

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas

**Autoría:** García Riopa, Laura Giselle

**Año:** 2025

## ¿Cómo citar este trabajo?

García Riopa, L. (2025) "*Liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13878>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**EMBA 23**

**Tesis**

Liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales  
en empresas multinacionales latinoamericanas

Alumna: Laura Giselle García Riopa

Tutor: Damián Russo

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## Índice

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
Marco Teórico .....	9
2.1 Capítulo I: Teorías de liderazgo .....	9
2.1.1 Liderazgo Situacional .....	10
2.1.2 Liderazgo Transformacional .....	10
2.1.3 Liderazgo Servicial .....	11
2.1.4 Liderazgo Auténtico .....	12
2.1.5 Liderazgo Distribuido .....	13
2.1.6 Liderazgo Adaptativo .....	14
2.1.7 Liderazgo Inclusivo .....	15
2.2 Capítulo II: Trabajo Remoto .....	16
2.2.1 Definición y Evolución del trabajo remoto .....	16
2.2.1.1 Antes del acceso masivo a internet (Pre-1990s) .....	16
2.2.1.2 Auge de Internet (1990s) .....	17
2.2.1.3 Conectividad masiva (2000s) .....	18
2.2.1.4 Flexibilización de políticas laborales (2010s) .....	19
2.2.1.5 Pandemia COVID-19 (2020) .....	21
2.2.1.6 Post-pandemia (Post-2020s) .....	22
2.2.2 Ventajas y Desventajas del trabajo remoto .....	23
2.2.2.1 Ventajas del trabajo remoto .....	23
2.2.2.2 Desventajas del trabajo remoto .....	24
2.2.3 Trabajo remoto en 2025 .....	25
2.2.4 Herramientas y tecnologías para equipos remotos .....	26
2.3 Capítulo III: Diversidad Cultural y su impacto en los equipos .....	28
2.3.1 Modelos Culturales .....	29
2.3.1.1 Geert Hofstede .....	29
2.3.1.2 Fons Trompenaars .....	30
2.3.1.3 Edward Hall .....	31

2.3.1.4 Thomas y Kilmann .....	32
2.3.2 Comunicación Intercultural .....	33
2.3.3 Desafíos de la diversidad cultural en los equipos .....	34
Metodología .....	37
3.1 Introducción a la metodología .....	37
3.2 Enfoque y diseño de la Investigación .....	37
3.3 Población y Muestra .....	37
3.4 Instrumentos de Recolección de Datos .....	37
3.4.1 Encuestas .....	37
3.4.2 Entrevistas Semiestructuradas .....	38
3.4.3 Análisis de Casos de Estudio .....	38
3.4.5 Cuadro metodológico .....	38
3.5 Procedimiento de análisis de datos .....	39
3.5.1 Análisis Cuantitativo .....	39
3.5.2 Análisis Cualitativo .....	39
Resultados .....	40
4.1 Presentación de los Hallazgos Cuantitativos .....	40
4.1.1 Perfil de los encuestados .....	40
4.1.2 Percepción del liderazgo .....	42
4.1.3 Herramientas de trabajo y su efectividad .....	43
4.1.4 Comunicación asincrónica y coordinación .....	44
4.1.5 Diversidad cultural y barreras .....	45
4.1.6 Clima de inclusión .....	45
4.1.7 Conclusión de las encuestas .....	46
4.2 Presentación de los Hallazgos Cualitativos .....	46
4.2.1 Matriz de comparación .....	47
4.2.1 Estilo de liderazgo .....	47
4.2.2 Autonomía y confianza .....	47
4.2.3 Comunicación asincrónica y sincrónica .....	48
4.2.4 Diversidad cultural .....	48
4.2.5 Desafíos y estrategias .....	48



4.2.6 Conclusiones.....	48
4.3 Análisis de Casos de Estudio.....	49
4.3.1 Descripción de los Casos Seleccionados.....	49
4.3.2 Lecciones Aprendidas de los Casos de Estudio.....	50
Discusión.....	52
5.1 Ejes de los hallazgos.....	52
5.1.1 Estilos de liderazgo y adaptación al entorno remoto.....	52
5.1.2 Comunicación asincrónica y claridad operativa.....	52
5.1.3 Diversidad cultural: apreciación y desafíos.....	52
5.1.4 Herramientas tecnológicas y coordinación.....	53
5.1.5 Inclusión y clima de trabajo.....	53
5.2 Conclusión de la triangulación.....	53
Conclusiones y Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	57
Anexos.....	62
A. Instrumentos de Recolección de Datos.....	62
A.1 Encuestas.....	62
A.2 Entrevistas Semiestructuradas.....	63
B. Resultados de la Encuesta.....	64
B.1 Perfil de los encuestados.....	64
B.2 Estilos de liderazgo.....	66
B.3 Herramientas de Comunicación y Colaboración en el trabajo remoto.....	66
B.4 Diferencias culturales y su impacto en el trabajo.....	67
C. Transcripciones de Entrevistas.....	68
C.1 Entrevista a Ana Cedrés.....	68
C.2 Entrevista a Delfina Rios.....	71
C.3 Entrevista a Micaela Cavallo.....	74
C.4 Entrevista a Miguel Topelberg.....	78
C.5 Entrevista a Verónica Gamboa.....	82
D. Casos de Estudio.....	85
D.1 Mercado Libre.....	85

D.2 Globant .....	85
D.3 Coca-Cola FEMSA .....	86

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Cronología de los estilos de liderazgo .....	9
Ilustración 2: Cronología de la evolución del trabajo remoto .....	16
Ilustración 3: Ventajas y desventajas del trabajo remoto .....	23
Ilustración 4: Cuadro metodológico .....	38
Ilustración 5: Matriz de comparación de entrevistas .....	47

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Área de trabajo .....	40
Gráfico 2: Edades de los encuestados .....	41
Gráfico 3: Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales .....	41
Gráfico 4: Nacionalidades representadas en los equipos .....	42
Gráfico 5: País de residencia de los encuestados .....	42
Gráfico 6: Percepción del liderazgo en equipos remotos y multiculturales .....	43
Gráfico 7: Herramientas más utilizadas en equipos remotos .....	44
Gráfico 8: Comunicación asincrónica de los equipos .....	44
Gráfico 9: Impacto y gestión de la diversidad cultural .....	45
Gráfico 10: Clima de inclusión .....	46
Gráfico 11: País de residencia .....	64
Gráfico 12: Género .....	64
Gráfico 13: Edad .....	64
Gráfico 14: Área de trabajo .....	65
Gráfico 15: Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales .....	65
Gráfico 16: Número de nacionalidades representadas en su equipo .....	65
Gráfico 17: Estilos de liderazgo .....	66
Gráfico 18: Herramientas de comunicación .....	66
Gráfico 19: Efectividad de las herramientas de colaboración .....	67
Gráfico 20: Trabajo asincrónico .....	67
Gráfico 21: Diferencias culturales y su impacto .....	67

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo principal identificar estrategias de liderazgo efectivas para la gestión de equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas. En un contexto marcado por la transformación digital, la globalización y la evolución de las formas de trabajo, resulta fundamental comprender cómo liderar equipos distribuidos en distintos países y con diversidad cultural. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando bibliografía existente con entrevistas, encuestas y el análisis de casos de estudio.

La fase cualitativa consistió en entrevistas semiestructuradas a cinco líderes con experiencia concreta en la conducción de equipos remotos y multiculturales. De forma paralela, se aplicó una encuesta estructurada a 87 colaboradores de empresas multinacionales para explorar percepciones sobre liderazgo, herramientas tecnológicas, comunicación asincrónica y diversidad. Esta información se complementó con el estudio de tres casos relevantes de la región: Mercado Libre, Globant y Coca-Cola FEMSA.

Los hallazgos muestran una alta valoración de los estilos de liderazgo transformacional, situacional e inclusivo. Los líderes entrevistados manifestaron que adaptan su estilo según el contexto, priorizando la autonomía, la confianza y el respeto por las diferencias culturales. Estas percepciones fueron validadas por los encuestados, quienes destacaron el sentido de pertenencia, la claridad en los objetivos y el empoderamiento recibido. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, especialmente en lo relativo a la ausencia de pautas formales para la comunicación asincrónica y la necesidad de gestionar de forma más sistemática la diversidad cultural.

Los casos analizados muestran cómo estas prácticas pueden implementarse en empresas con distintas estructuras. Mercado Libre y Globant promueven modelos de liderazgo distribuidos, con foco en la agilidad, la tecnología y la formación intercultural. Coca-Cola FEMSA, desde una lógica más estructurada, ha implementado políticas claras de comunicación, programas de liderazgo remoto y estrategias de inclusión adaptadas a contextos regionales diversos.

En síntesis, se concluye que el liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales requiere tanto de competencias personales como la empatía, la adaptabilidad y la comunicación, así como de políticas organizacionales que respalden dichas prácticas. Esta tesis aporta herramientas útiles para mejorar el desarrollo del liderazgo en entornos laborales cada vez más globales y complejos.

**Palabras clave:** liderazgo remoto, equipos multiculturales, gestión intercultural

## **Abstract**

This research aims to identify effective leadership strategies for managing remote and multicultural teams within Latin American multinational companies. In a context shaped by digital transformation, globalization, and the evolution of work models, understanding how to lead geographically distributed and culturally diverse teams has become essential. The study was conducted using a mixed-methods approach, combining existing literature with interviews, surveys, and case study analysis.

The qualitative phase consisted of semi-structured interviews with five leaders who have concrete experience leading remote and multicultural teams. In parallel, a structured survey was administered to 87 employees from multinational companies to explore perceptions of leadership, technological tools, asynchronous communication, and cultural diversity. This information was complemented by the analysis of three relevant regional cases: Mercado Libre, Globant, and Coca-Cola FEMSA.

The findings show a strong preference for transformational, situational, and inclusive leadership styles. The interviewed leaders reported adapting their leadership approach to the context, prioritizing autonomy, trust, and respect for cultural differences. These perceptions were validated by the survey participants, who highlighted a strong sense of belonging, clarity in objectives, and empowerment from their leaders. However, some areas for improvement were also identified—particularly the lack of formal guidelines for asynchronous communication and the need for more systematic approaches to managing cultural diversity.

The case studies illustrate how these leadership practices can be implemented in companies with varying organizational structures. Mercado Libre and Globant promote distributed leadership models, emphasizing agility, technology, and intercultural training. Coca-Cola FEMSA, with a more structured logic, has introduced clear communication policies, remote leadership development programs, and inclusion strategies tailored to diverse regional contexts.

In summary, the research concludes that effective leadership in remote and multicultural teams requires both personal competencies—such as empathy, adaptability, and communication—and organizational policies that support these practices. This thesis offers practical tools to strengthen leadership development in increasingly global and complex work environments.

**Keywords:** remote leadership, multicultural teams, intercultural management



## Introducción

Según Wiseman (2010, pág. 21): “Los líderes que operan como multiplicadores obtienen más del doble de capacidad de las personas que aquellos que operan como minimizadores”. Los multiplicadores son líderes que amplifican la inteligencia y habilidades de su equipo, fomentando su crecimiento y autonomía, mientras que los minimizadores tienden a microgestionar y sofocar el potencial de los demás. Por eso resulta imprescindible contar con líderes positivos que potencien a sus equipos, ya sea de culturas distintas o en entornos remotos.

La pandemia COVID-19 y la globalización impulsaron el trabajo remoto y conjunto diario de equipos ubicados en distintos países. Por lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación aborda las competencias de liderazgo necesarias para gestionar estos equipos, los desafíos que afrontan los equipos multiculturales y cómo las herramientas tecnológicas mejoran la comunicación de los equipos.

El trabajo remoto modificó radicalmente la forma en la que trabajan las empresas, dando flexibilidad y permitiendo la integración de las personas a nivel global, maximizando la adquisición de talento sin importar la locación de los potenciales colaboradores. Sin embargo, no todo es positivo ya que se resalta el desafío de poder comunicar de forma efectiva para que el mensaje se transmita de forma correcta.

“El trabajo remoto no solo mejora la flexibilidad de los empleados, sino que también presenta desafíos en la comunicación y en la gestión del equipo, lo que requiere un liderazgo adaptativo y el uso efectivo de tecnologías de comunicación” (Demerouti, 2014, pág. 124)

La cultura, según Geert Hofstede (2010), es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros. En otras palabras, la cultura está compuesta por los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por un grupo, que influyen en la manera en que sus miembros perciben el mundo, se relacionan entre sí y toman decisiones. Hofstede enfatiza que la cultura no es innata, sino aprendida a través de la socialización, y se manifiesta en distintos niveles, desde lo nacional y organizacional hasta lo interpersonal.

Es imprescindible tener en cuenta el factor cultural y en particular la cultura de los diferentes países junto con la incorporación de la diversidad en lo más profundo de las organizaciones. La cultura representa un factor enriquecedor en las empresas, ya que fomenta la creatividad, la innovación y aporta diferentes puntos de vista ante una misma situación o problemática. Asimismo, las diferencias en las creencias, formas de comunicación y valores pueden generar interferencias y complicaciones en la comunicación. Por ello, es necesario trabajar en la integración de las diferencias para lograr el éxito organizacional y el alcance de objetivos dentro del entorno globalizado en el cual nos encontramos.

“La diversidad cultural puede ser un recurso valioso para la innovación en los equipos, pero también puede ser una fuente de conflicto si no se gestiona adecuadamente” (Hofstede & Minkov, 2010, pág. 393)

Ante lo planteado, la pregunta principal de investigación es:

- ¿Cómo puede un líder gestionar y potenciar equipos remotos multiculturales de manera efectiva?

Incorporando también las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Qué características debe tener un líder de equipos remotos?
- ¿Cuáles son las diferencias culturales que dificultan el alcance de objetivos?
- ¿Cómo un líder puede potenciar equipos de distintas culturas?

Asimismo, el objetivo principal de la investigación es:

- Identificar estrategias de liderazgo efectivas para liderar equipos multiculturales y remotos con el fin de alcanzar los objetivos, mitigando las barreras geográficas y logrando la cohesión de los integrantes.

Incluyendo los siguientes objetivos secundarios:

- Identificar competencias que deben tener los líderes
- Detectar y analizar los desafíos que afrontan los equipos multiculturales y remotos
- Describir y comparar la utilidad de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación de los equipos
- Recomendar estrategias efectivas de liderazgo.

Se realizó una investigación descriptiva donde el trabajo de campo se desarrolló con una metodología mixta, es decir, con un componente cualitativo (entrevistas a líderes) y otro cuantitativo (encuestas a trabajadores remotos de distintos países).

Adicionalmente, el marco teórico fue dividido en tres capítulos con el fin de relevar la bibliografía existente más destacada acerca de los siguientes temas. Dichas secciones fueron el liderazgo, el trabajo remoto y la diversidad cultural.

En el trabajo de campo se entrevistó a 5 líderes locales e internacionales y encuestó a 100 empleados de empresas multinacionales latinoamericanas que viven en Argentina, Uruguay, Chile, Brasil y México.

Se realizó una triangulación entre las preguntas y objetivos planteados, el marco teórico y el trabajo de campo a fin de comprender qué elementos teóricos son más efectivos y factibles de aplicar.

## Marco Teórico

### 2.1 Capítulo I: Teorías de liderazgo

Según Drucker (2008, pág. 21): “El liderazgo es levantar la visión de una persona a altas miras, el aumento del rendimiento de una persona a un estándar más alto, la construcción de una personalidad más allá de sus limitaciones normales.” En esta definición, el autor pone énfasis en el hecho de que un líder no tiene su principal foco en dirigir al equipo de forma burocrática, sino que persigue el objetivo de ayudarlos a potenciarse, encontrar su camino y alcanzar los objetivos que se proponga cada uno de los colaboradores.

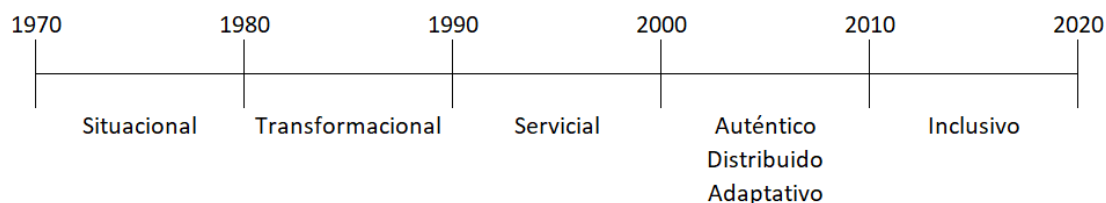
Por su parte, Maxwell explica que un líder es aquel que conoce el camino, anda el camino y muestra el camino (1998). En este sentido, se puede señalar que el líder es aquel que tiene experiencia e integridad, la cual aplica constantemente y transmite a su equipo, transformándose en un modelo a seguir.

Adicional a esto, Bennis (2009) afirma que el liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad. Lo mencionado implica que un líder efectivo debe tener claras las ideas y objetivos para poder ejecutarlos en acciones medibles y tangibles sin perder el foco sobre las motivaciones que tiene el equipo del cual forma parte.

Se puede sintetizar que el liderazgo es la capacidad de influir, motivar y lograr que los miembros de una organización alcancen el éxito de forma eficaz. Un líder efectivo no solo debe guiar y dirigir al equipo, sino que también debe inspirarlo y ayudarlo en su desarrollo personal y profesional; al mismo tiempo que debe fomentar entornos colaborativos y de confianza. Esto implica que el líder tome la posición de facilitador para que los colaboradores se sientan escuchados, valorados y motivados.

Un buen líder entiende las motivaciones personales de cada miembro del equipo y trabaja para que logren sus objetivos, teniendo la versatilidad de adaptar su liderazgo según las necesidades del entorno y de cada trabajador en particular (Hersey, 2012). Por lo antes dicho, es imprescindible que el líder tenga habilidades sociales para conectar con su entorno.

