



Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas  
Instituto de Postgrados – Fórum

**Proyecto de grado**  
Maestría en Gerencia Internacional

## **Análisis de las competencias de liderazgo requeridas en los equipos virtuales globales**

### **Analysis of the leadership skills required in global virtual teams**

Daniela Paola Duarte Rodríguez

Director del trabajo de grado

Anne Marie Zwerg

† Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana, autopista norte de Bogotá, D.C., Chía (Cundinamarca), Colombia. Email: [danieladu@unisabana.edu.co](mailto:danieladu@unisabana.edu.co)

**Resumen:** El incremento acelerado de los equipos de trabajo virtuales en las organizaciones internacionales es una realidad post pandemia COVID-19. Esta nueva modalidad de trabajo demanda el desarrollo de nuevas competencias de liderazgo para el direccionamiento de manera efectiva de esta clase de equipos, debido a que la diversidad y los ambientes virtuales conllevan a nuevas dinámicas frente a las requeridas para el trabajo presencial que ocasionan cierta complejidad al momento de trabajar en este ambiente virtual. Es por esto por lo que esta investigación planteó como objetivo principal identificar las competencias de liderazgo necesarias para la dirección de equipos virtuales internacionales. Como objetivos específicos se consideraron: 1. examinar las competencias de liderazgo que inciden en el desempeño de los equipos virtuales globales, 2. determinar las diferencias en las competencias de liderazgo entre equipos virtuales internacionales y equipos presenciales y 3. analizar cómo influye la diversidad y los ambientes virtuales en la dirección de los equipos virtuales internacionales. Como

**Abstract:** The accelerated increase of virtual teams in international organizations is a post-pandemic reality after COVID-19. This new mode of work requires the development of new leadership competencies for the effective management of this kind of teams, because diversity and virtual environments lead to new dynamics compared to those required for face-to-face work that cause some complexity when working in this virtual environment. For this reason, the main objective of this research was to identify the leadership competencies needed for the management of Global Virtual Teams (GVT's); specific objectives considered in this research were: examine leadership competencies that impact the performance of Global Virtual Teams, identify differences in leadership skills between GVT's and face-to-face teams and analyse how diversity and virtual environments influence the direction of GVT's. As a main result of this research, a support guide was generated for leaders of GVT's with the skills they must develop to effectively lead a global virtual team.

To achieve the objectives of this work, a review of the literature available for these topics was carried out in scientific databases published during the last twenty years. In conclusion, the results suggest that the leadership competencies that must be

resultado principal de esta investigación se generó una guía de apoyo para los líderes de grupos virtuales internacionales con las competencias que debe desarrollar para dirigir de manera efectiva un equipo virtual internacional.

Para alcanzar los objetivos de este trabajo se realizó la revisión de la literatura disponible para estos temas en bases de datos científicas publicadas durante los últimos 20 años.

En conclusión, los resultados apuntan a que las competencias de liderazgo que debe apropiarse los líderes de equipo virtuales internacionales difieren de las necesarias para la dirección de un grupo de trabajo presencial, por tal razón es importante su estudio y apropiación.

**Palabras clave:** competencias de liderazgo, equipos virtuales global, equipos presenciales, diversidad, e-leadership.

appropriated by the global virtual teams' leaders differ from those necessary for the leadership of a face-to-face working group, for this reason its study and appropriation is important. Finally, this work is exploratory and therefore leaves open the doors for future research on this topic.

**Keywords:** leadership skills, global virtual teams, face to face teams, diversity, e-leadership.

## Tabla de Contenido

1. Justificación .....	4
1.1 Pregunta de investigación .....	4
1.2 Objetivo general .....	5
1.3 Objetivos específicos .....	5
2. Metodología .....	5
3.1 2.1 Ecuación de búsqueda y toma de data. ....	5
3.2 2.1 Análisis de co-ocurrencia .....	5
3. Revisión de la literatura .....	7
3.3 Equipos virtuales globales .....	7
3.3.1 Ventajas de los equipos virtuales globales.....	9
3.1.2 Principales retos en los equipos virtuales globales.....	9
3.2 E-leadership.....	9
3.2.1 Habilidades de liderazgo en la virtualidad .....	11
3.3 Diversidad.....	12
3.4 Administración del recurso humano .....	12
3.4.1 La importancia de la capacitación a los líderes .....	13
3.5 Satisfacción y motivación en los equipos virtuales globales .....	13
4. Guía .....	14
5. Conclusiones.....	14

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Análisis de co-ocurrencia.....	6
Ilustración 2 Análisis de los términos en el tiempo .....	7

## 1. Justificación

La emergencia sanitaria mundial derivada de la pandemia del COVID-19 aceleró la tendencia hacia el trabajo en ambientes virtuales, pasando del 5% del total de trabajadores remotos antes de la pandemia, a un 40% post-pandemia (Levanon, 2020). Esta nueva realidad, demanda el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y el acoplamiento de los equipos de trabajo a una nueva normalidad en el día a día que exige una rápida adaptación a diversos lugares de trabajo entre ellos el ambiente virtual, que a su vez requiere de una mayor interacción con la diversidad. Bajo este escenario, los líderes de los equipos virtuales globales deben adoptar nuevas competencias de liderazgo que les permita direccionar adecuadamente estos equipos hacia las metas trazadas (Malhotra et al., 2007).

Según (Robinson, 2022), El trabajo de los equipos virtuales trae consigo mejoras en la salud mental de los empleados disminuyendo los índices de estrés laboral e incrementando su productividad; este autor estima que para inicios del año 2023 el 25% de todos los trabajos ofertados en el mundo serán virtuales. Por otra parte, el trabajo virtual también trae beneficios para las compañías, tales como ahorro en tiempo y costos, dado a la capacidad de comunicarse con empleados de diferentes partes del mundo de una manera ágil y efectiva a través de las diferentes plataformas tecnológicas. (Gilson et al., 2014).

