teletrabajadores-por-covid19-en-uruguay-y-el-riesgo-de-la-sobrecarga/>
- Arce, D. (2021, Abril 29). Carta salvadora: las estrategias de los restaurantes para aprovechar el alza del delivery. | AméricaEconomía. [en línea], Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/carta-salvadora-las-estrategias-de-los-restaurantes-para-aprovechar-el-alza-del-delivery>
- Carrera, C. (2020, setiembre 30). Liderazgo en remoto, claves para gestionar y motivar a nuestro equipo. Lukap. [en línea], Recuperado de: <https://www.lukkap.com/blog/liderazgo-en-remoto-claves-para-gestionar-y-motivar-a-nuestro-equipo/>
- Civico, A. (2020, agosto 1). Liderazgo Remoto. La República. [en línea], Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/aldo-civico-2765870/liderazgo-remoto-3039320>
- CREAESPAI Acompañamiento emocional en la infancia (2017, septiembre 25) [en línea], Recuperado de: <https://creaespai.org/2017/09/25/articulo-el-acompanamiento-emocional-en-la-infancia/?lang=es>
- Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., Wenstrup, J. (2020, Agosto 11). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. Boston Consulting Group. [en línea], Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>
- Echeverry, G., (2021, abril 8) Del amor al odio: el «zoom» y las nuevas formas de trabajar, CLA Consulting. [en línea], Recuperado de: <https://claconsulting.com/del-amor-al-odio-el-zoom-y-las-nuevas-formas-de-trabajar/>
- El 95% prefiere teletrabajar; la mayoría dice que rinde más, Semanario Búsqueda. N° 2088 - (2020, setiembre 15) [en línea], Recuperado de: <https://www.busqueda.com.uy/Secciones/El-95-prefiere-teletrabajar-la-mayoria-dice-que-rinde-mas-uc1355>
- Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., and Kristi Woolsey, K. (2020, setiembre 22). Hybrid Work Is the New Remote Work, Boston Consulting Group. [en línea], Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>
- Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F. and Shroff, A., (2020, Junio 30) Remote Work Works—Where Do We Go from Here?. Boston Consulting Group. [en línea], Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>
- Klinghoffer, D., *In Hybrid Work, Managers Keep Teams Connected* [en línea], Recuperado de: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>
- Recomendaciones técnicas para teletrabajo y continuidad operativa. (2020, marzo 13) publicaciones/recomendaciones-tecnicas-para-teletrabajo-continuidad-operativa. [en línea], Recuperado de: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/>
- Ripani, L. (2020, marzo 24). Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial, BID, Factor Trabajo. [en línea], Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>
- Sanchez Silva, C., Fariza, I. (2021, abril 25). La onda expansiva del teletrabajo zarandea la economía. [en línea], Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-04-25/la-onda-expansiva-del-teletrabajo-zarandea-la-economia.html>
- Trabajo en equipo | Qué es, características, beneficios, importancia y más (2020, Noviembre 09) [en línea], Recuperado de: <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>
- Trabajo remoto mejoró la productividad de las empresas en Uruguay, según sondeo. (2020, octubre 9). El Observador [en línea], Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/trabajo-remoto-mejoro-la-productividad-de-las-empresas-en-uruguay-segun-sondeo-20201091245>

8- ANEXOS

8.1 ANEXO I – Pauta de entrevista

Modalidad de la entrevista

La entrevista se realizó partiendo de preguntas abiertas que ubiquen al entrevistado en la temática y a partir de sus respuestas se intentó preguntar sobre los puntos subsiguientes para abarcar la totalidad de las categorías de análisis del caso de estudio.

Presentación - Quién es / puesto que ocupa / gente a cargo

Preguntas Generales

Introducción sobre la temática de nuestro trabajo

Presentación nuestra

¿Cuál es tu experiencia liderando equipos?

¿Cómo ha sido tu trayectoria en PEDIDOSYA hasta llegar al cargo donde estás hoy?

Implementación de trabajo remoto

¿Cómo era la modalidad de trabajo antes de la pandemia y ahora?

¿Cómo ha sido la implementación del trabajo remoto?

¿Qué infraestructura tecnológica tenía la empresa para el trabajo remoto, (infraestructura, internet, insumos de oficina)?