Lo mencionado refiere a características generales que deben tener los líderes, pero hay distintas formas de abordar el liderazgo, por lo que a continuación se desarrollan los estilos que consideramos oportunos para la presente investigación.



*Ilustración 1: Cronología de los estilos de liderazgo*



### **2.1.1 Liderazgo Situacional**

Se basa en la capacidad del líder para ajustar su estilo según el nivel de desarrollo y competencias de sus seguidores. Su fortaleza radica en la flexibilidad, ya que permite adaptar el enfoque a las necesidades cambiantes del equipo, promoviendo tanto la autonomía como la dirección cuando es necesario. Es particularmente útil en entornos dinámicos como la gestión de proyectos, donde los equipos pasan por diferentes etapas de aprendizaje y desempeño.

Según Hersey y Blanchard (2012) un líder situacional estilo debe adaptar su comportamiento según el contexto que se transita y las necesidades de los miembros del equipo.

Mullins (2016) contribuyó a esta teoría analizando la efectividad del mencionado tipo de liderazgo: “La efectividad del liderazgo está intrínsecamente ligada a la capacidad del líder para adaptarse a las demandas de la situación y a las características de sus seguidores. Un liderazgo efectivo no se basa en un enfoque rígido, sino en la flexibilidad y en la capacidad del líder para evaluar y responder adecuadamente a las circunstancias cambiantes”.

Sus principales características son:

Flexibilidad: Cuentan con la capacidad de adaptarse según las circunstancias que se presentan y las necesidades del equipo al cual pertenecen.

Evaluación continua: Monitorean de forma continua el compromiso de sus seguidores y desarrollan estrategias para ajustar el desempeño del equipo con los objetivos establecidos.

Dirección y apoyo: Varían la dirección respecto a la cantidad de seguimiento o independencia que necesita cada uno de los colaboradores. Asimismo, les da el apoyo que necesitan no solo laboralmente sino también como personas.

Desarrollo de seguidores: Ayuda a los miembros de su equipo a desarrollar sus competencias con el fin de que puedan destacarse y fomentar su autonomía.

Su énfasis en la flexibilidad y el desarrollo de los seguidores convierte a este liderazgo en una herramienta clave para gestionar la diversidad de talentos. Más que un estilo único, es una filosofía que exige evaluación constante y una respuesta estratégica a las necesidades del equipo, promoviendo un liderazgo más consciente y efectivo en cualquier entorno (Northouse, 2022).

### **2.1.2 Liderazgo Transformacional**

Se enfoca en inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Su fortaleza principal es la capacidad de generar cambios significativos en la organización a través de una visión clara, el empoderamiento y el desarrollo de una cultura organizacional fuerte. Se aplica especialmente en contextos de innovación, gestión del cambio y desarrollo organizacional, donde es necesario alinear a los equipos con una visión estratégica a largo plazo.

Bass y Riggio (2006) describen el liderazgo transformacional como un proceso mediante el cual los líderes y seguidores elevan mutuamente su nivel de motivación y moralidad.

Las características que se destacan en estos líderes son:



Inspiración motivacional: Tienen la capacidad de mirar hacia el futuro para motivar e inspirar a sus colaboradores.

Carisma: Son admirados y respetados por su conducta moral y valores. Estas características les permiten ser seguidos con facilidad por sus colaboradores, inspirando respeto y confianza.

Estimulación intelectual: Alientan a los miembros del equipo a ser creativos e innovar para desarrollar nuevas ideas y encontrar soluciones de forma disruptiva. En este contexto se valora el pensamiento crítico y la capacidad de resolución.

Consideración individualizada: Se enfocan no solo en el equipo, sino que también lo hacen en sus colaboradores, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de cada uno de ellos. Toman una postura de soporte y mentoría, otorgando reconocimiento por los méritos individuales.

Desarrollo de capacidades y empoderamiento: Fomenta a los colaboradores a que quieran asumir mayores riesgos, empoderándolos para que alcancen el máximo de sus capacidades. Asimismo, los apoya y les brinda herramientas para que tomen mayores riesgos y responsabilidades para que crezcan profesionalmente.

El liderazgo transformacional impulsa a los equipos más allá de sus capacidades individuales a través de la inspiración, el empoderamiento y una visión estratégica. Su impacto no solo se refleja en la productividad, sino también en el compromiso y la moral de los colaboradores, generando un entorno donde la innovación y el crecimiento personal son pilares fundamentales. Al centrarse en el desarrollo de las personas y en la creación de una cultura organizacional sólida, este modelo de liderazgo se consolida como una herramienta esencial para organizaciones que buscan no solo adaptarse al cambio, sino también liderarlo (Bass, 2006).

### **2.1.3 Liderazgo Servicial**

El Liderazgo Servicial prioriza el bienestar y crecimiento de los colaboradores, colocando sus necesidades por encima de los intereses personales del líder. Su fortaleza radica en la creación de un ambiente de confianza y cooperación, promoviendo un alto compromiso y satisfacción laboral. Es particularmente efectivo en organizaciones orientadas a las personas, como las del sector educativo, de salud y en culturas organizacionales que valoran el trabajo colaborativo. Según Greenleaf (2015) los líderes existen fundamentalmente para servir a sus seguidores y priorizar el bienestar del equipo.

Spears concluyó las características que un líder servicial debe tener (2010).

Escucha activa: Ayuda a los miembros a sentirse valorados, en especial con colaboradores que provienen de entornos donde no se fomenta la participación.

Empatía: Es de utilidad para comprender las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes a fin de adaptar el estilo de gestión a las distintas personalidades. De esta forma, se podrá motivar al colaborador según sus necesidades personales.

Superación: Los colaboradores ingresan a los equipos con sus experiencias pasadas, las cuales pueden ser malas. El líder servicial debe mostrarles de forma inclusiva, amable y equilibrada que hay otra forma de trabajo para que puedan superar los traumas que acarrear.



Conciencia: Los líderes deben autoevaluarse, en búsqueda de puntos fuertes y áreas de mejora, así como también comprender el lugar que ocupan en la organización para transmitirlo a su equipo y estar permeable a posibles *feedbacks*.

Persuasión: En general es un concepto que tiene una mala connotación, pero se puede emplear para obtener aceptación por parte del equipo a la vez de que los colaboradores tomen las ideas como propias, lo que genera que las defiendan y lleven a cabo con entusiasmo. Adicionalmente, habrá un sentimiento generalizado de tener un papel fundamental en el éxito del equipo.

Conceptualización: Se debe tener un enfoque que no solo tenga en cuenta las necesidades del equipo sino también la organización en su conjunto. Para esto, se pueden implementar plataformas para ayudar al seguimiento de objetivos en proceso y el alcance de estos.

Previsión: Junto con el establecimiento de metas y estrategias, los líderes deben tener en cuenta los posibles obstáculos que desvían el curso proyectado o retrasan el avance. Por eso, es importante el seguimiento de las tareas pactadas y marcar metas intermedias.

Administración: Refiere a proteger, promover y fomentar la inclusión, cooperación e intereses de todos los integrantes del equipo.

Compromiso con el crecimiento personal del equipo: Otros estilos de liderazgo se enfocan en el crecimiento de la compañía, pero en este caso el principal foco está en el crecimiento de los individuos que forman parte del equipo. Los líderes que tienen este estilo reconocen el valor de las personas más allá de la contribución que hayan tenido con un determinado proyecto o de sus habilidades.

Creación de comunidad: Es un punto importante para los líderes fomentar el entorno dentro del cual se desenvuelven los miembros del equipo y buscan que haya un sentido de pertenencia en ellos. De esta forma, valoran los aportes que cada uno hace, evitando que haya competencia y fomentando el trabajo colaborativo.

El liderazgo servicial se enfoca en las personas, construyendo el éxito de la organización sobre el bienestar y desarrollo de los colaboradores que la componen. Pone especial énfasis en la confianza, empatía y compromiso, haciéndolo un modelo adecuado para entornos de cooperación. Al priorizar el crecimiento personal y profesional de los integrantes del equipo, se fortalece la cohesión interna y fomenta una cultura organizacional basada en el respeto y la inclusión. En un mundo laboral cada vez más orientado a la colaboración, el liderazgo servicial se consolida como una herramienta esencial para construir equipos motivados, resilientes y comprometidos con el propósito de la organización (Eva, 2019).

#### **2.1.4 Liderazgo Auténtico**

Se fundamenta en la transparencia, la ética y la coherencia entre los valores del líder y sus acciones. Este concepto resalta que los líderes auténticos son más genuinos y confiables que otros, lo que lleva a que los equipos crean en su palabra, confíen y se comprometan con los objetivos propuestos. Su fortaleza es la credibilidad y la construcción de relaciones basadas en la confianza, lo que genera un entorno organizacional donde los empleados sienten seguridad

psicológica. Es especialmente relevante en sectores donde la ética y la responsabilidad social son fundamentales, como las ONG, el ámbito gubernamental y las empresas que buscan fortalecer su cultura organizacional.

Avolio y Gardner (2005) afirman: “El liderazgo auténtico es un proceso de influencia positiva que se basa en la conciencia de sí mismo, la transparencia relacional, el procesamiento equilibrado de la información y una moralidad internalizada”.

Por su parte, Walumbwa (2008) indica que el liderazgo auténtico se define por un patrón de comportamiento del líder que promueve relaciones abiertas y transparentes con los seguidores, fomentando la confianza y la moralidad ética.

Los pilares fundamentales de este estilo de liderazgo son:

Autoconciencia: Caracterizado por un profundo conocimiento sobre las creencias, valores y emociones, además de las fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas a las mismas.

Transparencia relacional: Son honestos en sus relaciones para con los demás colaboradores. Muestran la información de forma clara, transparente y directa, sin ocultar información.

Procesamiento equilibrado de la información: Son cautelosos, por lo que toman en cuenta distintas perspectivas sobre una misma temática, buscando más información para tomar la decisión que creen más adecuada. Además, valoran las opiniones que reciben e intentan utilizar estas para mitigar sus propios sesgos.

Moralidad internalizada: Sin importar la circunstancia, actúan según sus creencias, ética y valores, aun cuando estas van en contra de la creencia general de la compañía. Son sumamente íntegros, por lo que inspiran confianza en las personas que integran su equipo.

El foco en la transparencia, ética y coherencia distinguen a este liderazgo estableciendo relaciones que fortalecen la seguridad psicológica en los equipos. En un entorno donde la credibilidad es un activo clave, este modelo de liderazgo resulta esencial para organizaciones que buscan generar un impacto positivo y sostenible, tanto en su estructura interna como en su reputación externa (Walumbwa, 2008).

### **2.1.5 Liderazgo Distribuido**

Se caracteriza por la descentralización del poder y distribución de responsabilidades, permitiendo que múltiples individuos dentro de la organización asuman roles de liderazgo según sus competencias y contexto. Su mayor fortaleza es la democratización de la toma de decisiones, lo que fomenta la colaboración, la innovación y la agilidad en la resolución de problemas. Se aplica con éxito en organizaciones con estructuras horizontales, en equipos ágiles y en entornos académicos donde la autonomía y la co-creación son esenciales.

Gronn (2002), contribuyó afirmando que el liderazgo distribuido es visto como una alternativa viable al liderazgo centrado en una sola persona, reconociendo que el liderazgo es una actividad colectiva que involucra a múltiples actores dentro de una organización.



Según Harris (2008): “El liderazgo distribuido no es simplemente una cuestión de delegar tareas, sino de crear las condiciones en las que todos los miembros de la organización puedan liderar en diferentes momentos y contextos”.

Aquellos líderes que se identifican con este estilo:

Trabajan en equipo: Fomentan ambientes de colaboración entre los integrantes del equipo que conforman y distribuyen el trabajo en base a las fortalezas de cada uno, son facilitadores.

Delegan la autoridad: Empoderan a sus colaboradores para que puedan tomar decisiones ya que confía en las capacidades del equipo.

Se comunican: Tienen una comunicación efectiva donde exponen los objetivos que se desean lograr y las expectativas sobre el trabajo delegado. Asimismo, tienen una escucha activa donde valoran el punto de vista de cada colaborador.

Son flexibles: Se adapta según las estrategias y requerimientos no solo de la empresa, sino también de los empleados con los cuales trabaja a diario. Dicha flexibilidad le permite ser versátil ante el cambio de lineamientos o situaciones inesperadas.

Desarrollan el talento: Al delegar según las capacidades de cada colaborador, conocen los objetivos y ambiciones de cada empleado, lo que permite un trabajo conjunto para el desarrollo profesional de los talentos que integren el equipo.

El liderazgo distribuido representa un cambio en la concepción tradicional del liderazgo, promoviendo una estructura más colaborativa y descentralizada dentro de las organizaciones. Su impacto radica en la capacidad de aprovechar el talento colectivo, fomentando la innovación y la adaptabilidad en entornos dinámicos. En organizaciones que buscan mayor autonomía y empoderamiento en sus equipos, se convierte en una estrategia clave para optimizar el desempeño y la creatividad (Spillane, 2006).

### **2.1.6 Liderazgo Adaptativo**

Se destaca por la capacidad del líder para navegar en entornos inciertos y fomentar la resiliencia organizacional. Su fortaleza es la habilidad de desafiar el statu quo, gestionar crisis y facilitar el aprendizaje colectivo en momentos de disrupción. Es fundamental en sectores expuestos a cambios constantes, como la tecnología, el emprendimiento y las industrias sujetas a regulaciones dinámicas.

Heifetz y Linsky (2022) expresan que el liderazgo adaptativo requiere que se desafíen las expectativas profundamente arraigadas, incluso las propias y de esta forma movilizar a las personas hacia nuevas formas de pensar y actuar. Asimismo, Grashow (2009) aportó que el liderazgo adaptativo se trata de un cambio que permite la capacidad de prosperar.

Algunas de las características que tienen estos líderes son:

Capacidad de manejar entornos inciertos: Identifican rápidamente los problemas y los abordan aún sin tener claro un curso de acción.



Promueven la mejora continua: Fomentan el aprendizaje constante entre los miembros del equipo, alentándolos a compartir ideas, ponerlas en práctica y analizar el impacto de estas acciones.

Adaptabilidad y resiliencia: Al trabajar en entornos cambiantes e inciertos, se adaptan constantemente y aprenden sobre los errores, sin perder el objetivo a largo plazo de la compañía en la cual se desempeñan.

Es considerado el líder más efectivo ante entornos cambiantes y desafiantes porque es permeable a modificar su forma de operar con el equipo según lo que el contexto requiera, en especial cuando estos carecen de certidumbre o se modifican rápidamente (Grashow, 2009).

### **2.1.7 Liderazgo Inclusivo**

Se centra en la integración de la diversidad dentro de los equipos, asegurando que todas las voces sean escuchadas y valoradas. Su principal fortaleza es la capacidad de crear entornos equitativos y fomentar la innovación a partir de diferentes perspectivas. Es esencial en empresas globales y equipos multiculturales, así como en organizaciones que buscan fortalecer su compromiso con la equidad y la inclusión social.

El principal foco de este estilo está en la creación de un ambiente que valora a todos los individuos por igual sin importar su identidad, lo que hace que las personas se sientan valoradas y respetadas.

Los líderes inclusivos trabajan constantemente para mitigar sus propios sesgos con el fin de crear un entorno favorable para el desarrollo de los colaboradores que integran el equipo.

Ferdman dice (2014): "El liderazgo inclusivo implica no solo reconocer y valorar la diversidad, sino también involucrar activamente a personas diversas en la toma de decisiones para maximizar el rendimiento organizacional".

Sweeney (2016) por su parte expresa que un líder inclusivo es aquel que no solo da la bienvenida a la diversidad, sino que crea un entorno donde todas las voces son escuchadas y valoradas en la creación de la visión y estrategia de la organización.

Por último, Bourke refuerza estas teorías afirmando que los líderes inclusivos se distinguen por su habilidad para escuchar activamente y valorar perspectivas diversas, lo que a su vez impulsa la innovación y mejora la toma de decisiones (2016).

Sus principales características son:

Mitigan sus sesgos: Es fundamental que sean conscientes de los sesgos y los eliminen a fin de que estos no generen una distorsión en la realidad. De esta forma, pueden valorar las cualidades de todos los colaboradores a fin de ayudarlos a crecer.

Diversos: Fomentan la diversidad e inclusión dentro del equipo.

Equidad en la toma de decisiones: Considera todas las posibilidades antes de tomar una decisión y excluye aquellos criterios que pueden marginar a parte del equipo.

Escucha activa: Brindan un espacio de seguridad psicológica a sus colaboradores para escuchar sus inquietudes y deseos. Asimismo, valora y valida sus experiencias, buscando dar y obtener *feedback* en un ambiente de confianza.

Crea sentido de pertenencia: Una función fundamental del líder es generar un ambiente de contención e inclusión donde cada uno de los colaboradores se sienta valorado y quiera ser parte de ese equipo. Esto puede verse potenciado si la cultura organizacional fomenta la inclusión.

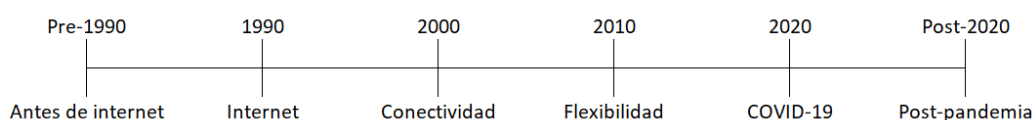
El liderazgo inclusivo toma a la diversidad como pilas estratégico para el éxito organizacional. Al generar espacios donde todas las voces son escuchadas y valoradas, fomenta la equidad, la innovación y la colaboración dentro de los equipos. Su impacto es especialmente significativo en empresas globales y equipos multiculturales, donde integrar diferentes perspectivas fortalece la toma de decisiones y la creatividad en un marco corporativo de equidad y sostenibilidad (Randel, 2018).