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que conlleva el trabajo remoto, hay compañías que no han logrado adaptarse a esta modalidad, debido a que no logran adaptarse a los retos relacionados con la incorporación de nuevas tecnológicas de la comunicación y la información, desconocen el manejo que se le debe dar a la diversidad y la multiculturalidad que están presentes en los equipos virtuales globales y que son pilares para su buen funcionamiento (Zwerg et al., 2020); la carencia de estos factores conllevan a barreras en el trabajo que se reflejan en dificultades para generar confianza entre los miembros del equipo, solucionar conflictos, sortear las diferencias horarias, superar los retos al tener idiomas diferentes, gestionar la motivación e integración del equipo y enfrentar los obstáculos para la correcta supervisión de las actividades.(Adamovic, 2018) Por los obstáculos descritos anteriormente, muchos líderes de estos equipos virtuales internacionales han decidido regresar a la presencialidad (Cutter, 2020), sin embargo, esta no es una solución efectiva, pues como se mencionó previamente la virtualidad trae grandes oportunidades y las empresas que no logren adaptarse a esta nueva forma de trabajo tendrán una gran desventaja competitiva en el mercado global y estarán destinadas a desaparecer.

Por todo lo manifestado, es fundamental conocer cuáles deben ser las habilidades de liderazgo requeridas por un líder de un equipo virtual global, ya que las dinámicas y entornos de trabajo son muy diferentes a la presencialidad y por tanto debe capacitarse y entrenarse en estas nuevas habilidades para direccionar eficazmente al equipo. Aquellas compañías y personas que tengan una excelente experiencia trabajando en equipos virtuales globales no solo la repetirían si no que usarían su conocimiento previo en esta forma de trabajo para mejorar su experiencia y la de sus compañeros(Adamovic, 2018),

### 1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias de liderazgo requeridas en la dirección de equipos virtuales globales?

## 1.2 Objetivo general

Mediante la revisión de literatura existente en los últimos 20 años, identificar las competencias de liderazgo necesarias en los equipos virtuales globales.

## 1.3 Objetivos específicos

- Examinar las competencias de liderazgo que inciden en el desempeño de los equipos virtuales globales.
- Determinar las diferencias en las competencias de liderazgo entre equipos virtuales globales y equipos presenciales.
- Analizar cómo influye la diversidad en los equipos virtuales globales.
- Diseñar una guía para dar a conocer las competencias de liderazgo requeridas para el trabajo en un equipo de trabajo virtual global.

## 2. Metodología

Para llevar a cabo este estudio, se opta por realizar un estudio exploratorio a través de la revisión de literatura existente disponible en bases de datos de los últimos 20 años, posteriormente se realizará un análisis de la información encontrada en Scopus, identificando las habilidades de liderazgo requeridas en un equipo virtual global, para finalmente diseñar una guía en donde se den a conocer a los líderes cuáles son las competencias que debe desarrollar para el correcto direccionamiento de estos equipos.

### 3.1 2.1 Ecuación de búsqueda y toma de data.

Con el fin de identificar los artículos relevantes a “habilidades de liderazgo en equipos virtuales globales”, se utilizó la siguiente ecuación de búsqueda:

---

**("Global virtual teams" OR "Equipos virtuales globales" OR "GVT") AND ("Leadership skills" OR "habilidades de liderazgo") AND (diversity)**

---

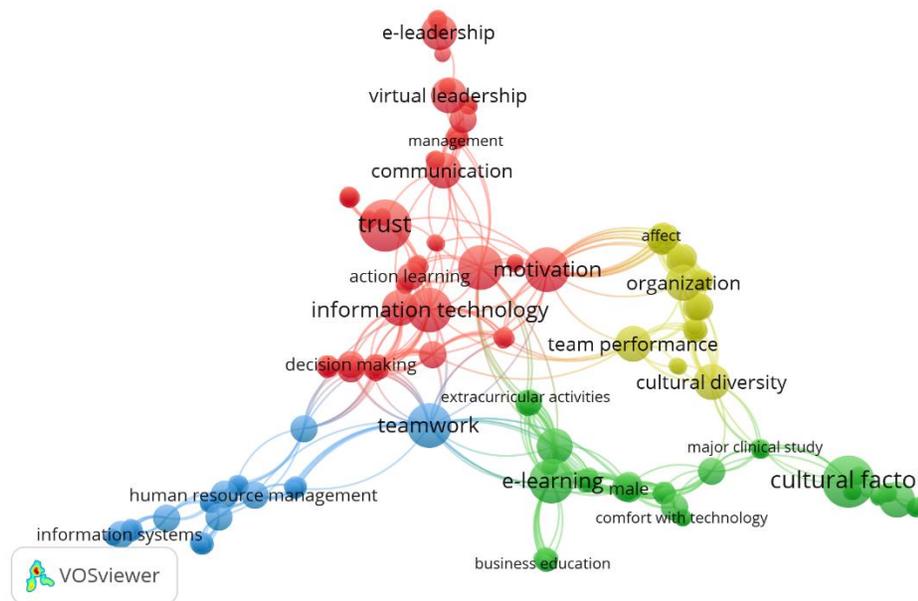
Esta ecuación considera diferentes términos utilizados para el concepto de “equipos globales virtuales” e incluye diferentes factores como lo son “habilidades de liderazgo” y “diversidad”, estos dos últimos permiten una búsqueda más delimitada para el análisis de la literatura encontrada. Esta ecuación de búsqueda fue usada en Scopus con el fin de obtener todos los artículos, abstracts, y las palabras claves de los artículos relacionados, de esta búsqueda se encontraron un total de 85 artículos y la información de cada uno de estos fue descargada en formato .iris.