¿Cómo entiendes que fue la adaptación del sector/equipos a la modalidad remota?

Problemáticas / Beneficios (características del trabajo remoto)

¿Qué problemáticas has encontrado en la gestión de tu equipo en la modalidad de trabajo remoto?

¿Qué beneficios has encontrado cómo director de equipo en la implementación del trabajo remoto?

Gestión de equipos de trabajo

¿Cuáles son las claves que entiende debe realizar el jefe para gestionar a los colaboradores remotamente?

¿Cuáles y de qué manera has implementado con tu equipo?

Liderazgo adaptativo

¿Qué valores, creencias y costumbres cambiaron a partir del teletrabajo?

¿Qué cosas cambiaron y cuáles no cambiaron a la hora de gestionar equipos?

¿Cómo se manejaron los desequilibrios que surgieron con el cambio de la modalidad presencial a lo remoto?

Perfil líder

¿Desde tu experiencia qué capacidades/competencias tiene que tener un buen líder a la hora de gestionar equipos remotos?

Preguntas específicas para profundizar

Organización del Trabajo

- ¿Han realizado una reorganización a nivel de objetivos, roles, ritmos de trabajo?
- ¿Cómo considera que es la productividad del equipo, ha variado de alguna manera?
- ¿Cómo realizas el seguimiento del trabajo a los colaboradores en la modalidad remota? (cómo no caer en el micromanagement)
- ¿Cómo se ordena, estructura y organiza el flujo de trabajo, diario, semanal, mensual?

Trabajo en equipo

- ¿Se apreciaron dificultades en la coordinación de los equipos a raíz del trabajo remoto? De acuerdo a la literatura consultada, entendemos que existe un aumento en la productividad, pero puede darse casos de disminución en la creatividad y el trabajo colaborativo de los equipos; ¿cuál es tu sensación al respecto?

Comunicación

- ¿Qué modalidades y canales de comunicación utilizas con tu equipo y con qué frecuencia?
- ¿Has tenido instancias de comunicación informales con los colaboradores o el equipo?
- ¿Sientes que has tenido que aumentar la comunicación para subsanar la no presencialidad?

Tecnología

- ¿Qué herramientas tecnológicas usa para la gestión de su equipo?
- ¿Qué herramientas usa para la medición de productividad?
- ¿Ha introducido nuevas herramientas desde el pasaje a 100% remoto?
- ¿Le ha resultado difícil adaptarse a ellas? ¿Las utilizadas les han resultado adecuadas?

Emocional

- ¿A raíz de la virtualidad ha tenido que vivir situaciones en las que los colaboradores requieran acompañamiento? ¿Cómo las manejó / resolvió?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la motivación de los colaboradores, cómo la ha gestionado?
- ¿Tienen mediciones sobre la satisfacción de los colaboradores en relación al ambiente/ carga de trabajo?
- ¿Qué acciones han tomado a partir de estas encuestas?

Formación

- ¿Qué importancia le atribuyes a actualizarse en temas de liderazgo remoto?
- ¿PedidosYa ha tenido instancias de capacitación para líderes?
- ¿Ha existido formación de los colaboradores para la implementación de trabajo remoto?

Futuro

- ¿Lo remoto, llegó para quedarse?
- ¿Cómo ves la modalidad de trabajo de tu equipo hacia el futuro?

8.2 ANEXO II- Pauta de encuesta

Gestión de equipos de trabajo en tiempos de virtualidad - Caso PedidosYa

Bienvenido a la encuesta sobre Gestión de equipos de trabajo en tiempos de virtualidad. No te llevará más de 5 minutos completarla.

Fin del bloque: Encabezado

Comienzo de bloque: Iniciales

Sexo

- Hombre
 - Mujer
 - No binario / tercer sexo
 - Preferencia de no especificar
-

Edad

- 18 - 24
 - 25 - 34
 - 35 - 44
 - 45 - 54
 - 55 - 64
 - 65 - 74
 - 75 - 84
 - 85 o más
-

Tiempo en la empresa

- 6 meses o menos
 - Más de 6 meses, hasta 1 año
 - Más de 1 año, hasta 3 años
 - Más de 3 años, hasta 5 años
 - Más de 5 años
-

¿Has trabajado de manera presencial dentro de esta organización?