## 2.2 Capítulo II: Trabajo Remoto

### 2.2.1 Definición y Evolución del trabajo remoto

Hill (2018) expresa que el trabajo remoto implica la realización de tareas laborales a distancia, facilitada por tecnologías de la información y la comunicación, lo cual permite a los empleados conectarse con sus organizaciones y colegas desde cualquier lugar. Esta nueva modalidad posibilita que los empleados trabajen desde su domicilio, oficinas de *coworking* e incluso desde cualquier país en el cual haya conexión a internet.

Para poder comprender la evolución del trabajo remoto, resulta conveniente presentar una línea de tiempo y desarrollar los cambios que se dieron junto con reflexiones que realizaron los principales exponentes de cada momento.



*Ilustración 2: Cronología de la evolución del trabajo remoto*

#### **2.2.1.1 Antes del acceso masivo a internet (Pre-1990s)**

Bailey y Kurland (2002) sostienen que el trabajo remoto era limitado y se restringía principalmente a profesionales autónomos o aquellos que podían operar desde casa usando métodos tradicionales, como el teléfono y el correo postal.

Antes de la masividad del acceso a internet, el trabajo remoto era prácticamente inviable. Previo a 1990, la comunicación a distancia se realizaba a través de teléfono, correo postal y fax, pero existían altos costos asociados que impedían la utilización de estas herramientas de forma frecuente (Suárez Suárez, 2025). En consecuencia, el trabajo presencial seguía siendo irremplazable en la mayoría de las profesiones, limitando el trabajo remoto a personas que

podían desempeñar sus funciones sin interactuar con otros individuos tales como artistas, contadores, escritores, y otros actores sociales y empresariales.

El teléfono y el fax se destacaban como las herramientas principales de comunicación por su inmediatez en la transmisión de información auditiva y gráfica respectivamente. En contraposición, el correo postal era mayormente utilizado para el envío de contratos e información clasificada, pero implicaba costos económicos significativos sumado a la demora en la entrega del envío, en especial cuando se trataba de envíos internacionales. Además, los archivos digitales se enviaban en formatos físicos mediante encomiendas ya que no existía la tecnología necesaria para hacerlo de otro modo (Schmidt, 2020).

En cuanto a la locación, algunas compañías alquilaban oficinas temporales en distintas ciudades para que sus colaboradores tuvieran un lugar de encuentro con los clientes, evitando largos desplazamientos (Nowmad, 2025). Las notebooks, por su parte, eran mucho más pesadas, lentas y con baterías de corta duración, por lo que transportarlas y utilizarlas sin una fuente de energía constante era muy complejo. Otro dispositivo muy utilizado en ese tiempo eran las grabadoras de cinta, que se utilizaban para entrevistas o toma de notas, que luego se transcribían manualmente.

Debido a la falta de supervisión por las limitaciones tecnológicas de las herramientas, resultaba crítico que los trabajadores contaran con una gran capacidad de autogestión para cumplir con sus tareas asignadas de forma eficiente. Uno de los principales obstáculos del trabajo remoto en esa época era la falta de acceso inmediato a la información y comunicación, lo que impedía una rápida coordinación y ejecución de acciones en tiempo real. No obstante, muchas empresas comenzaron a adoptar esta modalidad por la necesidad de ser más flexibles y ofrecer una propuesta de valor hacia sus colaboradores.

### **2.2.1.2 Auge de Internet (1990s)**

Según Baruch (2000, pág. 40): "La invención de Internet permitió a los empleados acceder a la información de la empresa de manera remota, dando paso a las primeras prácticas de teletrabajo organizadas".

El acceso masivo a internet impulsó una revolución digital, transformando la forma en que las personas se comunicaban y optimizando el trabajo remoto. Las herramientas tradicionales como el fax y el correo postal fueron rápidamente reemplazadas por el correo electrónico, que permitía enviar y recibir información casi instantáneamente, reduciendo drásticamente las demoras en la toma de decisiones (PsicoSmart, 2024).

Otra innovación fue la mensajería instantánea que ganó popularidad a través de plataformas como ICQ y otros chats que facilitaron la coordinación entre equipos, evitando las llamadas telefónicas y abaratando costos (Belong, 2025). Las redes empresariales, que antes solo podían utilizarse dentro de las oficinas, comenzaron a ser accesibles de forma remota y segura mediante la implementación de VPNs, permitiendo a los colaboradores trabajar con bases de datos y los aplicativos corporativos desde cualquier lugar.



Según el artículo publicado por PsicoSmart (2024), Microsoft desarrolló las herramientas Office y Project. Microsoft Office facilitó la edición colaborativa de documentos, mientras que Microsoft Project permitió el trabajo en equipo mediante la definición de objetivos, asignación de tareas y seguimiento del avance en tiempo real. En 2003, la llegada de Skype revolucionó la comunicación empresarial, permitiendo realizar reuniones virtuales y videoconferencias, lo que redujo considerablemente la necesidad de reuniones presenciales.

En muchas empresas, el trabajo remoto se incorporó a las políticas oficiales, con normas claras sobre cómo debían trabajar los empleados. También surgieron plataformas como Elance, que democratizaron el empleo independiente, permitiendo a profesionales de todo el mundo acceder a oportunidades laborales desde cualquier lugar.

Uno de los principales beneficios del trabajo remoto fue la reducción de costos asociados al transporte, así como la mejora del bienestar psicológico y el ahorro de tiempo, permitiendo un mejor balance entre las obligaciones laborales y la vida personal. Sin embargo, esta nueva modalidad también trajo consigo desafíos, como los riesgos de seguridad vinculados al acceso remoto a información sensible y los primeros signos de aislamiento debido a la falta de interacción física. Esto obligó a las organizaciones a esforzarse por mantener y transmitir su cultura a todos sus colaboradores.

### **2.2.1.3 Conectividad masiva (2000s)**

Felstead y Henseke (2017) afirman que la conectividad mejorada y el acceso a herramientas de trabajo colaborativas han sido factores cruciales en la expansión del teletrabajo durante los primeros años del siglo XXI.

Con el inicio del siglo XXI, la globalización, los avances tecnológicos y la accesibilidad masiva a internet de banda ancha, el trabajo remoto se consolidó como una práctica habitual en muchas empresas alrededor del mundo. Los hogares migraron del servicio de dial-up a la banda ancha, abandonando las conexiones telefónicas y mejorando significativamente la velocidad de navegación. Posteriormente, la implementación del wifi en oficinas, espacios públicos y domicilios facilitó una conectividad inalámbrica tanto para laptops como para dispositivos móviles.

La mensajería ICQ fue reemplazada por herramientas más avanzadas como MSN Messenger, Slack y Microsoft Teams, que ofrecieron mayores recursos para la interacción entre personas, llegando a reemplazar en algunos casos al correo electrónico. Skype, por su parte, tuvo mejoras significativas respecto a las prestaciones que ofrecía en sus comienzos y surgieron nuevos competidores como Cisco WebEx y Zoom, las cuales se transformaron en un recurso indispensable para las videoconferencias (Olivares-García, 2022).

Los avances tecnológicos también impulsaron la adopción de aplicaciones en la nube como Google Drive, AWS (Amazon Web Services) y DropBox, que permiten almacenar, modificar y compartir archivos en tiempo real. Además, servicios como Salesfoce y HubSpot facilitaron la ejecución de procesos empresariales sin necesidad de estructuras físicas.



En cuanto al trabajo de *freelancers*, plataformas como Freelancer y Fiverr crecieron rápidamente, consolidándose como una opción viable para las empresas al momento de contratar personal remoto, como diseñadores o programadores, independientemente de su ubicación geográfica (Vorecol, 2022).

Felstead y Henseke (2017) mencionan que las empresas experimentaron una disminución sustancial en la rotación del personal y en sus costos, gracias a la reducción de espacios de oficina, la disminución de accidentes *in itinere*, menores costos de mantenimiento. Al mismo tiempo, notaron que los empleados estaban más contentos con la posibilidad de trabajar remotamente ya que sus resultados pasaron a medirse por los objetivos alcanzados, en lugar del tiempo que pasaban en la oficina.

Sin embargo, la implementación del trabajo remoto difuminó la división entre hogar y oficina, lo que llevó a algunas empresas a abusar de la disponibilidad de sus empleados. Peñaloza (2012) afirma que muchas personas encontraron difícil establecer límites claros sobre sus horarios laborales, dando lugar al fenómeno conocido como *workaholism* o adicción al trabajo.

Por su parte, la seguridad se convirtió en uno de los mayores desafíos de este cambio de paradigma, obligando a las empresas a invertir en softwares de seguridad, robustas redes VPN, encriptación de datos y capacitación para los colaboradores a fin de reducir los riesgos asociados a trabajar en entornos no controlados por la compañía (García, 2019).

La dispersión geográfica de los equipos también planteó nuevos retos para líderes y gerentes, quienes tuvieron que implementar nuevas estrategias para comunicarse, mantener la motivación de los equipos y coordinar esfuerzos para el alcance de objetivos a pesar de la distancia.

La masificación de la conectividad en la década del 2000 no solo facilitó la implementación del trabajo remoto, sino que también transformó las expectativas de los empleados, quienes valoran más la flexibilidad y accesibilidad al trabajo en distintas partes del mundo.

#### **2.2.1.4 Flexibilización de políticas laborales (2010s)**

Golden y Gajendran (2019, pág. 58) concluyeron: “La década de 2010 fue testigo de una adopción masiva del trabajo remoto impulsada por un cambio cultural hacia la búsqueda de un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal”.

Durante esta década, el trabajo remoto se expandió significativamente debido a la flexibilización de las normas laborales, los avances tecnológicos y el cambio de mentalidad tanto en organizaciones como en sus colaboradores. Estos factores hicieron del trabajo remoto una práctica común en muchas empresas, aunque inicialmente se implementó en esquemas híbridos, combinando jornadas presenciales y remotas.

La creciente demanda por parte de los empleados para poder disponer de mayor flexibilidad obligó a las empresas a ofrecer el trabajo remoto como un beneficio para atraer y retener talento. Esta flexibilidad horaria permitió a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades personales, integrándolas con sus actividades laborales. El concepto de “trabajo por objetivos”,

que había surgido en la década anterior, se consolidó como nuevo estándar medir el desempeño, reemplazando la supervisión tradicional.

Las herramientas Slack, Microsoft Teams y Google Workspace se transformaron en plataformas vitales para la comunicación empresarial, tanto para teleconferencias como para la colaboración en línea de archivos compartidos (Association, 2019). Plataformas como Google Drive, Dropbox y OneDrive permitieron almacenar archivos en la nube, facilitando su acceso seguro, minimizando el riesgo de filtración de información confidencial.

Otro factor fundamental fue la coordinación de equipo remotos, lo que llevó al auge de plataformas de gestión como Trello, Asana y Monday.com, que permitieron mapear y gestionar objetivos de forma ágil entre equipos dispersos geográficamente (Smith, 2019).

Algunas empresas (Johnson, 2020) comenzaron a implementar programas de bienestar para fomentar la desconexión digital y brindar apoyo emocional a sus colaboradores, ayudándolos a manejar mejor el estrés asociado al trabajo remoto.

Las empresas que implementaron el trabajo remoto en su totalidad pudieron ampliar sus horizontes en la búsqueda de talento, superando las limitaciones geográficas. Esto incrementó la diversidad en los equipos y también facilitó la inclusión de personas con discapacidades que enfrentaban barreras físicas para asistir a oficinas tradicionales.

Smith (2019) afirma que uno de los mayores retos del trabajo remoto fue mantener la motivación y alineación de los equipos. En consecuencia, los líderes se capacitaron en habilidades blandas para asegurar que sus equipos se mantuvieran comprometidos con los valores y objetivos organizacionales. Al medir el desempeño de los colaboradores por sus objetivos alcanzados, surgieron nuevas herramientas para realizar estas evaluaciones de manera efectiva.

La digitalización también ocupó un lugar clave, ya que las empresas se vieron forzadas a automatizar procesos y digitalizar documentos a fin de que estos sean accesibles de forma remota, reduciendo la dependencia de archivos físicos. Esto vino acompañado de un refuerzo de las medidas de seguridad, como la autenticación de doble factor y políticas más estrictas de acceso a información sensible.

En cuanto a los costos de infraestructura, muchas empresas optaron por reducir el espacio de oficinas o rediseñarlas para generar espacios colaborativos, eliminando la asignación fija de escritorios y oficinas privadas para los cargos jerárquicos más altos. En su lugar, se generan salas de reuniones que pueden ser utilizadas por cualquier empleado que lo requiera mediante la implementación de reservas. Algunos incluso contrataron espacios de *co-working*, como WeWork, para proporcionar a los trabajadores remotos y *freelancers* un entorno profesional fuera de sus hogares.

El trabajo remoto también impulsó el estilo de vida denominado nomadismo digital, permitiendo a las personas trabajar desde cualquier parte del mundo. Durante la década de 2010, esta modalidad de trabajo se consolidó, y gracias a las políticas flexibles y tecnologías avanzadas, tanto empresas como empleados lograron transformar la forma de trabajar, poniendo foco en los objetivos, el bienestar y la satisfacción de los recursos humanos, en un nuevo entorno laboral en constante evolución.

### 2.2.1.5 Pandemia COVID-19 (2020)

Según Vyas y Butakhieo (2021, pág. 65): "la pandemia actuó como un catalizador para la adopción global del teletrabajo, empujando a las empresas a repensar sus modelos de negocio y adoptando de forma masiva el trabajo remoto".

El surgimiento de la pandemia COVID-19 obligó a las empresas a adoptar esquemas de trabajo remoto de manera abrupta. Para quienes aún no habían dado ese salto, implicó que las políticas laborales quedaran totalmente obsoletas de un día para el otro ya que el trabajo remoto dejó de ser una opción para pasar a ser una necesidad con el fin de cuidar la salud de todos los colaboradores que estaban aislados en sus hogares (Forum, 2020). Aquellas organizaciones que no habían implementado la digitalización tuvieron que hacerlo de forma acelerada, adoptando herramientas de comunicación y servicios en la nube para la utilización de archivos sin estar conectados en los servidores.

Las plataformas existentes de videoconferencia como Zoom, Google Meet, Cisco WebEx y Microsoft Teams experimentaron una demanda inesperada, adaptándose rápidamente a la nueva realidad y expandiendo sus servicios para abarcar tanto a usuarios empresariales como domésticos, ofreciendo beneficios como el tiempo ilimitado en videollamadas durante los primeros meses del confinamiento (Hacker, 2020).

El horario laboral se flexibilizó aún más, considerando que muchos empleados debían cuidar a sus hijos (que no asistían a clases presenciales) o atender a familiares enfermos. Esta situación hizo que los líderes empresariales continuaran perfeccionando sus habilidades blandas, desarrollando una mayor empatía hacia sus equipos, quienes enfrentaban un contexto global lleno de incertidumbre y dificultad (Contreras, 2020).

El aislamiento social junto con la conectividad fueron un desafío difícil de afrontar ya que se lidiaba con la falta de interacción física, el exceso de videollamadas y el desgaste emocional. Ante esta situación, muchas empresas reforzaron sus iniciativas de bienestar, implementando sesiones de mindfulness, estableciendo horarios de desconexión claros y, en algunos casos, brindando acceso a psicólogos para apoyar a sus colaboradores a manejar el estrés y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Kniffin, 2021).

En las primeras semanas de aislamiento, muchas VPNs se vieron sobrecargadas ya que no contaban con la capacidad para brindar servicio a todos los empleados de una empresa en el mismo momento. Los equipos de IT tuvieron que actuar rápidamente para ampliar la capacidad y mitigar el riesgo de vulnerabilidades. Asimismo, se implementaron nuevas políticas de protección de datos para garantizar la seguridad de la información sensible en un entorno de trabajo completamente remoto (Waizenegger, 2020).

Así como la implementación de trabajo remoto parcial trajo modificaciones en las oficinas, el COVID-19 aceleró la adopción de nuevas dinámicas como el *hot desking* (escritorios compartidos) y el uso extendido de oficinas de *coworking*.

Una de las principales ventajas para las empresas fue la drástica reducción de los costos operativos y las pólizas de seguros por accidentes laborales. En términos de oportunidades laborales, la pandemia intensificó la competencia entre empresas ya que los trabajadores podían acceder a ofertas de empleo en cualquier parte del mundo sin necesidad de mudarse. Esto le dio un mayor poder de negociación a las personas, y también permitió a las empresas reclutar talento fuera de las zonas geográficas habituales, accediendo a profesionales que de otro modo no habrían podido contratar (Barrero, 2021).

El aislamiento también planteó un reto para muchos empleados, que debían compartir el mismo espacio con sus familias durante las 24 horas del día, dificultando la creación de un entorno adecuado para trabajar y mantener una separación clara entre la vida laboral y personal. El balance entre ambos ámbitos cambió radicalmente, ya que con el COVID-19 los colaboradores comenzaron a buscar mayor flexibilidad para hacer trámites, asistir a consultas médicas o buscar a sus hijos a la escuela. A cambio, muchos empleados extendieron sus jornadas laborales, pero sin sentir que estaban perjudicando su bienestar, gracias a los beneficios que recibían (DeFilippis, 2022).

La pandemia no solo obligó a las organizaciones a adaptarse rápidamente al trabajo remoto, sino que también reformuló las normas laborales tradicionales que sentaron las bases para el trabajo remoto, flexible, digital y centrado en las necesidades de los colaboradores, transformando para siempre nuestra concepción del trabajo y cómo lo realizamos.