### 3.2 2.1 Análisis de co-ocurrencia

Una vez obtenida la información bibliográfica se procedió al análisis de co-palabras o co-ocurrencia de la data, el cual consiste en el estudio de los términos dados para encontrar las apariciones conjuntas con el fin de encontrar la estructura conceptual y las diferentes relaciones entre los términos. El software utilizado para este análisis fue VOS Viewer el cual construye redes

bibliométricas y mapas visuales que ayudan a identificar clústeres a partir de términos que se relacionan entre sí.

De los 85 artículos encontrados, 622 palabras claves fueron identificadas, para organizar la información se aplicó diferentes Tesauros para normalizar algunos términos, y se descartaron otros que no eran valiosos para la investigación, dejando 218 términos para el análisis, de esta manera una vez se carga a VOS viewer el resultado será más organizado, facilitando su interpretación.



*Ilustración 1 Análisis de co-ocurrencia*

Una vez aplicado el análisis de co-ocurrencia, se identificaron 4 clúster, el primer clúster (color rojo en la figura) está compuesto por 76 ítems, relacionados con habilidades de liderazgo, el segundo clúster (color verde), está compuesto por 67 ítems, relacionados con el factor cultural, el tercer clúster (azul) se compone de 40 ítems y está ligado a la administración del recurso humano y por último el cuarto clúster (amarillo) tiene 35 ítems y se caracteriza porque está conectado a toda la parte emocional y de motivación. Revisar anexo 1.

Adicionalmente, si observamos los ítems en relación al tiempo, podemos observar que en el clúster 1: habilidades de liderazgo y el clúster 2: factor cultural, son temas que han venido siendo más investigados del 2015 en adelante.

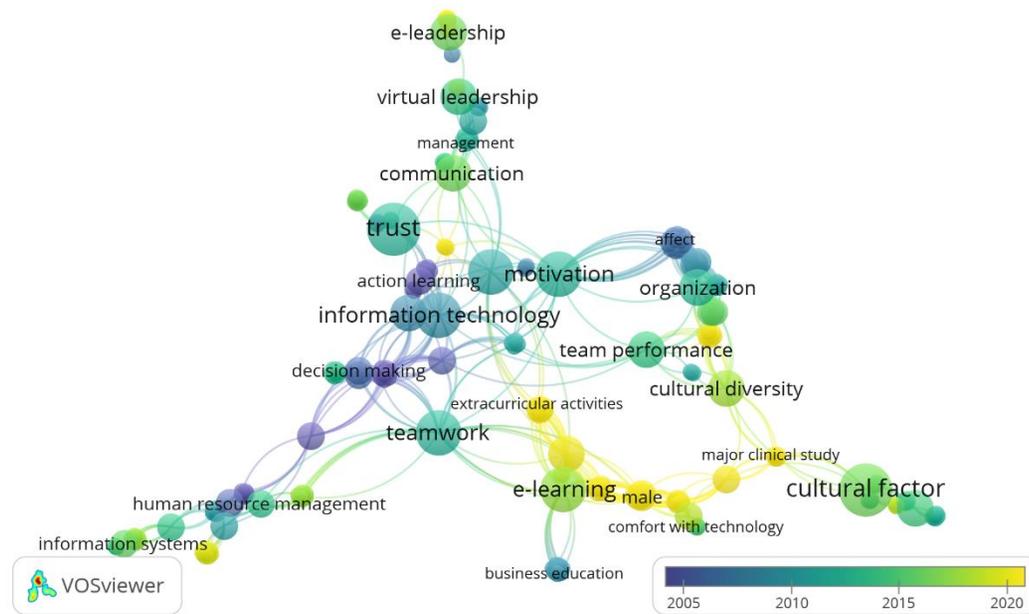


Ilustración 2 Análisis de los términos en el tiempo

Finalmente, identificando los principales clústeres relacionados con el tema de investigación se procedió a realizar la revisión de la literatura teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en el análisis de co-ocurrencia realizado.

### 3. Revisión de la literatura

La globalización ha llevado a que las empresas tengan nuevas oportunidades de crecimiento a nivel internacional, minimizando las fronteras entre países y creando negocios en todo el mundo (Adamovic, 2018), sin embargo, eso conlleva un fuerte proceso de transformación y adaptación por parte de las empresas hacia una nueva forma de trabajo global, pues así como estas han tenido que internacionalizar su negocio también han tenido que internacionalizar su recurso humano, para lograr sus objetivos de una manera efectiva, las empresas han optado por la implementación de equipos virtuales globales para la ejecución de sus actividades gracias a los fuertes desarrollos en las tecnologías para la información y la comunicación que ha facilitado la creación de este tipo de equipos al interior de las organizaciones.

#### 3.3 Equipos virtuales globales

La literatura en cuanto a equipos virtuales globales ha incrementado en los últimos 10 años, sin embargo, la definición del término de “equipos virtuales globales” varía de un autor a otro (Zwerg et al., 2020) no obstante, una vez revisada la literatura, muchas de las definiciones comparten que un equipo virtual global es aquel equipo de trabajo el cual está (1) conformado por dos o más personas, de las cuales (2) al menos una está ubicada en un lugar geográfico, en otra organización o en una zona horaria diferente a sus compañeros, en donde (3) todos los miembros del equipo trabajan por el cumplimiento de unas metas u objetivos comunes y (4) su forma de comunicarse y coordinar

actividades está principalmente mediada por la tecnología (mail, video conferencias, chats, teléfono, etc.), aunque mayormente la comunicación entre los integrantes de estos equipos debe ser mediada por la virtualidad, es posible que en algunos casos se presente eventualmente de contacto presencial. (Hertel et al., 2005).