- No
- Sí

Fin del bloque: Iniciales

Comienzo de bloque: Adaptación

Describe que tan difícil fue su adaptación de la modalidad presencial a la modalidad de trabajo remoto.

- Extremadamente difícil
 - Algo difícil
 - Ni fácil ni difícil
 - Algo fácil
 - Extremadamente fácil
-

En la modalidad de trabajo remoto, ¿tuviste alguna dificultad en alguno de estos aspectos? seleccione todas las que correspondan.

- Balance entre vida familiar y laboral
- Carga de trabajo
- Soledad
- Desmotivación
- Organización del trabajo
- Lugar físico para trabajar
- Concentración
- Integración con el equipo
- Relacionamiento con el supervisor
- Comunicación
- No corresponde

¿De qué forma procuraste resolver estas dificultades?

- Acudí a mi supervisor directo
- Consulté con mis compañeros
- Consulta a psicólogo institucional
- Acompañamiento familiar
- Otros _____

Fin del bloque: Adaptación

Comienzo de bloque: Comunicación



¿Cuáles de estos canales de comunicación utilizaste durante el trabajo remoto para el desarrollo de tu actividad laboral? Marque los que corresponde.

- Chat Empresarial
 - Reuniones virtuales
 - Whatsapp
 - Llamadas telefónicas
 - Mail
-

Utilizando estos canales pude cumplir con las tareas de la misma forma que lo hacía presencialmente.

- Muy en desacuerdo
 - Ligeramente en desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - Ligeramente de acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

La frecuencia de la comunicación con mi equipo fue adecuada para hacer frente al trabajo en forma remota.

- Muy en desacuerdo
 - Ligeramente en desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - Ligeramente de acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

¿Cuán a menudo se da la comunicación entre el supervisor directo y los integrantes del equipo?

- Todos los días
- 2-3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez cada 15 días
- Mensual

Fin del bloque: Comunicación

Comienzo de bloque: Productividad

¿Sientes que se modificó tu productividad a partir de la implementación del trabajo remoto?

- Disminuyó notoriamente
 - Disminuyó Poco
 - Se mantuvo incambiada
 - Aumentó ligeramente
 - Aumentó notoriamente
-

¿A qué atribuyes la variación de la productividad? Selecciona las opciones que consideres pertinentes.

- Concentración
- Conectividad / Tecnología
- Cantidad de horas de trabajo
- Organización del trabajo
- Conexión con los integrantes del equipo
- Motivación
- Vida familiar
- Vida personal
- Flexibilidad laboral
- Trabajo colaborativo
- Espacio de trabajo (infraestructura acorde)
- No cambió
- Otra _____

Fin del bloque: Productividad

Comienzo de bloque: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo mejoró con la implementación del trabajo remoto.

- Muy en desacuerdo
 - Ligeramente en desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - Ligeramente de acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

El trabajo de mi equipo en conjunto con otros equipos mejoró con la implementación del trabajo remoto.

- Muy en desacuerdo
 - Ligeramente en desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - Ligeramente de acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

En la modalidad de trabajo remoto, mejoró el relacionamiento con tus compañeros.

- Muy en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Muy de acuerdo

Fin del bloque: Trabajo en equipo

Comienzo de bloque: Organización del trabajo

¿Cómo fue la reorganización de las tareas a partir de la implementación del trabajo remoto?

- Sin cambios
 - Cambios moderados
 - Algunos cambios importantes
 - Grandes cambios
 - Reorganización total
-

¿Cómo sientes que se modificó la carga de trabajo a partir del trabajo remoto?

- Disminuyó notoriamente
- Disminuyó levemente
- Se mantuvo
- Aumentó levemente
- Aumentó notoriamente

Fin del bloque: Organización del trabajo

Comienzo de bloque: Acompañamiento Emocional

¿Cómo sientes que fue el relacionamiento con tu supervisor directo durante el trabajo remoto?

- Extremadamente malo
 - Algo malo
 - Ni bueno ni malo
 - Algo bueno
 - Extremadamente bueno
-

¿Tu supervisor directo ha estado disponible cuando acudiste a él?