### **2.2.1.6 Post-pandemia (Post-2020s)**

PwC (2021) señala que el trabajo remoto ha llegado para quedarse, y las empresas que adopten políticas de flexibilidad laboral podrán atraer y retener mejor el talento en un mercado cada vez más competitivo".

El periodo post-pandemia se caracteriza por la transición hacia modelos de trabajo híbridos, mayor automatización y cambios significativos en las dinámicas de liderazgo y gestión de equipos. Muchas empresas adoptaron y mantienen el trabajo híbrido, permitiendo que los colaboradores elijan con libertad cuando ir a la empresa y cuando trabajar de forma remota. Tanto es así, que para los colaboradores se convirtió en un factor clave al momento de evaluar una propuesta laboral, mientras que las empresas lo proponen para captar y retener talento en un entorno altamente competitivo (Barrero, 2021).

Las oficinas han sido rediseñadas para albergar a menos empleados al mismo tiempo, promoviendo un entorno dinámico que incluye salas de reuniones y escritorios con forma de islas, facilitando la colaboración entre empleados de distintos sectores. Muchas empresas optan por el trabajo presencial solo para actividades que requieren interacción directa, como reuniones de equipo, dinámicas de grupo, talleres de capacitación o eventos, mientras que las tareas individuales se realizan de forma remota (Savić, 2020).

La Inteligencia Artificial tomó un rol protagónico en esta década, automatizando tareas repetitivas, optimizando procesos y proporcionando análisis de datos en tiempo real. Este tipo

de tecnología como asistentes virtuales o plataformas de análisis permitieron el acceso a más información, mejorando la toma de decisiones a distancia. Además, la realidad virtual y la realidad ganaron popularidad en los entornos laborales, facilitando experiencias colaborativas y programas de formación, como capacitaciones para conductores de camiones y operadores de maquinarias (Davenport, 2018).

El liderazgo también continuó su evolución, con enfoque en la creación de entornos de confianza, transparencia de la información y comunicación bilateral con los equipos. La empatía se convirtió en una característica fundamental en los nuevos líderes, quienes se esfuerzan por ser más inclusivos y comprender mejor las necesidades de sus colaboradores (Goleman, 2021).

Al medirse el rendimiento por objetivos, los empleados trabajan con mayor autonomía y eficiencia, lo que les permite gestionar mejor sus tiempos. Entre las políticas implementadas por las empresas se incluyeron días sin reuniones y apoyo económico para que los empleados acondicionen sus espacios de trabajo en casa, garantizando un entorno laboral más cómodo y productivo (Kniffin, 2021).

El mayor reto para las empresas en esta nueva era es mantenerse ágiles y permeables para adaptarse efectivamente a las nuevas tecnologías y satisfacer las crecientes expectativas de los colaboradores.

## **2.2.2 Ventajas y Desventajas del trabajo remoto**

El trabajo remoto fue objeto de múltiples estudios académicos y profesionales, ganando protagonismo en diversos debates sobre el futuro del trabajo.

Dentro de las ventajas, se pueden mencionar la flexibilidad, la reducción de costos y la ampliación del acceso al talento global. Sin embargo, también tiene sus desventajas, incluyendo problemas de comunicación, la pérdida de eficiencia del cara a cara y la dificultad para mantener un equilibrio claro entre la vida laboral y personal. Por eso resulta conveniente analizar de forma detallada las distintas características a través de investigaciones realizadas que respaldan las afirmaciones con datos y análisis teóricos.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Flexibilidad laboral	Dificultades en la comunicación
Equilibrio entre vida personal y profesional	Pérdida de eficiencia
Menores costos empresariales	Interferencia entre vida laboral y personal
Mitigación de riesgos	Sobrecarga laboral
Acceso al talento global	
Ubicuidad laboral	

*Ilustración 3: Ventajas y desventajas del trabajo remoto*

### **2.2.2.1 Ventajas del trabajo remoto**

**Flexibilidad:** Según una encuesta realizada por Owl Labs (2020), el 77% de los trabajadores remotos reportaron una mayor productividad al trabajar desde sus domicilios debido a la

posibilidad de adaptar sus horarios. Esta flexibilidad puede resultar en una mayor satisfacción laboral y bienestar personal, ya que los empleados pueden adaptar su jornada laboral a su estilo de vida.

Compatibilidad entre la vida personal y el trabajo: Según el trabajo realizado por Bloom et al. (2015), el trabajo remoto permitió a los empleados equilibrar mejor sus responsabilidades personales con su trabajo, reduciendo el estrés asociado a la vida laboral. Asimismo, al evitar los desplazamientos diarios, los trabajadores disponen de más tiempo para actividades personales o familiares, lo que repercute positivamente en su bienestar.

Menores costos para las empresas: Según las investigaciones de Lister y Harnish (2020), el trabajo remoto puede generar importantes ahorros para las empresas los cuales se deben principalmente a la reducción de costos en infraestructura, suministros y servicios de oficina.

Menores riesgos por menos traslados y riesgos en el trabajo: Con la eliminación del traslado diario al lugar de trabajo, se redujo significativamente el riesgo de accidentes de tráfico, una ventaja destacada por estudios en salud y seguridad laboral. De acuerdo con el análisis de Bailey y Kurland (2002, pág. 392): “La disminución del riesgo de accidentes es uno de los principales beneficios para la seguridad de los trabajadores remotos, lo que también reduce los costos asociados a los seguros y compensaciones laborales”.

Acceso a una base de talento global: Al adoptar el trabajo remoto, las empresas pueden acceder a un grupo mucho más amplio de talentos. Según Buffer (2022), el 36% de los empleadores manifiesta que cuenta con la posibilidad de contratar talento en cualquier parte del mundo por ofrecer la modalidad de trabajo remoto. Esto es particularmente importante en industrias con escasez de talento especializado, donde la competencia en el mercado es alta y la disponibilidad de recursos a nivel local es limitada.

Posibilidad de encontrar empleos fuera de la zona de residencia: El beneficio no solo es para las empresas, sino que también los trabajadores se benefician de poder buscar empleo fuera de su lugar de residencia. Según un estudio de Global Workplace Analytics (2020), el 80% de los colaboradores indican que trabajar de forma remota les permite acceder a mejores empleos sin la necesidad de mudarse, lo que mejora el equilibrio personal y atrae propuestas laborales de mejor calidad.

### **2.2.2.2 Desventajas del trabajo remoto**

Dificultades en la comunicación: Según Gibbs et al. (2017) la falta de comunicación de forma presencial puede generar problemas de coordinación y malentendidos, ya que los equipos



remotos dependen en gran medida de herramientas digitales que pueden limitar la fluidez de las interacciones. Estas dificultades pueden hacer más lenta la toma de decisiones y aumentar considerablemente el riesgo de cometer errores.

Pérdida de la eficiencia del cara a cara: Segal afirma (2020, pág. 36): “Las interacciones cara a cara permiten una mejor interpretación del lenguaje corporal y el tono de voz, elementos esenciales para entender el contexto completo de una conversación”. En cuanto al trabajo remoto, la falta de este tipo de interacciones puede llevar a una pérdida de eficiencia en la colaboración de los equipos.

Interferencia de la vida privada en el trabajo: Si bien el trabajo remoto permite la compatibilidad entre la vida personal y laboral, puede generar que se afecten mutuamente por la falta de concentración en las tareas que se realizan. Por eso, el estudio realizado por Golden, Veiga y Dino (2008) muestra que el 43% de los trabajadores remotos experimentaban interrupciones de sus responsabilidades domésticas mientras trabajaban, lo que afectaba negativamente su productividad.

Sobrecarga laboral y difuminación de los límites entre trabajo y vida personal: La sobrecarga laboral es un problema común del trabajo remoto. De acuerdo con un estudio de Yang, Choi y Lee (2018), los empleados remotos a menudo experimentan una mayor dificultad para desconectar del trabajo, ya que la línea entre el tiempo personal y laboral se difumina. El 25% de los encuestados en este estudio reportó que trabajaban más horas de las que estipulaba su contrato, lo que provocaba agotamiento y estrés.

### **2.2.3 Trabajo remoto en 2025**

El trabajo remoto dejó de ser una medida excepcional derivada de la pandemia de COVID-19 para transformarse en una modalidad laboral consolidada y estratégica en muchas organizaciones globales. En 2025, el trabajo a distancia se presenta como un componente central de los modelos híbridos, combinando la flexibilidad laboral con la búsqueda de eficiencia operativa y satisfacción del talento (OECD, 2023)

Diversos estudios recientes coinciden en que el trabajo remoto puede aumentar la productividad, reducir costos estructurales y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral, siempre que se implementen buenas prácticas de gestión, tecnología adecuada y una cultura organizacional sólida (Gallup, 2024). Esta modalidad ha permitido una mayor internacionalización de los equipos, facilitando la contratación de talento global y la conformación de equipos multiculturales, especialmente en sectores intensivos en conocimiento como tecnología, consultoría, finanzas y educación.

Sin embargo, esta nueva realidad también implica desafíos relevantes entre los cuales se encuentran la pérdida de cohesión social en los equipos, la dificultad para establecer límites entre

el tiempo de trabajo y el personal, así como el aumento de las desigualdades tecnológicas y de infraestructura entre regiones (ILO, 2023).

Asimismo, se requiere una transformación profunda del estilo de liderazgo tradicional, dando paso a modelos más empáticos, colaborativos y adaptativos.

Además, la incorporación de herramientas digitales como Slack, Microsoft Teams, Zoom, Trello o Notion ha facilitado la gestión asincrónica del trabajo, permitiendo una mayor autonomía de los colaboradores (Deloitte, 2024). No obstante, los líderes deben desarrollar nuevas competencias digitales y socioemocionales para acompañar a sus equipos, promover una cultura de confianza y prevenir el aislamiento y agotamiento emocional.

El trabajo remoto en 2025 no es solo una forma de organizar el trabajo, sino un componente estructural de los modelos de gestión del talento, la estrategia empresarial y la cultura organizacional. Su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para adaptarse a nuevas formas de liderar, comunicar, colaborar y medir el desempeño en entornos virtuales.

#### **2.2.4 Herramientas y tecnologías para equipos remotos**

Las herramientas y tecnologías son fundamentales para poder garantizar la eficiencia y productividad en entornos de trabajo remoto. A medida que las empresas migraron a sistemas más flexibles se hizo necesario aprovechar las distintas herramientas de comunicación para el seguimiento de tareas, el correcto desempeño del trabajo colaborativo y la seguridad organizacional.

Además, las plataformas ampliaron su uso más allá de las tareas laborales, integrando actividades para promover el bienestar de los colaboradores como mindfulness, ejercicios de estiramiento (stretching) y consultas con profesionales de la salud, lo que resulta clave para la retención del talento y el aumento de la productividad en el largo plazo.

Herramientas de comunicación: La comunicación es clave para la coordinación del trabajo en equipo y existen diversas plataformas que facilitan esta interacción en tiempo real, de forma sincrónica o asincrónica. Algunas de las plataformas más utilizadas son Zoom, Microsoft Teams, Slack, Discrod, Gmail y Outlook, las cuales son esenciales para mantener a los equipos conectados.

Zoom y Microsoft Teams se destacan por su servicio de videoconferencia que facilita la efectividad de las reuniones a pesar de la distancia física. Según Collins (2021), estas plataformas no solo permiten la comunicación, sino que también facilitan la creación de una cultura corporativa sólida, incluso en ambientes remotos.

Por su parte, Slack y Discord se especializan en la mensajería instantánea y la disponibilidad de canales temáticos, permitiendo que los equipos o proyectos tengan un espacio diferenciado según tal expresa DeWitt (2020).



Seguimiento de tareas y proyectos: Para asegurar que las tareas se cumplan dentro de los tiempos establecidos se utilizan plataformas como Trello, Asana y Monday.com entre otras. Estas plataformas permiten la asignación de tareas y plazos, además de mostrar el progreso mediante dashboards y cronogramas.

Trello, por su parte, permite de forma visual organizar y priorizar tanto proyectos como tareas a la vez que permite su integración a Slack o Google Drive para facilitar el trabajo colaborativo (Nelson, 2022).

Asana y Monday.com tienen funciones más avanzadas, como por ejemplo la asignación automática de tareas y la visualización del flujo de trabajo en diagramas de Gantt que optimiza la planificación de proyecto en entornos remotos (Smith, 2019).

Trabajo simultáneo y colaboración en la nube: Microsoft OneDrive y Google Drive se convirtieron en las opciones más populares para guardar archivos en la nube. Estas plataformas permiten que varios miembros de un mismo equipo trabajen en el mismo archivo de forma simultánea, mostrando los cambios en tiempo real y guardándolos de forma continua.

Según Lee (2021), el trabajo colaborativo en la nube es una tendencia creciente que optimiza la productividad al eliminar las barreras físicas y facilitar el acceso a la información desde cualquier dispositivo.

Por su parte, los usuarios de Apple cuentan con el servicio de iCloud que ofrece una solución similar a las plataformas antes mencionadas. Sin embargo, la adopción de esta herramienta fuera de Estados Unidos y Europa es limitada.

Seguridad en el trabajo remoto: Uno de los aspectos más críticos es la seguridad de las empresas cuando sus colaboradores trabajan de forma remota. Para ello, se implementaron VPNs (Redes Privadas Virtuales) y antivirus a fin de garantizar la protección de la información sensible y la privacidad de los datos.

Según Brown y Johnson (2020), las VPNs no solo proporcionan un entorno seguro para la transmisión de datos, sino que también ayudan a las empresas a cumplir con normativas internacionales de protección de datos.

Morris (2019) explica que el software antivirus ofrece una capa adicional de protección contra malware y ataques cibernéticos, lo que es esencial para las empresas que manejan información confidencial de clientes o empleados.

Plataformas para el bienestar: En los últimos años, el bienestar de los empleados cobró mayor relevancia por lo que las empresas comenzaron a utilizar las herramientas tecnológicas para brindar servicios adicionales a sus colaboradores como sesiones de mindfulness, yoga y también consultas médicas con nutricionistas, kinesiólogos, psicólogos y otros profesionales de la salud. Las plataformas como Zoom y Teams permiten programar espacios recurrentes para realizar sesiones de estiramiento o meditación guiada durante la jornada laboral. Según Parker (2020)

estas actividades pueden mejorar el bienestar mental y físico de los empleados, reduciendo el estrés y aumentando la productividad.

Por otro lado, la posibilidad de realizar consultas médicas remotas ofrece a los empleados acceso fácil y rápido a profesionales de la salud, mejorando su bienestar general (Sullivan, 2021).

## **2.3 Capítulo III: Diversidad Cultural y su impacto en los equipos**

La cultura es objeto de estudio desde múltiples disciplinas, ya que resulta fundamental para comprender los patrones de comportamiento, valores y significados compartidos por los miembros de una sociedad. Según Taylor (1871) la cultura puede definirse como: “Conjunto de conocimientos, creencias, normas, costumbres, símbolos y prácticas sociales que son adquiridos y transmitidos de generación en generación”. Esta definición clásica, aunque antigua, sigue siendo una base sólida para explorar la complejidad del fenómeno cultural.

Lejos de ser algo estático, la cultura cambia constantemente y es incluida por los distintos procesos histórico, sociales y tecnológicos. De esta forma los cambios se pueden ver en el lenguaje, la forma de vestir o alimentarse, así como en los valores o percepciones de la realidad. Tomando como base este concepto, algunos autores contemporáneos coinciden en que la cultura no solo estructura el comportamiento, sino que también configura la manera en que las personas interpretan su entorno y se relacionan entre sí (Matsumoto, 2016).

La comprensión de la cultura es particularmente relevante en un mundo globalizado, donde las interacciones entre personas de distintos orígenes culturales son cada vez más frecuentes. Esto ha llevado al desarrollo de marcos teóricos como el modelo de diferencias culturales, que busca identificar dimensiones en las que las culturas pueden diferenciarse, y que ha sido ampliamente utilizado para explicar fenómenos de comunicación y liderazgo en contextos internacionales (Hofstede & Minkov, 2010).

En este marco, surge también la comunicación intercultural la cual es una competencia que implica no solo el dominio del idioma, sino también la sensibilidad hacia las normas sociales, las formas de expresión verbal y no verbal, y los estilos de negociación propios de cada contexto cultural (Ting-Toomey, 2018). La comunicación intercultural es clave en ámbitos como los negocios, la diplomacia, la educación y el trabajo en equipos globales.

Además, el avance de las tecnologías y la expansión de las organizaciones multinacionales han dado lugar a equipos cada vez más diversos y multiculturales. Esto presenta desafíos específicos para la gestión del talento, tales como las diferencias en estilos de liderazgo, la interpretación de jerarquías, las expectativas sobre el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos (Stahl, 2010). La diversidad cultural, si bien representa una gran riqueza para la innovación y la creatividad, requiere de habilidades específicas de liderazgo, comunicación y adaptación.



La cultura no solo organiza la vida social dentro de un grupo, sino que también se convierte en un factor crítico en la interacción entre grupos. Comprender la cultura y sus implicancias es indispensable para gestionar relaciones interpersonales y profesionales en un mundo crecientemente interconectado.

### **2.3.1 Modelos Culturales**

La creciente globalización y el trabajo internacional pusieron sobre la mesa la necesidad de comprender las diferentes culturas, valores y comportamientos. La cultura es un conjunto de normas y valores compartidos por un grupo, la cual desempeña un rol clave en la forma en que las personas responden a las distintas situaciones, incluyendo la resolución de conflictos y la gestión del tiempo.