Acorde con (Scigliano, 2000) existen 7 tipos de equipos virtuales, cada uno de estos está diseñando con el fin de cumplir objetivos y funciones específicas, por lo tanto, requieren diferentes habilidades a la hora de dirigirlo, asimismo los líderes de estos equipos virtuales globales deben saber cuál tipo de equipo están liderando y así saber cómo funciona y a qué retos se enfrenta para sobrellevarlos de manera efectiva y dar cumplimiento con las metas propuestas.

1. Equipos en red: son aquellos equipos que están compuestos por personas de diferentes organizaciones, ciudades, países y que se unen con el fin de compartir su experiencia y conocimiento en un determinado tema. En este tipo de equipos no hay una clara definición de los roles de cada uno de los integrantes y suelen ser conformados por tiempos cortos. Ej.; consultorías.(Scigliano, 2000)
2. Equipos paralelos: son equipos conformados con el fin de dar solución o hacer recomendaciones a un tema en específico, suelen estar conformados por personas de diferentes áreas de una o diferentes empresas, por lo tanto, este tipo de equipos suele ser paralelo a las actividades laborales de sus integrantes y por esto no están bajo la jerarquía de algún departamento en específico y su duración es corta.(Zwerg et al., 2020)
3. Equipos de desarrollo de proyectos o productos: como su nombre lo dice, son equipos que se conforman por un mediano tiempo con personas en diferentes ubicaciones y organizaciones con el fin de dar solución a proyectos dirigidos hacia los clientes, como lanzamientos de nuevos productos, proyectos específicos, innovación, etc.
4. Equipos de trabajo o producción: son aquellos equipos que normalmente suelen trabajar de manera remota y sus integrantes están ubicados en diferentes áreas geográficas y normalmente pertenecen a una única área al interior de sus organizaciones (mercadeo, finanzas, innovación, etc.) y por tanto mantienen una estructura jerárquica definida. En este tipo de equipos suele haber un contacto físico ocasional (2 a 3 veces al año), para capacitaciones, eventos, etc. (Scigliano, 2000)
5. Equipos de servicio: son aquellos equipos que están distribuidos de manera estratégica alrededor del mundo con el fin de tener una operación continua las 24 horas del día. (Scigliano, 2000)
6. Equipos de gestión: esta clase de equipos suele conformarse por los altos directivos de una misma compañía que pueden estar distribuidos en diferentes partes del mundo, normalmente estos equipos suelen reunirse de manera virtual para la revisión del cumplimiento de determinados objetivos propuestos previamente, o para discutir temas relevantes para la compañía.
7. Equipos de acción: son equipos que se conforman de manera esporádica por un tiempo muy corto, el principal objetivo es dar solución a inconvenientes presentados y pueden estar conformado por personas de diferentes organizaciones y ubicaciones (Scigliano, 2000).

Para esta investigación solo se tomará en cuenta los “equipos virtuales globales de trabajo o producción”, dado al aumento en la adopción en esta modalidad de trabajo tras la pandemia y teniendo

en cuenta que son aquellos de mayor duración en donde está clara una estructura jerárquica, por consiguiente, se tiene un líder definido encargado de direccionar el equipo.

### **3.3.1 Ventajas de los equipos virtuales globales**

La implementación de equipos virtuales globales ha dado grandes beneficios para aquellas empresas que han adoptado esta modalidad de trabajo (Zwerg et al., 2020). En cuanto a los trabajadores, varios autores aseguran que el trabajo en equipos virtuales globales facilita la libertad y flexibilidad en el horario laboral, genera mayor productividad, impulsa la creatividad, brinda empoderamiento de los trabajadores a través de la autonomía en las actividades y permite el flujo de conocimiento de una manera ágil (Ebrahim et al., 2009; Hertel et al., 2005; Zwerg et al., 2020), así mismo, se ha demostrado que los empleados valoran a las empresas que les permiten trabajar de manera virtual, pues estudios realizados a trabajadores que se encuentran tiempo completo en remoto arrojan resultados en donde el 74% manifiesta que después de la pandemia trabajar desde casa es mejor para su salud mental y el 84% confirma que seguir trabajando bajo esta modalidad una vez la pandemia termine los haría más felices (Robinson, 2022), el interés en los empleados para que esta modalidad de trabajo sea definitiva es tanto que LinkedIn Group reportó un aumento del 38% en las búsquedas de trabajo remoto y un 42% de aumento en búsquedas realizadas utilizando las palabras “trabajo en casa” o “remoto” (Loten, 2020). En cuanto al nivel empresarial, también se han demostrado ventajas competitivas gracias a la implementación de equipos virtuales globales a nivel empresarial como la reducción en costos por transportes, procesos de toma de decisiones ágiles, facilita procesos de innovación transnacionales y ocasiona una adaptación ágil a cambios en el mercado global (Ebrahim et al., 2009).

### **3.1.2 Principales retos en los equipos virtuales globales**

Los líderes que dirigen este tipo de equipos virtuales globales también se enfrentan a una gran cantidad de obstáculos, la mayoría de estos relacionados con el desempeño de su recurso humano. Los autores (Ebrahim et al., 2009; Hertel et al., 2005; Scigliano, 2000) coinciden en que al tener una mayor distancia (geográfica, demográfica y cultural) entre los miembros del equipo hace que la comunicación y la colaboración sea compleja en comparación con la presencialidad, entre estos desafíos de este ambiente laboral virtual global se encuentran: dificultades en la creación de confianza al interior del equipo, inconvenientes para la supervisión de las actividades, falta de conocimiento y capacitación del uso de las herramientas tecnológicas, disminución en la motivación de los empleados, sentimiento de rechazo por parte de los miembros nuevos del equipo y diferencias en el idioma la cultura y la zona horaria.