- Nunca
 - A veces
 - La mitad de las veces
 - La mayoría de las veces
 - Siempre
-

El apoyo y la contención por parte de tu supervisor directo fue el adecuado durante el tiempo de trabajo remoto.

- Muy de acuerdo
 - Ligeramente de acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - Ligeramente en desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
-

¿Se llevaron cabo reuniones de carácter informal (fuera de horario, sin temática laboral), durante el periodo de trabajo remoto?

- Nunca
- Alguna vez
- Muchas veces

Fin del bloque: Acompañamiento Emocional

Comienzo de bloque: Tecnología

¿Has utilizado herramientas tecnológicas diferentes a partir de la implementación del trabajo remoto?

- No
- Sí

¿Qué tan cómoda te resultó la introducción de nuevas tecnologías a partir de la implementación del trabajo remoto?

- Extremadamente incómoda
- Algo incómoda
- Ni cómoda ni incómoda
- Algo cómoda
- Extremadamente cómoda

En una escala de 1 a 10 ¿Cuál es la influencia de las nuevas tecnologías en los siguientes ítems? Siendo 1 poca influencia y 10 mucha influencia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación del trabajo										
División del trabajo										
Seguimiento de proyectos										
Control										
Productividad										
Comunicación										

¿A quién recurre en caso de necesitar ayuda con herramientas tecnológicas?

- Supervisor directo
- Otros colaboradores
- Referente de tecnología de la empresa
- Consultores externos
- Tutoriales de Internet
- Blogs acerca de la temática

Fin del bloque: Tecnología

Comienzo de bloque: Perfil del líder



Seleccione las 4 competencias más importantes que consideras que debe tener un buen líder remoto

- Comunicación
- Empatía
- Conocimiento tecnológico
- Empoderar sus colaboradores
- Cohesionador grupal
- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Motivador / Inspirador
- Inteligencia emocional
- Organizar el trabajo
- Resolución de problemas
- Resolución de conflictos
- Adaptación al cambio
- Innovación
- Delegar
- Transparencia
- Confianza



¿Cuáles de las siguientes características valorarías más positivamente en tu supervisor directo en tiempos de trabajo remoto? Selecciona hasta 5 opciones.

- Que tenga visión de futuro
- Que tenga objetivos Claros
- Que controle
- Que sea motivado
- Que empodere colaboradores
- Acompañamiento emocional
- Se maneje con lealtad
- Que sea conciliador
- Que sea cercano
- Que sea comunicador
- Que escuche activamente
- Que consulte
- Que demuestre con el ejemplo
- Que sea metódico
- Que sea preciso

Fin del bloque: Perfil del líder

8.3 ANEXO III – Competencias fundamentales del líder remoto

Q27 - Seleccione las 4 competencias más importantes que consideras que debe tener un buen líder remoto

Campo	Recuento de opciones	
Comunicación	21.30%	46
Organizar el trabajo	14.35%	31
Empatía	9.72%	21
Resolución de problemas	8.33%	18
Motivador / Inspirador	8.33%	18
Confianza	7.41%	16
Flexibilidad	6.94%	15
Adaptación al cambio	5.09%	11
Empoderar sus colaboradores	5.09%	11
Delegar	3.24%	7
Cohesionador grupal	2.78%	6
Resolución de conflictos	1.85%	4
Inteligencia emocional	1.85%	4
Transparencia	1.39%	3
Innovación	1.39%	3
Adaptabilidad	0.93%	2
Conocimiento tecnológico	0.00%	0
Total		216

Q28 - ¿Cuáles de las siguientes características valorarías más positivamente en tu supervisor directo en tiempos de trabajo remoto? Selecciona hasta 5 opciones.

Campo	Recuento de opciones	
Que sea comunicador	18%	44
Que tenga objetivos Claros	11%	28
Que sea cercano	11%	27
Que empodere colaboradores	10%	24
Que escuche activamente	9%	22
Que tenga visión de futuro	8%	19
Que sea motivado	7%	18
Que demuestre con el ejemplo	7%	17
Acompañamiento emocional	6%	14
Se maneje con lealtad	4%	9
Que consulte	3%	8
Que sea preciso	3%	7
Que sea conciliador	2%	5
Que controle	2%	5
Que sea metódico	1%	3
Total		250