#### **2.3.1.1 Geert Hofstede**

Geert Hofstede es uno de los pioneros en el estudio de la cultura organizacional y nacional. A lo largo de su investigación, desarrolló un modelo que identifica cinco dimensiones que varían entre culturas y que explican las diferencias en comportamientos, valores y actitudes. Estas dimensiones son: Distancia de poder, Individualismo vs. Colectivismo, Masculinidad vs. Femenidad, Evitar la incertidumbre y, Orientación a largo plazo vs. Corto plazo.

En cuanto a la distancia de poder (Power Distance Index – PDI), mide la aceptación de las personas en una sociedad de que el poder esté distribuido de manera desigual. En culturas con alta distancia de poder, las jerarquías son aceptadas y respetadas. En contraposición, las culturas con baja distancia de poder prefieren estructuras más igualitarias. Según Hofstede, en sociedades con alta distancia de poder, los empleados esperan que se les diga lo que deben hacer (2001, pág. 79).

Luego, se encuentra la dimensión Individualismo vs. Colectivismo (Individualism vs. Collectivism – IDV) que evalúa si la sociedad valora más los logros individuales o grupales. En el caso de las culturas individualistas, se pone énfasis en la autonomía personal, mientras que en las culturas colectivistas valoran más las relaciones interpersonales y el bienestar del grupo al que se pertenece. Hofstede refiere que el individualismo predomina en sociedades donde los lazos entre los individuos son débiles (2001, pág. 209).

Como tercera dimensión está la Masculinidad vs. Femenidad (Masculinity vs. Femininity – MAS) donde se mide cómo las sociedades valoran la competitividad, el éxito y el materialismo (asociados a la masculinidad) respecto a la cooperación y la calidad de vida (asociados con la femeneidad). En las culturas masculinas se valora mucho más la asertividad y el rendimiento, mientras que en las culturas femeninas se valoran más las relaciones interpersonales. (Hofstede, 2001, pág. 279).

Otra de las dimensiones es Evitar la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index - UAI) donde se ve reflejado el grado en que las sociedades tienen comodidad con la ambigüedad o incertidumbre. En el caso de culturas con alto índice de evitación de la incertidumbre, las reglas



son más claras y rígidas ya que buscan con eso minimizar las situaciones ambiguas (Hofstede, 2001, pág. 161).

Por último, en la Orientación a largo plazo vs. corto plazo (Long Term Orientation vs. Short Term Orientation - LTO) se estudia si la orientación temporal de una cultura es hacia el futuro o si, por el contrario, valora más el presente y pasado. Hofstede explica que las culturas orientadas a largo plazo son más pragmáticas y adaptativas que aquellas que se enfocan en el aquí y ahora (2001, pág. 351).

### 2.3.1.2 Fons Trompenaars

Fons Trompenaars, referente en cuanto a la gestión intercultural, desarrolló un modelo que identifica siete dimensiones que ayudan a comprender el manejo que cada cultura tiene respecto a las relaciones y problemas. Las mismas son: Universalismo vs. Particularismo, Individualismo vs. Comunitarismo, Neutral vs. Emocional, Específico vs. Difuso, Logro vs. Adscripción, Orientación secuencial vs. sincrónica del tiempo y, Relación con el entorno.

Universalismo Vs. Particularismo: El universalismo se enfoca en reglas y estándares generales que se aplican a todos por igual, mientras que el particularismo valora las relaciones personales y excepciones. Trompenaars explica que las sociedades universalistas creen que lo que es correcto debe ser lo mismo para todos (2012, pág. 30).

Individualismo Vs. Comunitarismo: Al igual que Hofstede, Trompenaars distingue entre culturas que valoran los logros individuales y aquellas que priorizan el grupo. En relación con esto, afirma que el comunitarismo da prioridad al bienestar del grupo sobre el individuo (Trompenaars, 2012, pág. 43).

Neutral Vs. Emocional: Algunas culturas valoran la reserva emocional, mientras que otras permiten la expresión abierta de sentimientos. Trompenaars afirma que “en culturas emocionales, la expresión abierta es vista como algo positivo y genuino” (2012, pág. 67).

Específico Vs. Difuso: Esta dimensión trata sobre el grado en que las relaciones personales y profesionales se superponen. En culturas específicas, las relaciones son más segmentadas y separadas. “Las culturas difusas tienden a mezclar más las relaciones personales y profesionales” (Trompenaars, 2012, pág. 85).

Logro Vs. Adscripción: Algunas culturas valoran los logros personales, mientras que otras asignan estatus por características inmutables como la edad o el género. Según Trompenaars, “en culturas de adscripción, el estatus es asignado más por quién eres que por lo que haces” (2012, pág. 105).

Orientación secuencia Vs. Sincrónica del tiempo: Las culturas secuenciales ven el tiempo de manera lineal y valoran la puntualidad, mientras que las culturas sincrónicas perciben el tiempo de forma más flexible. “En las culturas sincrónicas, las personas tienden a realizar varias actividades a la vez y son más flexibles con el tiempo” (Trompenaars, 2012, pág. 137)

Relación con el entorno: Esta dimensión explora cómo las culturas interactúan con su entorno, ya sea buscando controlarlo o adaptándose a él. “Las culturas internas creen en dominar el entorno, mientras que las externas buscan adaptarse” (Trompenaars, 2012, pág. 163).

### **2.3.1.3 Edward Hall**

Edward Hall define tres círculos según el tiempo y espacio, e introdujo el concepto de que las culturas varían en su manejo de estos conceptos. Su teoría constituye una herramienta fundamental para entender cómo las percepciones culturales influyen en la manera en que las personas se comunican, colaboran y organizan su vida cotidiana. El modelo permite diagnosticar y anticipar posibles fricciones culturales, especialmente relevantes en contextos laborales multiculturales.

En el primer círculo se encuentra el Contexto alto vs. Contexto bajo donde Hall distingue entre culturas de alto contexto, donde gran parte de la comunicación es implícita, y culturas de bajo contexto, donde la comunicación es explícita y directa. Según Hall (1976, pág. 91): “en culturas de alto contexto, mucha de la información se transmite a través de señales no verbales”. Este eje explica por qué, por ejemplo, en culturas como la japonesa o la árabe, el silencio o los gestos pueden tener tanto peso como las palabras. En cambio, en culturas como la estadounidense o la alemana, se espera que los mensajes sean claros, verbales y sin ambigüedad.

En el segundo círculo está la Proxémica que refiere a cómo las diferentes culturas utilizan el espacio personal. “Las culturas varían significativamente en cuanto a cuánto espacio personal es considerado apropiado” (Hall, 1966, pág. 113). Por ejemplo, en países como Brasil o Italia es común una menor distancia interpersonal y mayor contacto físico, mientras que en países como Japón o Finlandia se prioriza la distancia y el respeto del espacio individual. Esta dimensión impacta no solo en interacciones cotidianas, sino también en dinámicas laborales, negociaciones y diseño de espacios de trabajo.

Por último, el círculo Monocrónico vs. Policrónico donde Hall distingue entre culturas monocrónicas, que manejan el tiempo de manera lineal y estructurada, y culturas policrónicas, que tienden a hacer varias cosas a la vez. “Las culturas monocrónicas ven el tiempo como una serie de eventos que ocurren de manera secuencial” (Hall, 1983, pág. 43). Esto se traduce, por ejemplo, en una fuerte importancia de la puntualidad en culturas como la suiza o alemana, frente a una visión más flexible del tiempo en culturas como la mexicana o la árabe.



Aunque el modelo de Hall puede parecer simple en su estructura, su aplicación práctica es profunda. Su utilidad radica en ofrecer un marco de diagnóstico cualitativo para la gestión intercultural, permitiendo anticipar choques culturales en ámbitos como la negociación, la gestión de equipos diversos o el liderazgo internacional. Según Cardon (2008), el concepto de contexto alto y bajo resulta especialmente útil en entornos corporativos globales, donde los estilos comunicacionales pueden generar fricciones no por el contenido, sino por la forma de expresión y los supuestos implícitos.

A diferencia de otros enfoques más cuantitativos —como el modelo de dimensiones culturales de Hofstede—, Hall propone un análisis fenomenológico y observacional, centrado en la experiencia vivida y las normas culturales implícitas (Mooij, 2013). Esta cualidad lo convierte en una herramienta accesible tanto para profesionales como para líderes sin formación especializada en antropología o psicología intercultural, permitiéndoles mejorar la empatía y la toma de decisiones en contextos diversos.

Además, el modelo permite identificar y abordar algunos de los principales desafíos de la diversidad cultural en los equipos, como las distintas formas de percibir el tiempo, la distancia personal o los niveles de formalidad comunicativa. Su integración con otros enfoques, como la comunicación intercultural o la inteligencia cultural (Ang, 2015), potencia la capacidad de los líderes para construir equipos más cohesionados, resilientes e inclusivos.

#### **2.3.1.4 Thomas y Kilmann**

Por su parte Thomas y Kilmann desarrollaron en su teoría que hay 5 estilos de manejo de conflictos los cuales están influenciados por la cultura: Competencia, Colaboración, Evitación, Adaptación y Compromiso.

Respecto a la Competencia, es un estilo orientado a ganar a expensas del otro. Es común en culturas individualistas y de alta masculinidad. “Las personas que compiten buscan maximizar sus propios intereses a costa de los demás” (Kilmann, 1974, pág. 12).

La Colaboración implica trabajar junto a la otra parte para encontrar una solución que beneficie a ambos. Se valora más en culturas colectivistas. “La colaboración es el intento de encontrar una solución que satisfaga plenamente las preocupaciones de ambas partes” (Kilmann, 1974, pág. 15).

En la Evitación, algunas personas prefieren evitar el conflicto en lugar de enfrentarlo, lo cual es más frecuente en culturas con alta evitación de la incertidumbre. Según Thomas y Kilmann (1974, pág. 18): “la evitación ocurre cuando una persona decide no abordar el conflicto”.

Como cuarto estilo de manejo de conflictos está la Adaptación, donde una de las partes cede a las demandas de la otra. Es más frecuente en culturas colectivistas y con alta distancia de poder. “El estilo de adaptación implica subordinar los propios intereses para satisfacer los de la otra persona” (Kilmann, 1974, pág. 20).

Por último, en el manejo mediante Compromiso, ambas partes ceden en algo para llegar a un acuerdo. Es un estilo intermedio entre competencia y colaboración. “El compromiso busca



encontrar una solución mutuamente aceptable que parcialmente satisfaga a ambas partes” (Kilmann, 1974, pág. 22).

### **2.3.2 Comunicación Intercultural**

La comunicación en las empresas se enfrenta al desafío de transmitir un único mensaje de forma efectiva y precisa para que sea interpretado con éxito por personas de diferentes culturas, las cuales tienen sus propios valores, creencias y formas de comunicarse. Edward Hall, Geert Hofstede y Fons Trompenaars pusieron énfasis en que se deben comprender las diferencias culturales para evitar distorsiones en la comunicación y, por el contrario, se promuevan interacciones exitosas.

La comunicación puede ser verbal y no verbal, en la cual se debe prestar especial atención a que algunas culturas son más exageradas en sus movimientos y eso puede generar fricción en quien recibe el mensaje.

La comunicación verbal se refiere al uso del lenguaje hablado para transmitir un mensaje. Sin embargo, lo que se dice y cómo se dice puede tener interpretaciones diferentes según la cultura del receptor. Este concepto se encuentra estrechamente ligado con la teoría de Edward Hall que en primer círculo de tiempo y espacio menciona a las culturas de alto y bajo contexto. Por ello, en las culturas de bajo contexto la comunicación verbal toma un rol protagónico mientras que en las culturas de alto contexto lo que no se dice es una parte fundamental del mensaje que se desea transmitir, incluso más que las palabras que se utilizarán como complemento de la comunicación que se establece.

Esta diferencia cultural puede generar fricciones en las empresas internacionales, ya que los empleados de culturas de bajo contexto pueden percibir a sus colegas de culturas de alto contexto como evasivos o indirectos, mientras que los primeros pueden ser percibidos como demasiado directos o insensibles.

Hofstede refuerza este concepto indicando que la diferencia en el contexto de la comunicación a menudo lleva a malentendidos porque los receptores de bajo contexto esperan explicaciones claras y detalladas, mientras que los de alto contexto asumen que los significados son compartidos implícitamente (2001, pág. 91).

La comunicación no verbal también juega un papel fundamental en la interacción intercultural. Incluye gestos, expresiones faciales, posturas, contacto visual, proximidad y el tono de voz, entre otros. Sin embargo, estas señales no verbales son interpretadas de manera diferente en cada cultura. Por ejemplo, el contacto visual prolongado puede interpretarse como una señal de interés y confianza en algunas culturas occidentales, mientras que en culturas asiáticas se puede considerar como una falta de respeto o un desafío a la autoridad (Trompenaars, 2012).



Hall (1966) expresa que la comunicación no verbal es responsable de más de la mitad del mensaje en muchas interacciones, y su interpretación errónea puede llevar a malentendidos graves. De hecho, en muchas culturas latinas y mediterráneas, los gestos son utilizados para enfatizar puntos y mostrar entusiasmo, lo cual puede ser percibido como demasiado agresivo o emocional por personas de culturas nórdicas o asiáticas, donde se prefiere una expresión corporal más contenida.

Además de la arista relacionada a los gestos, es relevante la importancia del espacio personal (proxémica) y la incomodidad que genera su violación, en palabras de Hall: “En culturas como la japonesa, el espacio personal es crucial, y estar demasiado cerca puede ser visto como una invasión. Por el contrario, en las culturas latinas, estar cerca físicamente es una señal de confianza y afecto” (1966, pág. 115).

En el contexto empresarial, la comunicación intercultural es crítica para la transmisión efectiva del mensaje, en especial en organizaciones multinacionales. Thomas y Kilmann (1974) explican que los conflictos que surgen a causa de las diferencias en los estilos de comunicación pueden llevar a malentendidos y fricciones, lo que afecta el rendimiento del equipo, la cooperación y la productividad. Por esto, resulta fundamental que las empresas inviertan en capacitación, promoviendo la conciencia cultural y la adaptabilidad.

Por su parte, Fons Trompenaars (2012) afirma que para lograr que la comunicación sea efectiva es fundamental adaptar el estilo de comunicación al contexto cultural de quien va a recibir el mensaje, lo que implica tener en cuenta que se debe adaptar el lenguaje, el contexto y las señales no verbales.

En base a lo que desarrollan los autores mencionados, se puede afirmar que la comunicación intercultural requiere una profunda comprensión de las diferencias en la comunicación tanto verbal como no verbal, llevando a que las compañías capaciten a sus colaboradores en búsqueda de lograr mejores resultados y mayor colaboración entre los equipos.

### **2.3.3 Desafíos de la diversidad cultural en los equipos**

La globalización llevó a que las empresas tengan desafíos producto de las diferencias culturales en los equipos de trabajo. Las diferencias idiomáticas, los modos de comunicación, los sesgos preexistentes y la falta de estrategia de inclusión pueden generar barreras que impactan la efectividad y coordinación de los equipos. Para evitar esto, resulta fundamental que las organizaciones aborden esta cuestión para evitar fricciones a causa de interpretaciones erróneas.

Muchas empresas latinoamericanas trabajan con Brasil debido a la cercanía geográfica pero el idioma es una barrera clave ya que dificulta la comunicación y la colaboración efectiva entre



equipos multinacionales. Por ello, algunas empresas crean unidades separadas para ese país, pero en otras ocasiones, es necesario que trabajen en conjunto con los países de la región. Gupta y Govindarajan indican (2002, pág. 113): “la diferencia de idioma no solo puede llevar a dificultades de comprensión, sino también a malinterpretaciones culturales y pérdida de matices importantes en la comunicación”.

Para mitigar el efecto de esta barrera, es importante ofrecer capacitación lingüística a los colaboradores y establecer normas de comunicación claras. De no hacerlo, se corre el riesgo de marginar a la minoría de cuestiones relevantes para el negocio, junto con el impacto negativo que esto conlleva (Holmes, 2012).

Otro desafío cultural significativo se relaciona con las formas de dirigirse entre los miembros de los equipos. En Argentina, es común el uso del “vos” como forma de segunda persona singular, lo cual puede ser percibido como irrespetuoso por personas de otras culturas que utilizan el “tú” o “usted” como formas más formales y protocolarias. Según Marín y Bascuñán (2010) la elección del pronombre personal en la comunicación no es solo una cuestión lingüística, sino también un reflejo de la cultura y las relaciones de poder.

Los equipos multiculturales deben comprender que en los que una cultura se percibe como cercano y amistoso, en otra puede ser informal e incluso irrespetuoso.

Asimismo, los sesgos culturales y los prejuicios preexistentes hacia otros países pueden afectar significativamente cómo las personas interpretan el mensaje que reciben. Como señala Hofstede (2001, pág. 205): “los sesgos culturales tienden a distorsionar la percepción, ya que los individuos interpretan la información según sus estereotipos y expectativas preexistentes”.

Estos sesgos culturales no solo se dan al momento de recibir un mensaje, sino que también pueden estar presentes en la emisión, lo cual carga la comunicación con un prejuicio o suposición errónea, deteriorando la relación con la persona o equipo receptor (Gudykunst, 2003).

Para gestionar la diversidad cultural, es fundamental que las empresas desarrollen políticas empresariales inclusivas y programas de capacitación intercultural. Según Shore (2011), el liderazgo inclusivo se centra en la creación de un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias culturales. Los líderes inclusivos no solo tienen la capacidad de detectar la diversidad dentro de sus equipos, sino que la potencian logrando mejores resultados mediante la innovación y creación de ventajas competitivas.

Además, las políticas empresariales deben fomentar la igualdad y la integración, promoviendo una comunicación abierta y el respeto mutuo entre los empleados de diferentes culturas. En este aspecto, Thomas (2008) afirma que la implementación de programas de capacitación intercultural ayuda a los empleados a desarrollar competencias interculturales, lo cual es clave para manejar las diferencias de idioma, comportamiento y percepción.