Esta complejidad en el manejo de equipos virtuales globales ha provocado que empresas reconocidas a nivel mundial como Canon. Open Exchange. Coursera y Jones Lang LaSalle Inc., hayan decidido regresar a la presencialidad, al menos una parte del tiempo de los trabajadores ya que aseguran que estos equipos globales virtuales no son sostenibles en el largo plazo y que a futuro pueden traer impactos negativos en la productividad y los resultados de la empresa.(Cutter, 2020)

### **3.2 E-leadership**

Algunos años atrás el liderazgo virtual era un tema que solo era relevante para aquellas compañías multinacionales que tenían presencia de personal en diferentes partes del mundo, sin embargo, hoy

en día por el aumento del uso de las tecnologías de información como un método para generar equipos de trabajo virtuales globales este tema ha cobrado mucha importancia, pues se ha convertido esencial para la mayoría de empresas (Mehtab et al., 2018). Por consiguiente, a medida que los equipos virtuales globales toman una mayor relevancia en el mundo laboral, las empresas deberían tomar conciencia e informarse acerca de cómo liderar efectivamente este tipo de equipos, pues dado a su modalidad mediada por las tecnologías de información y de comunicación, la distancia física de los integrantes que los conforman y las diferencias culturales, los líderes deben enfrentar a nuevos retos a la hora de dirigirlos, de este estilo de liderazgo surge el término: “E-leadership”(Dasgupta, 2011).

De acuerdo con (Gheni et al., 2015) el liderazgo tradicional está definido como la habilidad de influenciar positivamente a un grupo de personas para lograr el cumplimiento de metas establecidas. El término e-leadership surge a partir de la necesidad de explicar las nuevas formas de trabajo en donde los líderes deben apoyarse en la tecnología para liderar proyectos con equipos virtuales globales en donde sus miembros tienen un contacto de manera presencial poco o nulo, es por esto que autores como (Avolio et al., 2000) definen el e-leadership como un proceso de dirección en donde los líderes se comunican con su equipo principalmente a través de las diferentes tecnologías de la información y cuya interacción, coordinación y colaboración entre los miembros de equipo esta medida da por herramientas virtuales, por otro lado para (Savolainen, 2013), es un proceso de influencia social en donde los cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y comportamientos se producen con la ayuda de tecnologías para la información y la comunicación, en definición el “e-leadership” consiste en la dirección de equipos, en donde sus miembros suelen estar distribuidos en zonas geográficas diferentes y se comunican y coordinan sus actividades principalmente a través de herramientas virtuales.

Las personas encargadas de liderar estos equipos de trabajo virtuales globales se deben enfrentar a una gran cantidad de retos relacionados con la comunicación, la coordinación y la difusión del conocimiento, la creación de confianza al interior del equipo, la distancia geográfica y cultural, diversidad en el equipo, seguimiento de las actividades, desconocimiento en el uso de las herramientas tecnológicas entre otros (Lynn Pulley & Sessa, 2001). Por otro lado, (CORDERY et al., 2009) realizó un estudio en donde se entrevistaron 16 líderes virtuales y se identificaron 9 problemas principales a los cuáles estos deben enfrentarse a la hora de dirigir un equipo virtual global, entre estos hallazgos se encontraron los siguientes retos en el liderazgo de estos equipos:

1. Iniciación del equipo.
2. Dificultades en la generación de compromiso entre los miembros del equipo.
3. Inconvenientes para encontrar el tiempo adecuados para las reuniones del equipo.
4. Poca confianza y apoyo entre los miembros del equipo.
5. Envío de comunicaciones innecesarias.
6. Dificultad en la creación de relaciones entre el equipo.
7. Integración de nuevos integrantes al equipo.
8. Resistencia de los miembros del equipo a opinar sobre temas importantes.
9. Falta de espacios y estrategias para dar recompensa y reconocimiento a los miembros del equipo

Es por esto que los e-leaders deben conocer cuáles son esas habilidades de liderazgo con las que deben contar para adaptarse a esta nueva forma de trabajo y lograr con los objetivos propuestos.

### **3.2.1 Habilidades de liderazgo en la virtualidad**

Para liderar un equipo virtual global de manera efectiva se requiere de ciertas habilidades también utilizadas en el liderazgo de equipos tradicionales, como lo son las habilidades para la solución de problemas, competencias sociales y competencias técnicas según el cargo que tenga, sin embargo, los e-leaders deben desarrollar nuevas competencias debido a las diferencias del ambiente de trabajo virtual frente al tradicional (Savolainen, 2013).

Un estudio realizado por (Malhotra et al., 2007), en donde realizaron un estudio de campo a través de observación, aplicación de entrevistas y encuestas para conocer cuáles son las mejores prácticas aplicadas por los líderes de equipos virtuales concluyeron que un líder virtual debe tener las habilidades para:

1. Generar y mantener la confianza a través del uso de herramientas para la información y la comunicación
2. Garantizar que todos los integrantes del equipo vean la diversidad como una oportunidad y no una desventaja.
3. Monitorear y gestionar los ciclos de vida del trabajo virtual.
4. Dar seguimiento al progreso de los miembros del equipo y su adaptación con la tecnología.
5. Ampliar la visibilidad a cada uno de los miembros del equipo, no solo al interior si no en toda la compañía.
6. Ayudar a garantizar que los integrantes del equipo se sienten bien con el trabajo virtual.