La diferencia de idioma, las formas de dirigirse, los sesgos y prejuicios y la falta de estrategias de gestión inclusiva pueden generar barreras para la colaboración y la comunicación efectiva. Por ello, es crucial que las organizaciones inviertan en el desarrollo de líderes inclusivos y políticas empresariales que promuevan la igualdad y el respeto, creando un entorno donde las diferencias culturales sean vistas como una fortaleza y no como una fuente de conflicto.



## **Metodología**

### **3.1 Introducción a la metodología**

Este capítulo describe el enfoque metodológico utilizado en la investigación sobre liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas. Se presentan los enfoques, diseños, instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis empleados para garantizar la validez y fiabilidad del estudio.

### **3.2 Enfoque y diseño de la Investigación**

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. El diseño es concurrente, lo que significa que ambas fases de la investigación (cuantitativa y cualitativa) se desarrollan de manera simultánea, permitiendo la triangulación de datos.

El estudio sigue un diseño descriptivo correlacional, ya que busca caracterizar el liderazgo en entornos multiculturales y analizar posibles relaciones entre variables como estilos de liderazgo, herramientas tecnológicas utilizadas y percepciones de los colaboradores.

### **3.3 Población y Muestra**

La población objetivo se formó con empleados y líderes de empresas multinacionales latinoamericanas que interactúan diariamente con personas de otros países. Se emplea un muestreo no probabilístico por criterio, seleccionando participantes que cumplan con las siguientes características:

- Para encuestas: colaboradores que trabajen en equipos multiculturales y remotos dentro de una compañía multinacional.
- Para entrevistas: líderes con equipos a cargo en múltiples países.

El tamaño de la muestra será de 100 participantes para las encuestas y de 5 líderes para las entrevistas.

### **3.4 Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.4.1 Encuestas**

Las encuestas incluyeron preguntas en formato de escala Likert y opción múltiple, sin preguntas abiertas, para facilitar la comparabilidad de datos. Se midieron variables como:

- Estilos de liderazgo percibidos.
- Herramientas de comunicación y colaboración utilizadas.
- Dificultades culturales en la interacción laboral.
- Satisfacción con el liderazgo y cohesión del equipo.

### **3.4.2 Entrevistas Semiestructuradas**

Las entrevistas se diseñaron con preguntas enfocadas en:

- Experiencia en liderazgo multicultural.
- Desafíos enfrentados en la comunicación intercultural.
- Estrategias y herramientas utilizadas para la gestión del equipo.
- Impacto del liderazgo en la dinámica del equipo.

### **3.4.3 Análisis de Casos de Estudio**

Se analizaron tres empresas multinacionales latinoamericanas con experiencia en liderazgo de equipos remotos y multiculturales:

- Mercado Libre: enfoque en tecnología y trabajo colaborativo remoto.
- Globant: gestión de talento en un entorno 100% digital y multicultural.
- Coca-Cola FEMSA: estrategias de liderazgo en un negocio global con fuerte presencia en LATAM.

Cada caso se aborda en detalle, analizando su estructura organizativa, estrategias de liderazgo y desafíos superados, permitiendo la selección del más adecuado para la investigación.

### **3.4.5 Cuadro metodológico**

<b>Dimensión general</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Motivación, autonomía y dirección del equipo	Capacidad del líder para motivar e inspirar Fomento de la autonomía y la confianza Claridad en la asignación de tareas y objetivos	Preguntas 1, 2 y 3 [Encuesta y entrevista]
Adaptabilidad e inclusión cultural del liderazgo	Capacidad de adaptación a diferentes contextos culturales Promoción de la cohesión y pertenencia intercultural	Preguntas 4 y 5 [Encuesta y entrevista]
Desarrollo del liderazgo remoto	Evolución del estilo de liderazgo en entornos remotos Estrategias para cohesionar equipos distribuidos	Preguntas 6 y 7 [Entrevista]
Tecnologías de comunicación y colaboración	Herramientas utilizadas frecuentemente Percepción sobre su efectividad	Preguntas 6 y 7 [Encuesta] Preguntas 8 y 9 [Entrevista]
Coordinación y políticas de trabajo distribuido	Dificultades por zonas horarias Existencia de políticas de comunicación asincrónica	Preguntas 8 y 9 [Encuesta] Preguntas 10 y 11 [Entrevista]
Gestión del desempeño remoto	Métodos para medir el cumplimiento de objetivos Herramientas para el seguimiento de resultados	Preguntas 12 y 13 [Entrevista]
Comunicación intercultural y barreras idiomáticas	Existencia de barreras idiomáticas Impacto en la dinámica del equipo	Pregunta 10 [Encuesta] Preguntas 14 y 15 [Entrevista]
Desafíos y estrategias de gestión cultural	Dificultades derivadas de las diferencias culturales Implementación de estrategias para mitigarlas	Preguntas 11 y 12 [Encuesta] Preguntas 16 y 17 [Entrevista]
Inclusión, respeto y cohesión intercultural	Sentimiento de respeto e inclusión Aporte positivo de la diversidad al trabajo en equipo	Preguntas 13 y 14 [Encuesta] Preguntas 18 y 19 [Entrevista]

*Ilustración 4: Cuadro metodológico*

## **3.5 Procedimiento de análisis de datos**

### **3.5.1 Análisis Cuantitativo**

Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva y correlacional, evaluando:

- Distribución de respuestas y tendencias.
- Relaciones entre variables mediante coeficientes de correlación.
- Comparaciones entre subgrupos de participantes.

### **3.5.2 Análisis Cualitativo**

Se utilizaron el análisis de contenido y codificación temática, identificando patrones recurrentes en las entrevistas para generar categorías clave.

Este enfoque permite una comprensión profunda del liderazgo en entornos multiculturales y remotos, triangulando hallazgos cuantitativos y cualitativos para obtener conclusiones robustas.

## Resultados

### **4.1 Presentación de los Hallazgos Cuantitativos**

Se recibieron respuestas de 87 personas que trabajan en equipos remotos y multiculturales dentro de empresas multinacionales. La encuesta se estructuró en cuatro bloques: características sociodemográficas, percepciones sobre liderazgo, uso de herramientas de comunicación y, diferencias culturales y dinámica del trabajo en contextos diversos.

#### **4.1.1 Perfil de los encuestados**

Los participantes provienen mayoritariamente de Argentina y se desempeñan en áreas como Finanzas, Comercial, Operaciones y Tecnología (Gráfico 1). La mayoría tiene entre 30 y 45 años (Gráfico 2) y cuenta con más de 5 años de experiencia en entornos remotos y multiculturales (Gráfico 3). En cuanto a la composición de los equipos, predominan aquellos con más de 5 nacionalidades representadas (Gráfico 4). Asimismo, se obtuvieron algunas respuestas de otros países: 2 de Colombia, 2 de Estados Unidos, 6 de México y 7 de Uruguay (Gráfico 5).

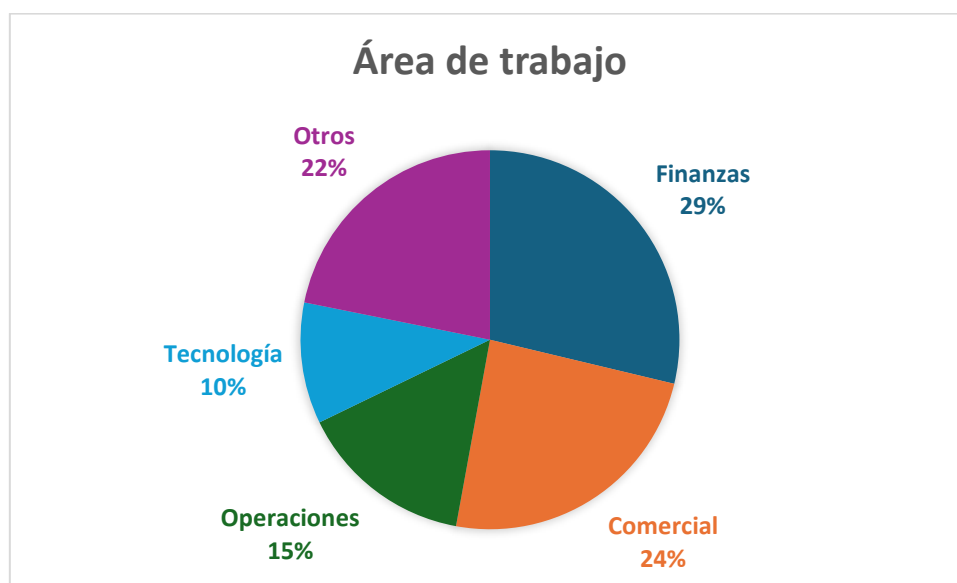


Gráfico 1: Área de trabajo

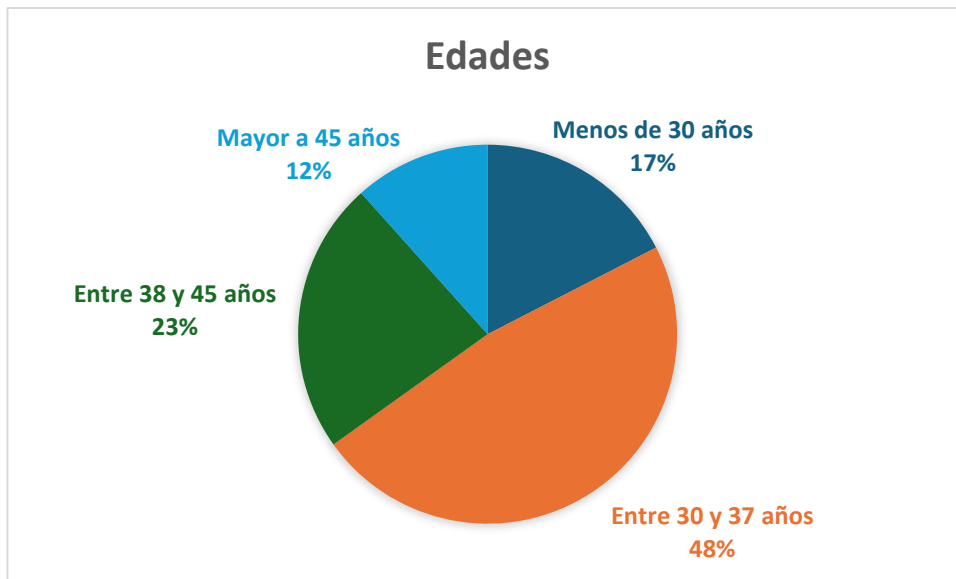


Gráfico 2: Edades de los encuestados

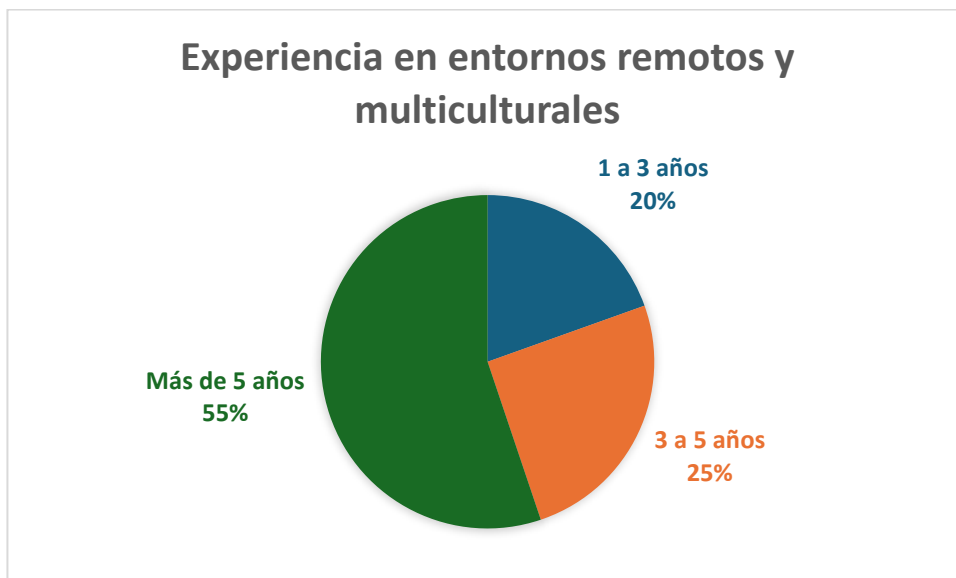


Gráfico 3: Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales



Gráfico 4: Nacionalidades representadas en los equipos

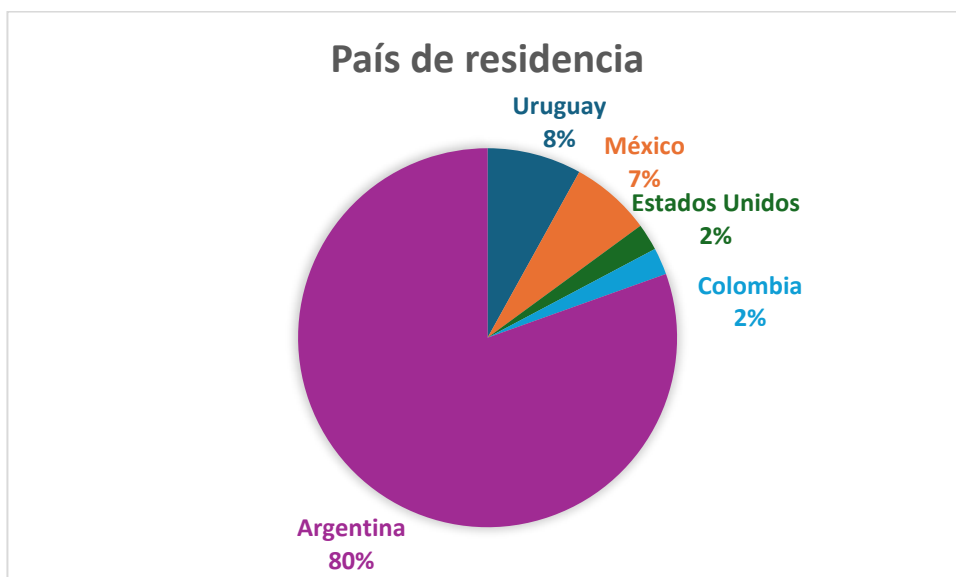


Gráfico 5: País de residencia de los encuestados

#### **4.1.2 Percepción del liderazgo**

Las afirmaciones evaluadas abarcan distintas dimensiones del liderazgo: inspiración, autonomía, claridad de objetivos y sentido de pertenencia. En general, la percepción sobre los líderes es positiva, destacándose:

- Motivación e inspiración: Más del 60% de los encuestados indicaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.
- Fomento de la autonomía y la confianza: Muy bien valorado; la mayoría indicó estar totalmente de acuerdo.

- Claridad en la asignación de tareas y objetivos: Si bien también tuvo alta aprobación, es el ítem con mayor dispersión: algunos respondieron con “indiferente” o “en desacuerdo”.
- Fomento del sentido de pertenencia y colaboración: Altamente valorado; la mayoría eligió la opción más positiva.

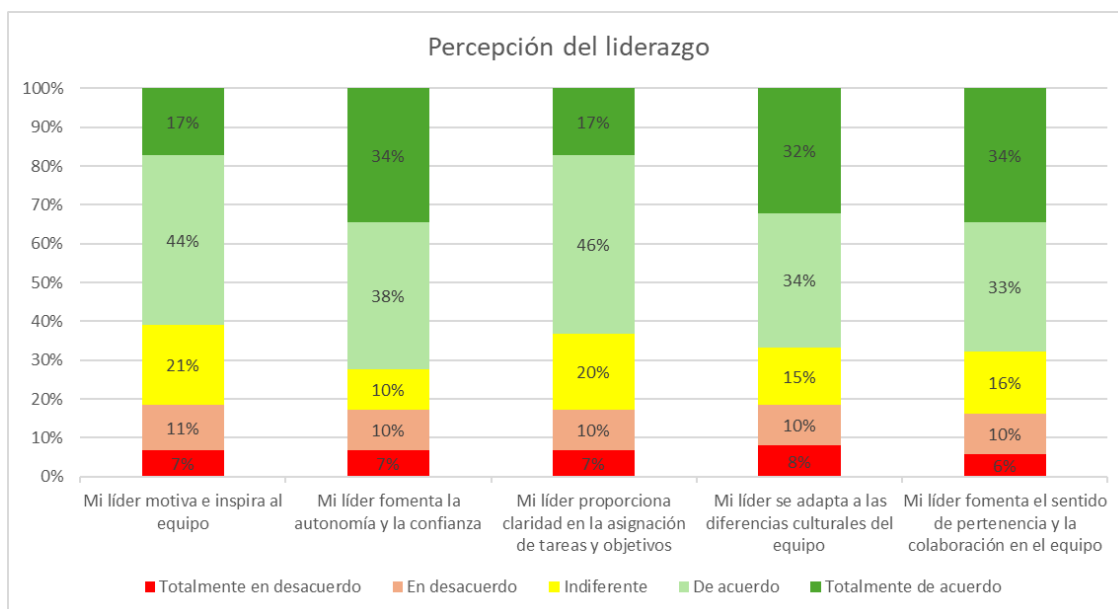


Gráfico 6: Percepción del liderazgo en equipos remotos y multiculturales

### **4.1.3 Herramientas de trabajo y su efectividad**

Las plataformas más mencionadas fueron:

- Teams (la más frecuente)
- Google Meet y Slack
- Zoom (en menor proporción)

La calificación general de efectividad de estas herramientas para la colaboración fue mayoritariamente de 4 sobre 5, lo que indica un grado de satisfacción alto, aunque no óptimo.

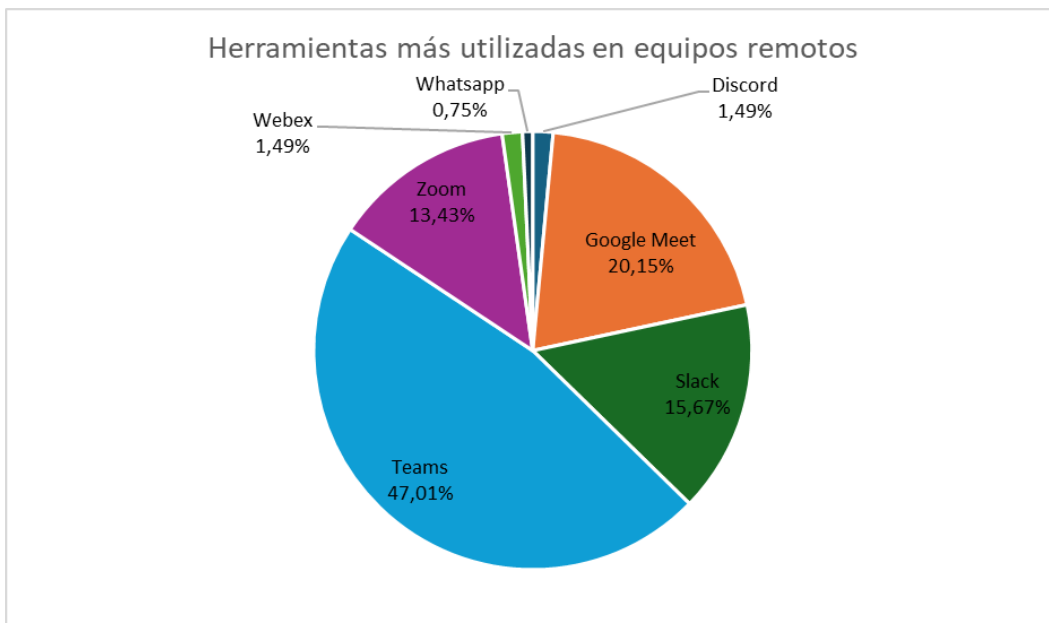


Gráfico 7: Herramientas más utilizadas en equipos remotos

#### **4.1.4 Comunicación asincrónica y coordinación**

En cuanto a la comunicación asincrónica:

- El 63% expresó que no existen pautas claras sobre la comunicación asincrónica, lo que revela un área crítica de mejora.
- Sobre la coordinación horaria, el 58% respondió estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que las zonas horarias dificultan la organización del trabajo.

Estas respuestas se alinean con los hallazgos cualitativos, donde varios líderes señalaron la necesidad de protocolos más explícitos.

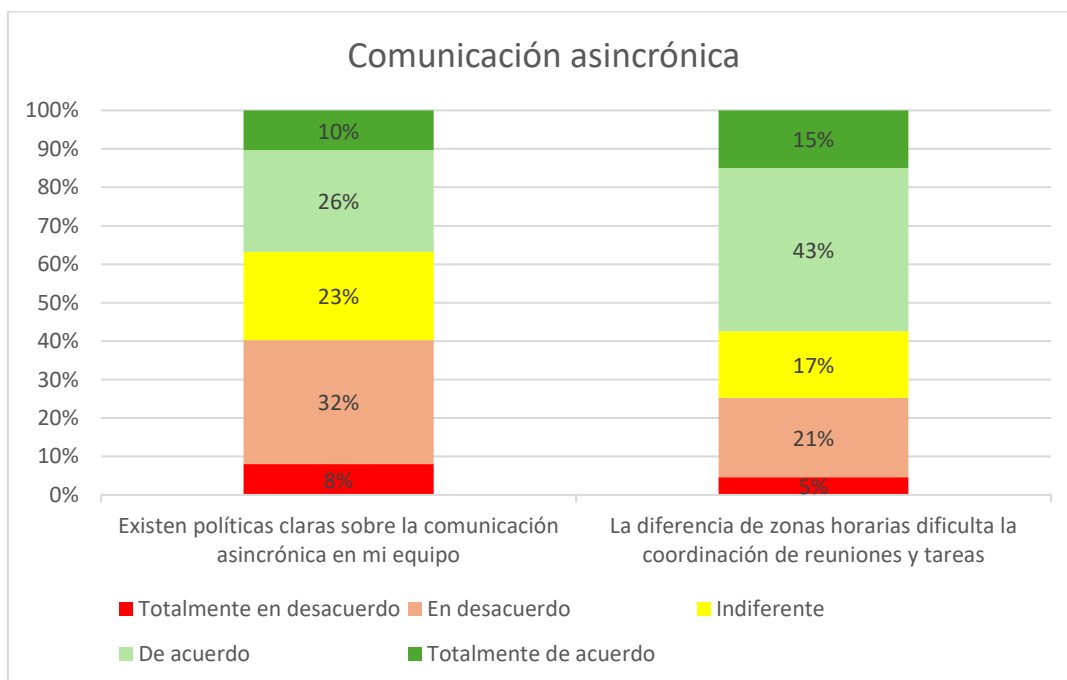


Gráfico 8: Comunicación asincrónica de los equipos

### **4.1.5 Diversidad cultural y barreras**

La diversidad cultural es percibida de forma muy positiva: el 92% está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” en que enriquece el trabajo.

Sin embargo, también se reconocen desafíos:

- El 27% considera que las diferencias culturales dificultan la colaboración.
- Las barreras idiomáticas tienen impacto significativo ya que el 44% de los encuestados las identifican como obstáculos.
- Las estrategias de mitigación no siempre están presentes: un 70% respondió “indiferente”, “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” sobre su existencia.

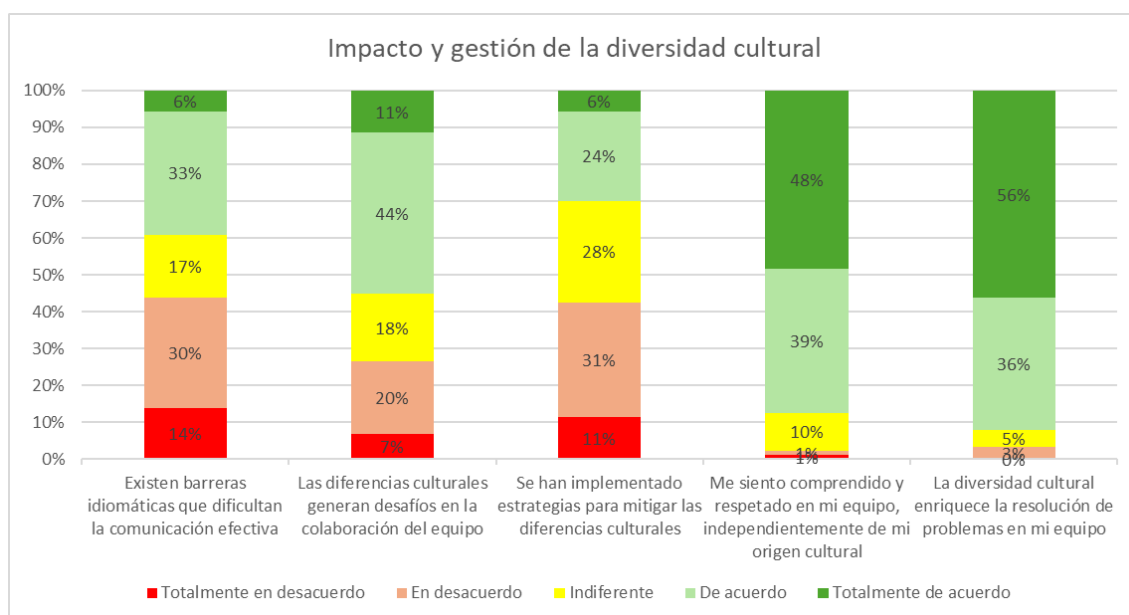


Gráfico 9: Impacto y gestión de la diversidad cultural

### **4.1.6 Clima de inclusión**

Un hallazgo muy alentador es que el 87% de las personas afirmaron sentirse respetadas y comprendidas, independientemente de su origen cultural. Además, el 92% estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la diversidad cultural enriquece el trabajo en equipo. Este resultado refuerza la importancia del liderazgo inclusivo en equipos diversos y distribuidos.

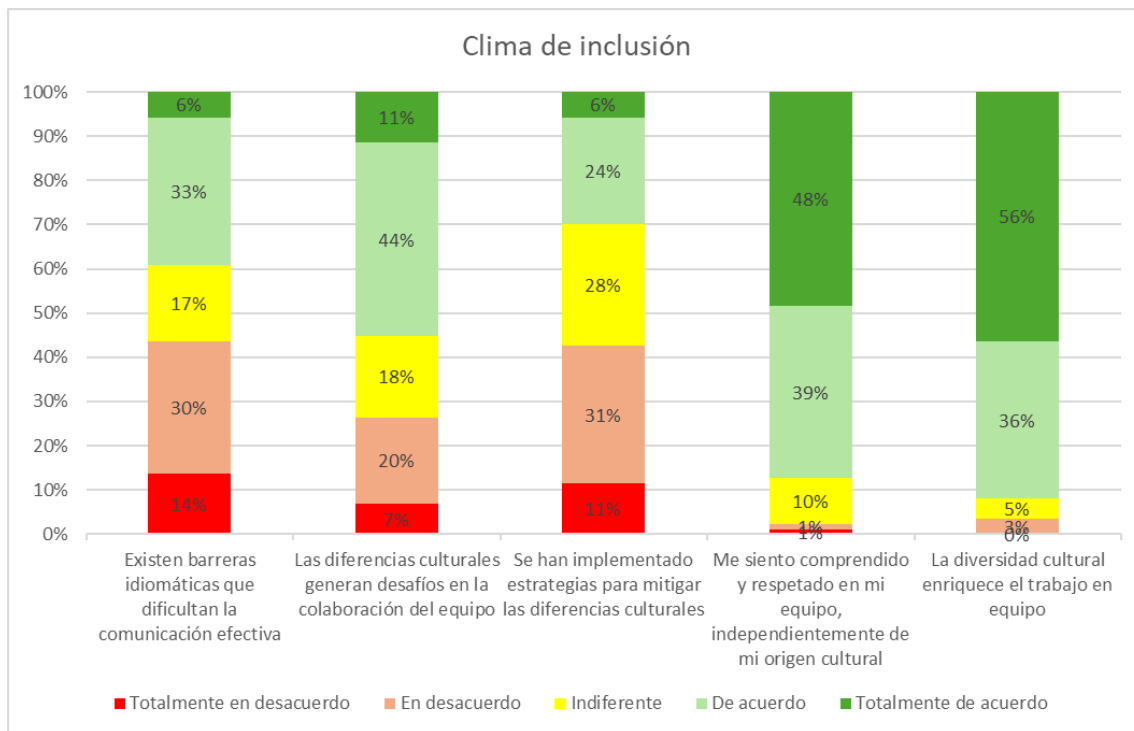


Gráfico 10: Clima de inclusión

#### **4.1.7 Conclusión de las encuestas**

Los resultados de la encuesta muestran una valoración general positiva del liderazgo en equipos remotos y multiculturales. Se destacan especialmente la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia promovidos por los líderes, aunque la claridad en la asignación de tareas presenta mayor dispersión en las respuestas.

El uso de herramientas digitales es frecuente y valorado, pero aún existen oportunidades de mejora, particularmente en el uso efectivo de la comunicación asincrónica. De hecho, el 63% de los encuestados indicó que no existen pautas claras para gestionarla, y el 58% señaló dificultades derivadas de la coordinación horaria.

En relación con la diversidad cultural, se reconoce como un factor enriquecedor, pero también como fuente de desafíos: el 27% de los participantes identificó dificultades para colaborar con personas de distintas culturas, y un 70% no percibe estrategias claras para abordar esas diferencias. Sin embargo, el clima de inclusión es altamente positivo, con un 87% de encuestados que se sienten respetados, independientemente de su origen.

En resumen, si bien se observa una base sólida de liderazgo efectivo, emergen necesidades organizacionales vinculadas a la gestión estructurada de la comunicación y la diversidad en entornos distribuidos.

## **4.2 Presentación de los Hallazgos Cualitativos**

En esta sección se presenta el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a cinco líderes de equipos remotos y multiculturales en empresas multinacionales latinoamericanas. El objetivo fue identificar prácticas, desafíos y estilos de liderazgo en contextos diversos, complementando los

hallazgos cuantitativos y contrastándolos con el marco teórico. Se agruparon las respuestas en categorías que permiten reflexionar sobre los factores que inciden en la efectividad del liderazgo y las áreas de oportunidad que se presentan.

#### **4.2.1 Matriz de comparación**

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Autonomía y confianza</b>	<b>Comunicación (asincrónica y sincrónica)</b>	<b>Diversidad cultural</b>	<b>Desafíos y estrategias principales</b>
<b>Ana Cedrés</b>	Transformacional y horizontal	Promueve la autonomía desde la confianza	Usa herramientas digitales con criterios claros, aplica pautas	Valora la diversidad; adapta según nacionalidades	Coordinación horaria, claridad en feedback, uso de objetivos escritos
<b>Delfina Ríos</b>	Situacional e inclusivo	Combina autonomía con guía cercana	Usa herramientas sin pautas claras	Reconoce tensiones; adapta lenguaje y formas	Reuniones informales, lectura de contexto, liderazgo flexible
<b>Miguel Topelberg</b>	Tradicional con momentos de apertura	Acompañamiento con cierta supervisión	Predomina la sincronicidad, sin reglas formales	Valora la diversidad, pero sin estrategias específicas	Coordinación horaria, rol activo del líder, dificultad en asincronía
<b>Micaela Cavallo</b>	Transformacional, colaborativo y empático	Promueve empoderamiento y autonomía estructurada	Fuerte uso de asincronía con pautas claras	Alta conciencia cultural, formación específica	Estructura formal, mentoring, espacios de contención emocional
<b>Verónica Gamboa</b>	Adaptativo e inclusivo	Estilo cercano y de confianza mutua	Uso parcial de asincronía, sin formalización	Reconoce diferencias, se adapta con sensibilidad	Espacios seguros, empatía, liderazgo visible pero no invasivo

*Ilustración 5: Matriz de comparación de entrevistas*

#### **4.2.1 Estilo de liderazgo**

Los estilos de liderazgo observados se alinean principalmente con los modelos transformacional, situacional e inclusivo. Todos los entrevistados mencionaron que ajustan su forma de liderar según las características del equipo y del contexto, combinando momentos de mayor orientación directiva con otros donde priorizan la participación, el diálogo y la autonomía. Esta flexibilidad se vuelve especialmente importante en equipos diversos, donde se requiere sensibilidad para interpretar y adaptarse a distintas formas de trabajo y comunicación.

#### **4.2.2 Autonomía y confianza**

Un tema recurrente en las entrevistas fue la importancia de la autonomía como base para el trabajo remoto y multicultural. Los líderes manifestaron que la confianza debe establecerse desde el inicio, permitiendo que los equipos se organicen con libertad y responsabilidad. Esta actitud refleja un enfoque de liderazgo servicial y auténtico, que prioriza el desarrollo individual, el empoderamiento y la capacidad de autogestión de los colaboradores.

### **4.2.3 Comunicación asincrónica y sincrónica**

Los líderes destacaron el uso de herramientas tecnológicas como un factor clave para mantener la coordinación y la transparencia en contextos remotos. Señalaron que estas plataformas facilitan el trabajo conjunto entre personas de distintos países, siempre que se utilicen con criterios claros y estén al alcance de todos los integrantes del equipo.

Las herramientas más mencionadas fueron Microsoft Teams, Zoom y WhatsApp. También se usaron Trello y Google Drive. Se valora que las plataformas sean intuitivas, accesibles y compatibles entre países. Algunos líderes comentaron que las herramientas tecnológicas ayudan a compensar diferencias culturales, siempre que se usen con criterio.

### **4.2.4 Diversidad cultural**

La diversidad cultural fue ampliamente valorada por los líderes, aunque también reconocieron que puede implicar tensiones operativas y de comunicación. Se mencionaron diferencias en los niveles de formalidad, en la forma de asignar tareas o solicitar entregables, y en las interpretaciones sobre los tiempos de respuesta y compromiso. En este sentido, la conciencia intercultural se destaca como una competencia esencial del liderazgo inclusivo, especialmente cuando se lideran equipos distribuidos en múltiples países con normas sociales y laborales diversas.

### **4.2.5 Desafíos y estrategias**

Entre los principales desafíos, se destacan la coordinación de zonas horarias, la generación de vínculos a distancia y la gestión del conflicto sin señales no verbales. Las estrategias utilizadas incluyeron: tener momentos informales para conocer al equipo, promover espacios seguros para el feedback, y establecer objetivos claros por escrito. También se valoró la empatía como habilidad esencial del líder remoto.

### **4.2.6 Conclusiones**

El análisis de las entrevistas realizadas a líderes de equipos remotos y multiculturales confirma que el liderazgo efectivo en estos entornos se basa en la adaptabilidad, la confianza y la sensibilidad cultural. Los estilos más frecuentes fueron el transformacional, situacional e inclusivo, con un énfasis marcado en la autonomía, el empoderamiento y el acompañamiento individual.

Los líderes destacaron el rol fundamental de la comunicación clara y el uso estratégico de herramientas tecnológicas, siempre que estas estén alineadas con criterios compartidos y accesibilidad para todos los integrantes del equipo. La asincronía, aunque valorada, requiere reglas explícitas para evitar malentendidos o sobrecargas.

En cuanto a la diversidad cultural, fue percibida como un valor enriquecedor, pero también como un desafío. Se mencionaron diferencias en estilos de comunicación, niveles de formalidad y

expectativas de cumplimiento, lo que refuerza la necesidad de competencias interculturales específicas por parte del líder.