Por otro lado (CORDERY et al., 2009) propone cuatro habilidades principales que deben desarrollar los líderes virtuales como;

1. Habilidades de relaciones humanas: el líder debe ayudar a los integrantes de equipo en la resolución de conflictos, propiciando espacios honestos para la discusión, en donde se generen actividades de integración y de construcción de equipo, en donde se reconozca la diversidad y se dé momentos de reconocimiento a cada uno de los integrantes (CORDERY et al., 2009).
2. Gerencia de las actividades: el líder debe tener la capacidad de organizar las actividades y dar seguimiento apoyado en herramientas digitales, es importante que el líder delegue actividades y garantice que cada miembro del equipo conoce sus deberes (CORDERY et al., 2009).
3. Adquisición de recursos: el líder brinda a su equipo las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores (CORDERY et al., 2009).
4. Generar una visión común y un sentido de pertenencia entre los integrantes: el líder está encargado de garantizar que su equipo se encuentra alineado con los objetivos y metas propuestos (CORDERY et al., 2009).

Otros autores resaltan otras habilidades que deben ser desarrolladas por los líderes virtuales como la creación de confianza a través de medios virtuales, ver la diversidad como una oportunidad, dar entrenamiento adecuado a los participantes en el uso de tecnologías para la información y la comunicación y no asumir que ya las saben usar, establecer parámetros de

comunicación al interior de los equipos para evitar malas interpretaciones, tomarse el tiempo de conocer a cada uno de sus integrantes del equipo, entre otras (Lilian, 2014; Malhotra et al., 2007; Mehtab et al., 2018), cada una de estas habilidades preparará y guiará a un líder de equipos virtuales globales hacia una dirección más efectiva tanto en el desempeño como en la consecución de los objetivos del equipo y de la compañía para la cual labore.

### **3.3 Diversidad**

Existe bastante literatura relacionada con la “diversidad”, varios autores la han definido como la variedad y la representación de diferentes grupos distintivos y culturalmente significativos en un sistema social (Sawyer et al., 2005), mientras para otros autores la diversidad es vista como el patrón de valores, costumbres y comportamientos compartidos por un grupo de personas (Taras et al., 2019).

En los equipos virtuales globales la diversidad aumenta al tener varios integrantes trabajando en zonas geográficamente diferentes (Mannix & Neale, 2005), lo que conlleva a su vez a un aumento en los retos para la colaboración entre los miembros de estos equipos dado a la distancia física. Los obstáculos más comunes que pueden presentarse en estos equipos son barreras en el idioma, diferencias en zonas horarias, variedad cultural y desacuerdos en formas de pensar y de trabajar que pueden dificultar la coordinación y la comunicación entre los integrantes (Taras et al., 2019), ya que esta nueva forma de trabajo demanda aprender a convivir de manera digital con personas alrededor del mundo, con valores, culturas, tradiciones y estilos de trabajo distintos (Stratone et al., 2022).

La diversidad impacta de manera tanto positiva como negativa a los equipos virtuales globales, varios estudios han demostrado que los equipos con mayor diversidad tienden a mostrar resultados excelentes en innovación, creatividad y solución de problemas (Zwerg et al., 2020), aunque también se puedan presentar inconvenientes en su mayoría relacionados con aspectos de comunicación (mal entendidos, poca confianza e integración entre el equipo) (Stratone et al., 2022).

Es por esto que los líderes de estos equipos virtuales globales, deben saber ver la diversidad como una oportunidad, rompiendo estas barreras a través de capacitación en habilidades (Stratone et al., 2022) que les faciliten la generación de una cultura propia del equipo, en donde se acepten y se toleren estas diferencias, desarrollando principios entre su equipo basados en la cooperación, el apoyo, la capacidad de solución de problemas y sobre todo la comunicación. Todo esto, el líder lo logrará a través de una excelente gestión del recurso humano que tiene a cargo, para así poder dirigir de manera efectiva, sabiendo sobrellevar todos los obstáculos que impone la diversidad en esta nueva modalidad de trabajo virtual.

### **3.4 Administración del recurso humano**

La acelerada adopción de equipos virtuales globales al interior de empresas grandes y pequeñas ha demandado la necesidad de los líderes de estar preparados para asumir este reto, garantizando la productividad de su equipo en la virtualidad, esto ha despertado la necesidad por parte de las compañías de entrenar no solo a los líderes, sino también a los integrantes de estos equipos para garantizar una correcta adaptación y un buen funcionamiento al interior de los equipos virtuales globales (Shah-Nelson et al., 2020).

La correcta administración del recurso humano en los equipos virtuales globales, permitirá el buen funcionamiento de estos mismos, haciendo que los trabajadores tengan un mayor compromiso y satisfacción al desempeñar sus labores, lo cual se verá reflejado en una mayor productividad para las empresas (Germain & McGuire, 2013). Para esto es importante tener en cuenta el rol que juega la capacitación brindada por las organizaciones hacia el personal en habilidades duras y blandas para la adaptación a esta nueva modalidad de trabajo virtual (Rosen et al., 2006).

#### **3.4.1 La importancia de la capacitación a los líderes**

Un estudio realizado por (Rosen et al., 2006), en donde se entrevistaron a 440 trabajadores de empresas de diferentes industrias, demostró que el 60% de los trabajadores virtuales al interior de una compañía manifestaron nunca haber recibido entrenamiento para desempeñarse en un equipo virtual global, mientras que el 80% del restante que manifestaron sí haber recibido entrenamiento, contestaron que estas capacitaciones para equipos virtuales no eran consideradas una prioridad al interior de sus organizaciones; así mismo se les preguntó cuáles consideraban que son los temas de capacitación de mayor interés e importancia para la ejecución de sus labores en la virtualidad, a lo que contestaron que el factor más importante es el entrenamiento en “e-leadership”, específicamente en habilidades para llevar a cabo de manera efectiva una reunión de manera virtual (mediada por videoconferencias), seguido por el monitoreo de las actividades de los equipos y saber cómo dar retroalimentación y recompensa a los integrantes por su desempeño; además los encuestados resaltaron la importancia de las habilidades de liderazgo básicas que permitan la creación de confianza, la resolución de conflictos, tolerancia a la diversidad, habilidades para construcción de equipo y muy importante el conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas.

Una correcta administración del recurso humano enfocada en el entrenamiento, debe velar por el bienestar de los trabajadores, motivándolos y generando compromiso en la ejecución de sus labores. De igual manera se debe buscar que los entrenamientos y capacitaciones estén enfocados en la mejora del desempeño al interior del equipo, no solo basándose en las competencias técnicas, sino también en las competencias blandas requeridas para garantizar un buen rendimiento al interior de los equipos virtuales globales (Shah-Nelson et al., 2020).

#### **3.5 Satisfacción y motivación en los equipos virtuales globales**

La literatura encontrada acerca de estudios relacionados con la satisfacción y motivación en los equipos virtuales globales es limitada, sin embargo, los autores coinciden en que un buen nivel de satisfacción al interior de un equipo es un predictor válido acerca de su desempeño a nivel interno (Hertel et al., 2005; Robert & You, 2018).

Estudios realizados sobre la satisfacción y motivación en los equipos virtuales, apuntan a que los miembros de estos equipos tienden a estar menos satisfechos con el desempeño y menos comprometidos a continuar con la organización que los emplea, mientras por otro lado también se ha demostrado la falta de unión al interior de estos equipos, pues los integrantes muchas veces pueden llegar a tener sentimientos de frustración, estrés y resentimiento con sus compañeros (Zwerg et al., 2020), dificultando la colaboración y el buen desempeño.

Es por esto que, aunque las compañías implementen equipos virtuales globales al interior de sus procesos para mejorar la eficiencia, reducir costos, no es suficiente con contar con las herramientas

tecnológicas suficientes, es importante para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de esta forma de trabajo, garantizar una buena experiencia en cada uno de los integrantes de este equipo (Ortiz De Guinea et al., 2012), todo esto se puede conseguir a través del empoderamiento de los trabajadores, poniéndoles retos, y motivándolos a cumplirlos, una vez hayan conseguido sus metas es importante darles una retroalimentación y reconocimiento si el caso lo requiere (Zwerg et al., 2020).

Está comprobado que un empleado satisfecho, permanecerá motivado, teniendo como resultado un fuerte compromiso no solo hacia su equipo, si no también para la compañía en la que labora (Zwerg et al., 2020). Es importante recalcar que todas estas actividades encaminadas a la búsqueda de la satisfacción y motivación de lo integrantes de un equipo virtual global deben estar respaldadas y apoyadas por una buena administración del recurso humano, que se preocupe por garantizar una buena experiencia de sus empleados en esta modalidad de trabajo, para así obtener resultados positivos en el desempeño y generando que el trabajo virtual sea sostenible en el tiempo y beneficioso para la compañía.

#### **4. Guía**

A partir de la literatura analizadas, se diseñó una guía de habilidades de liderazgo y actividades para la dirección de equipos virtuales globales. Esta guía tiene como fin educar y crear conciencia en los líderes acerca de las competencias debería desarrollar y aplicar para poder dirigir de manera efectiva un equipo virtual global. Revisar Anexo 1

#### **5. Conclusiones**

Una vez hecha la revisión de literatura existente en los últimos 20 años con respecto a las habilidades de liderazgo necesarias en los equipos virtuales globales se llega a las siguientes conclusiones:

1. La colaboración y coordinación entre los equipos virtuales globales tiende a ser más compleja en comparación con la presencialidad, pues al tener una mayor distancia (geográfica, demográfica y cultural) entre los miembros del equipo hace que la comunicación se vea afectada, y el líder tenga que enfrentar retos como lo son: dificultades en la creación de confianza al interior del equipo, inconvenientes para la supervisión de las actividades, falta de conocimiento y capacitación del uso de las herramientas tecnológicas, disminución en la motivación de los empleados, sentimiento de rechazo por parte de los miembros nuevos del equipo y diferencias en el idioma la cultura y la zona horaria.
2. La implementación de equipos virtuales globales al interior de las compañías trae consigo grandes beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores. En primer lugar, los trabajadores tienen una mayor libertad y flexibilidad en el horario laboral, son más productivos en su tiempo de trabajo, impulsan la creatividad, se sienten empoderados dado a la autonomía en las actividades y permite el flujo de conocimiento de una manera ágil; en cuanto a las empresas, los equipos virtuales globales han demostrado ventajas competitivas, como la reducción en costos por transportes, procesos de toma de decisiones ágiles, facilita procesos de innovación transnacionales y ocasiona una adaptación ágil a cambios en el mercado global
3. Los líderes virtuales deben desarrollar nuevas habilidades de liderazgo diferentes a las utilizadas en la presencialidad, pues el ambiente virtual tiene nuevas implicaciones y

características a la hora de dirigir un equipo virtual global, alguna de estas nuevas habilidades y características que se deben desarrollar son: habilidades de relaciones humanas, habilidades para la gerencia de actividades en la virtualidad, capacidad de influenciar en los integrantes de su equipo, reconocer la diversidad como una oportunidad, habilidad para generar satisfacción y motivación a través de espacios de reconocimiento, habilidad para generar una visión común y sentido de pertenencia, conocimiento en el uso de nuevas tecnologías de información y de la comunicación, habilidades de comunicación, etc. (CORDERY et al., 2009; Lilian, 2014; Malhotra et al., 2007).

4. En los equipos virtuales globales la diversidad aumenta al tener varios integrantes trabajando en zonas geográficamente diferentes (Mannix & Neale, 2005), lo que implica que los equipos aprendan a trabajar y convivir de manera digital con personas alrededor del mundo con valores, culturas tradiciones y estilos de trabajo diferentes, los obstáculos más comunes que pueden presentarse en estos equipos son barreras en el idioma, diferencias en zonas horarias, variedad cultural y desacuerdos en formas de pensar y de trabajar que pueden dificultar la coordinación y la comunicación entre los integrante, por esto es importante que el líder a través de una excelente gestión del recurso humano que tiene a cargo, pueda sobrellevar todos los obstáculos que impone la diversidad en esta nueva modalidad de trabajo virtual.
5. Los líderes de los equipos virtuales globales requieren entrenamiento para velar por el bienestar de sus trabajadores, motivándolos y generando compromiso en la ejecución de sus labores en la virtualidad, brindándoles las capacitaciones necesarias en “e-leadership”, específicamente en habilidades para llevar a cabo de manera efectiva una reunión de manera virtual, seguido por el monitoreo de las actividades de los equipos, saber cómo dar retroalimentación y recompensa a los integrantes por su desempeño, creación de confianza, resolución de conflictos, tolerancia a la diversidad, habilidades para construcción de equipo y muy importante el conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas para la información y la comunicación.
6. Finalmente se diseñó una guía de habilidades de liderazgo y actividades para la dirección de equipos virtuales globales. Esta guía tiene como fin educar y crear conciencia en los líderes acerca de las competencias debería desarrollar y aplicar para poder dirigir de manera efectiva un equipo virtual global.

## 6. Referencias

- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159–2187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323227>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- CORDERY, J., SOO, C., KIRKMAN, B., ROSEN, B., & MATHIEU, J. (2009). Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.002>
- Cutter, C. (2020). *Companies Start to Think Remote Work Isn't So Great After All - WSJ*. <https://www.wsj.com/articles/companies-start-to-think-remote-work-isnt-so-great-after-all-11595603397>

- Dasgupta, P. (2011). *Literature Review: e-Leadership*.
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *A Us Tralian Journal of Bas Ic and A Pplied Sciences*, 3(3), 2653–2669. <http://ssrn.com/abstract=1501443>
- Germain, M.-L., & Mcguire, D. (2013). *The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development*.
- Gheni, A. Y., Jusoh, Y., Jabar, M., & Abdullah, R. (2015). *The Virtual Teams: E-leaders Challenges*.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Levanon, G. (2020). *Remote Work: The Biggest Legacy Of Covid-19*. <https://www.forbes.com/sites/gadlevanon/2020/11/23/remote-work-the-biggest-legacy-of-covid-19/?sh=43ef6dba7f59>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Loten, A. (2020). *For Many, Remote Work Is Becoming Permanent in Wake of Coronavirus - WSJ*. <https://www.wsj.com/articles/for-many-remote-work-is-becoming-permanent-in-wake-of-coronavirus-11590100453>
- Lynn Pulley, M., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). *What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations*.
- Mehtab, K., Rehman, A. ur, Ishfaq, S., & Jamil, R. A. (2018). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4–1), 183–193. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>
- Ortiz De Guinea, A., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information and Management*, 49(6), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- Robert, L. P., & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69(4), 503–513. <https://doi.org/10.1002/asi.23983>
- Robinson, B. (2022). *Remote Work Is Here To Stay And Will Increase Into 2023, Experts Say*. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/01/remote-work-is-here-to-stay-and-will-increase-into-2023-experts-say/?sh=64cb369a20a6>
- Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, A. R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. In *Human Resource Management* (Vol. 45, Issue 2, pp. 229–247). <https://doi.org/10.1002/hrm.20106>

- Savolainen, T. (2013). *Trust Building in e-Leadership-Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century*.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). *INDIVIDUAL VALUE STRUCTURE AND DIVERSITY ATTITUDES: THE MODERATING EFFECTS OF AGE, GENDER, RACE, AND RELIGIOSITY*.
- Scigliano, J. A. (2000). Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed. In *Internet and Higher Education* (Vol. 3, Issue 4, pp. 299–303). Elsevier Inc.  
[https://doi.org/10.1016/S1096-7516\(01\)00040-9](https://doi.org/10.1016/S1096-7516(01)00040-9)
- Shah-Nelson, C., Johnson, H., & Blaney, J. (2020). How HRM and knowledge sharing technologies foster virtual team productivity for globally dispersed workforces: A systematic review. *Article in Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4506924>
- Stratone, M.-E., Vătămănescu, E.-M., Treapăt, L.-M., Rusu, M., & Vidu, C.-M. (2022). Contrasting Traditional and Virtual Teams within the Context of COVID-19 Pandemic: From Team Culture towards Objectives Achievement. *Sustainability*, *14*(8), 4558.  
<https://doi.org/10.3390/su14084558>
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, *25*(4). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100689>
- Zwerg, A. M., Pablo, J., & Calderón, R. (2020). *DIVERSITY, ENGAGEMENT, AND SATISFACTION IN GLOBAL VIRTUAL TEAMS*.

## **7. Anexos**

### **7.1 Guía de habilidades de liderazgo**