Por último, se identificaron desafíos comunes como la coordinación horaria, la construcción de vínculos a distancia y la gestión del conflicto sin lenguaje corporal. Las estrategias más efectivas incluyeron la creación de espacios seguros para el feedback, el uso de canales informales para generar cercanía y la planificación clara de objetivos.

En conjunto, las entrevistas aportan evidencia concreta sobre cómo se ejerce el liderazgo remoto en la práctica y subrayan que la efectividad del líder no depende solo de su estilo, sino también de su capacidad de leer el contexto, contener a su equipo y sostener una cultura organizacional coherente.

### **4.3 Análisis de Casos de Estudio**

La presente sección integra el análisis de tres casos de estudio seleccionados por su relevancia regional y por ser referentes en la gestión de equipos remotos y multiculturales en América Latina: Mercado Libre, Globant y Coca-Cola FEMSA. Estas organizaciones operan en contextos distintos como son la tecnología y el consumo masivo, pero tienen una base regional y una apuesta estratégica por el desarrollo de sus colaboradores.

Los casos fueron seleccionados por criterios de reconocimiento público, madurez organizacional en prácticas de liderazgo remoto e inclusivo, y disponibilidad de información actualizada. El análisis de estas empresas complementa los hallazgos obtenidos mediante entrevistas y encuestas, y permite observar cómo las distintas estrategias se institucionalizan en compañías líderes de la región.

#### **4.3.1 Descripción de los Casos Seleccionados**

Mercado Libre se destaca como una de las empresas tecnológicas más influyentes de América Latina. Con una estructura basada en squads y tribus, ha logrado desarrollar una cultura ágil, descentralizada y enfocada en la autonomía. Implementa metodologías como Scrum y Kanban, y utiliza herramientas colaborativas que favorecen tanto la coordinación asincrónica como la innovación continua. Programas como “Leadership MELI” fortalecen el talento interno con enfoque regional e inclusivo.

Globant, también del sector tecnológico, se ha consolidado como una compañía de alcance global, con operaciones en más de 20 países. Su liderazgo distribuido se sustenta en el concepto de “agilidad distribuida”, donde los líderes adoptan el rol de facilitadores (“servant leaders”). La empresa apuesta fuertemente por la comunicación asincrónica, la formación en habilidades interculturales y el desarrollo de herramientas propias como StarMeUp OS para fortalecer la cultura interna y el sentido de pertenencia. La diversidad cultural es promovida activamente a través de objetivos medibles y grupos de afinidad.

Coca-Cola FEMSA, en cambio, representa un ejemplo de cómo una empresa tradicional del sector de consumo masivo puede transformar su modelo de liderazgo para adaptarse a contextos remotos y multiculturales. Opera en mercados muy diversos, y ha implementado programas como “KOF Leaders” para desarrollar capacidades en liderazgo adaptativo, empatía y gestión remota. Sus políticas formales de comunicación, sus sistemas de gestión del conocimiento y su modelo híbrido flexible permiten sostener la eficiencia operativa sin descuidar la cohesión cultural ni la equidad entre regiones.

### **4.3.2 Lecciones Aprendidas de los Casos de Estudio**

El análisis transversal de los tres casos permite extraer una serie de lecciones clave sobre el liderazgo efectivo en entornos remotos y multiculturales:

La autonomía requiere estructura. Tanto Mercado Libre como Globant promueven equipos altamente autónomos, pero esa autonomía está sostenida por metodologías claras, herramientas accesibles y líderes que actúan como facilitadores. La autonomía no implica desorden, sino una gestión flexible con marcos definidos.

La diversidad no se gestiona sola. Los tres casos reconocen que la diversidad es un valor estratégico, pero también un desafío. La diferencia está en cómo la gestionan: con formación intercultural (Globant, Coca-Cola FEMSA), selección sin sesgos (Mercado Libre) y estrategias explícitas de inclusión.

El liderazgo inclusivo se construye con formación y cultura. Los programas como “Leadership MELI” y “KOF Leaders” evidencian que el liderazgo efectivo en contextos globales no se deja al azar, sino que se entrena. Las empresas exitosas forman a sus líderes no solo en habilidades técnicas, sino en empatía, sensibilidad cultural y comunicación efectiva.

La comunicación asincrónica requiere institucionalización. Si bien se valoran las herramientas digitales, lo diferencial en estos casos es que no dependen del uso espontáneo, sino que han generado protocolos y capacitaciones para hacer de la comunicación asincrónica una práctica eficiente y equitativa.

El equilibrio entre lo local y lo global es clave. Coca-Cola FEMSA destaca por permitir decisiones locales dentro de un marco regional coherente. Este enfoque evita imposiciones externas que no se ajustan a la realidad de cada mercado, sin perder alineación general. Esta lección también es aplicable a Globant y MELI, que han crecido manteniendo culturas organizacionales fuertes, pero no homogéneas.

Las herramientas digitales deben acompañar, no reemplazar. El uso de plataformas propias o integradas (como StarMeUp, Jira, Slack o Zoom) potencian la colaboración, pero solo funciona cuando se usa con criterio, formación y un propósito compartido.

En síntesis, los tres casos analizados muestran que el liderazgo efectivo en entornos remotos y multiculturales no es un resultado automático del crecimiento geográfico, sino una construcción intencionada que combina cultura, estrategia, herramientas y formación. Las empresas que logran consolidar este tipo de liderazgo son aquellas que entienden la complejidad de sus equipos como una oportunidad de innovación y crecimiento, no como un obstáculo.

## **Discusión**

En esta sección se integran los hallazgos obtenidos mediante entrevistas, encuestas y revisión de casos de estudio, a la luz del marco teórico sobre liderazgo, trabajo remoto y diversidad cultural. Esta triangulación busca validar patrones, contrastar percepciones y ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado

### **5.1 Ejes de los hallazgos**

#### **5.1.1 Estilos de liderazgo y adaptación al entorno remoto**

La evidencia recogida muestra una clara tendencia hacia el liderazgo transformacional, situacional e inclusivo, tal como lo proponen Bass (2006), Northouse (2022) y Ferdman (2014). Tanto en entrevistas como en encuestas, se destaca la capacidad de los líderes para motivar, generar confianza, adaptarse a contextos cambiantes y fomentar la autonomía.

Las entrevistas reflejan una práctica constante de ajuste del estilo en función de las necesidades culturales, operativas y emocionales del equipo. Las encuestas refuerzan esta visión: más del 80% de los participantes valoran positivamente el liderazgo en términos de motivación, autonomía y sentido de pertenencia. Por su parte, Globant y Mercado Libre destacan por impulsar culturas de liderazgo ágil, descentralizado y empático, lo que valida las prácticas observadas en campo.

Este hallazgo se alinea con la literatura que subraya que, en entornos multiculturales y remotos, el liderazgo efectivo no es rígido, sino adaptable y consciente del contexto (Mullins, 2016).

#### **5.1.2 Comunicación asincrónica y claridad operativa**

La comunicación es uno de los pilares del liderazgo remoto. Sin embargo, la triangulación revela una brecha crítica entre la intención y la formalización de pautas.

En las entrevistas, varios líderes reconocen que la asincronía es necesaria, pero solo algunos aplican pautas explícitas, como leyendas en correos aclarando que no se espera una respuesta inmediata. En cuanto a las encuestas, el 60% de los participantes afirma no tener políticas claras al respecto, lo que puede generar tensiones o malentendidos.

En contraste, casos como Coca-Cola FEMSA muestran una gestión más estructurada de las comunicaciones asincrónicas, con protocolos documentados.

#### **5.1.3 Diversidad cultural: apreciación y desafíos**

La diversidad cultural fue identificada como una fuente de valor y también de fricción ya que el 80% de los encuestados considera que la diversidad enriquece al equipo, percepción que se repite en los testimonios de líderes. No obstante, la mitad reconoce que también genera desafíos, especialmente vinculados a las diferencias en comunicación, formalidad, tiempos y compromiso.



Las estrategias para mitigar estos desafíos no están reguladas: en las encuestas, más del 40% respondió “indiferente” o “en desacuerdo” ante la existencia de acciones concretas.

En los casos estudiados, Globant aparece como pionera en este punto: posee programas de formación en sensibilidad cultural y liderazgo global, lo que representa una práctica replicable para otras organizaciones.

La literatura respalda esta tensión: según Trompenaars (2012), la diversidad cultural requiere no solo apertura, sino competencias específicas para gestionarla con eficacia.

#### **5.1.4 Herramientas tecnológicas y coordinación**

La tecnología fue bien valorada en todos los instrumentos utilizados. Tanto los líderes entrevistados como los colaboradores encuestados mencionan herramientas como Teams, Zoom, Trello, Google Drive y WhatsApp como claves para la coordinación.

Sin embargo, emergen desafíos en la coordinación horaria: el 50% de los encuestados expresó dificultades con las zonas horarias, y varios líderes confirmaron esta tensión en la práctica.

Empresas como Mercado Libre adoptan modelos de “bloques horarios compartidos” para optimizar la superposición entre países, práctica que podría ser replicada por otros equipos regionales.

#### **5.1.5 Inclusión y clima de trabajo**

Uno de los resultados más consistentes fue la percepción positiva del clima de inclusión. Más del 90% de los encuestados afirmaron sentirse comprendidos y respetados más allá de su nacionalidad u origen cultural.

En las entrevistas, la construcción deliberada de vínculos personales fue identificada como un factor central para generar confianza y cohesión. Esto se relaciona íntimamente con los principios del liderazgo auténtico y servicial, que priorizan la dignidad del otro y el desarrollo individual como eje de la relación.

Este resultado reafirma la importancia de no sólo gestionar tareas, sino también cultivar relaciones de calidad en entornos virtuales, tal como lo destacan autores como Sweeney (2016).

### **5.2 Conclusión de la triangulación**

La combinación de instrumentos revela un alto nivel de coherencia entre lo dicho por los líderes, lo percibido por los colaboradores y lo desarrollado en el marco teórico. Sin embargo, también se identifican brechas que pueden ser abordadas:

- La necesidad de formalizar pautas de comunicación y gestión cultural.
- El desafío persistente de la coordinación remota en entornos asincrónicos.
- La oportunidad de establecer buenas prácticas que hoy dependen del estilo individual del líder.

En definitiva, el liderazgo efectivo en equipos remotos y multiculturales exige no sólo sensibilidad interpersonal, sino también herramientas concretas, formación específica y el respaldo institucional de una cultura organizacional orientada al respeto, la flexibilidad y la inclusión.



## **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente trabajo tuvo como propósito principal responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo puede un líder gestionar y potenciar equipos remotos multiculturales de manera efectiva? A partir de un enfoque metodológico mixto, que integró entrevistas, encuestas y casos de estudio, se logró identificar un conjunto de estrategias, competencias y herramientas clave que permiten alcanzar este tipo de liderazgo en el contexto de empresas multinacionales latinoamericanas.

Los hallazgos muestran que la gestión efectiva de estos equipos se apoya en tres pilares fundamentales: la adaptabilidad, la confianza y la conciencia intercultural. Esta conclusión responde directamente al objetivo principal del estudio, que fue identificar estrategias de liderazgo que permitan alcanzar objetivos, superar barreras geográficas y fomentar la cohesión del equipo. Los líderes efectivos son aquellos capaces de ajustar su estilo de liderazgo a las características culturales, organizativas y emocionales de los integrantes del equipo, adoptando una postura flexible y empática.

En relación con la pregunta secundaria ¿Qué características debe tener un líder de equipos remotos?, los resultados permiten identificar un conjunto de competencias clave. Entre ellas se destacan: la capacidad de escucha activa, la empatía, la sensibilidad cultural, la claridad comunicacional, y la habilidad para construir confianza en entornos sin contacto presencial. Estas competencias, observadas tanto en los relatos de los líderes entrevistados como en las valoraciones positivas de los colaboradores encuestados, coinciden con las prácticas del liderazgo situacional, servicial e inclusivo. Por tanto, se considera alcanzado el objetivo de identificar las competencias que deben tener los líderes en este tipo de equipos.

Respecto a la pregunta ¿Cuáles son las diferencias culturales que dificultan el alcance de objetivos?, la investigación reveló varios puntos críticos. Las diferencias en el uso del lenguaje, los niveles de formalidad, las expectativas respecto a los tiempos de entrega y los estilos de comunicación son factores que, si no se gestionan adecuadamente, generan malentendidos y fricciones. Esta diversidad cultural fue percibida como valiosa, pero también como un desafío operativo real. Así, se cumple el objetivo de detectar y analizar los desafíos que enfrentan los equipos remotos y multiculturales, entre los cuales también se destacan la dificultad para coordinar zonas horarias, la gestión asincrónica sin reglas claras, y la dificultad para sostener vínculos personales a la distancia.

En cuanto a la pregunta ¿Cómo puede un líder potenciar equipos de distintas culturas?, los resultados indican que el liderazgo efectivo implica no solo reconocer la diversidad, sino transformarla en una fortaleza a través de estrategias deliberadas. La formación en sensibilidad intercultural, la generación de espacios de diálogo seguros, y la promoción activa de una cultura inclusiva son algunas de las prácticas más eficaces. Estas fueron observadas en casos como el de Globant, que ha institucionalizado programas de liderazgo global y herramientas de reconocimiento cultural. Este análisis permitió, por tanto, recomendar estrategias concretas que pueden ser adoptadas por otras organizaciones, cumpliendo con el objetivo específico correspondiente.

Por otro lado, la investigación también respondió al objetivo de describir y comparar la utilidad de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación en estos equipos. Herramientas como Microsoft Teams, Slack, Zoom y Trello fueron mencionadas y bien valoradas tanto por líderes como por colaboradores. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida del uso que se les dé: no basta con disponer de las plataformas, sino que es necesario establecer protocolos, capacitar a los equipos y asegurar criterios comunes que eviten la sobrecarga, la ambigüedad o la inequidad en el acceso.

Finalmente, al retomar la pregunta principal de investigación, puede afirmarse que un líder puede gestionar y potenciar equipos remotos y multiculturales de manera efectiva si combina competencias personales como la empatía, la adaptabilidad y la conciencia cultural, con decisiones organizacionales claras, sostenidas por políticas que estructuren la comunicación, el uso de herramientas digitales y la promoción de la inclusión. El liderazgo en estos contextos no depende de fórmulas cerradas, sino de la capacidad de sostener una mirada humana y estratégica a la vez.

En síntesis, esta investigación no solo permitió dar respuesta a todas las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos propuestos, sino que también aporta evidencia empírica y conceptual que puede ser útil para organizaciones que buscan liderar con éxito en entornos globales, remotos y diversos. El verdadero liderazgo, como muestra este estudio, no se ejerce desde el control, sino desde la conexión.



## **Bibliografía**

- Ang, S. &. (2015). *Handbook of cultural intelligence*. Routledge.
- Association, A. P. (2019, Octubre 01). *The future of remote work*. Retrieved from American Psychological Association: <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work>
- Avolio, B. J. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. . *The Leadership Quarterly*, 315-338.
- Bailey, D. E. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 383-400.
- Barrero, J. M. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research*.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 34-49.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Belong. (2025). *Origen del Teletrabajo*. Retrieved from Belong: <https://belong.work/origen-del-teletrabajo/>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Bloom, L. R. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130.
- Bourke, J. &. (2016). The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world. *Deloitte University Press*.
- Brown, T. &. (2020). *Cybersecurity in Remote Work Environments: Best Practices*. Cambridge University Press.
- Buffer. (2022). *Buffer*. Retrieved from <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Cardon, P. W. (2008). *A critique of Hall's contexting model: A meta-analysis of literature on intercultural business and technical communication*. *Journal of Business and Technical Communication*.
- Collins, A. (2021). Remote Work and Team Collaboration. *Harvard Business Review Press*.
- Contreras, F. B. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*.
- Davenport, T. &. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96.
- DeFilippis, E. I. (2022). Collaborating during coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work. *National Bureau of Economic Research*.
- Deloitte. (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Deloitte.
- Demerouti, E. D. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being.
- DeWitt, C. (2020). *Team Communication in the Digital Age*. Wiley & Sons.
- Drucker, P. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperCollins.



- Eva, N. R. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The Leadership Quarterly.
- Felstead, A. &. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 195-212.
- Ferdman, B. M. (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. John Wiley & Sons.
- Forum, W. E. (2020, Octubre 20). *The Future of Jobs Report 2020*. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024 Report*. World Economic Forum.
- García, M. &. (2019). *Nuevas formas y retos laborales: teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa*. Académica.
- Gibbs, J. L. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 148-165.
- Golden, T. D. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 1412-1421.
- Golden, T. D. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem-solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 55-69.
- Goleman. (2021). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grashow, A. H. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Greenleaf, R. K. (2015). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*.
- Gudykunst, W. B. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. McGraw-Hill.
- Gupta, A. K. (2002). *Global strategy and the role of culture*. Prentice Hall.
- Hacker, J. v. (2020). Virtually in this together – how web-conferencing systems enabled a new virtual togetherness during the COVID-19 crisis. *European Journal of Information Systems*.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hall, E. T. (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Books.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*.
- Hersey, P. B. (2012). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson.

- Hill, J. E. (2018). The virtual environment and teleworking in the 21st century: Paving the way for a work-life balance. *Journal of Applied Psychology*, 233-246.
- Hofstede & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Holmes, J. (2012). *An introduction to sociolinguistics*. Routledge.
- ILO. (2023). *Working from home: From invisibility to decent work*. International Labour Organization.
- Johnson, M. &. (2020). *Wellness programs in remote work environments*. SAGE Publications.
- Kilmann, K. T. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Xicom Inc.
- Kniffin, K. M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76.
- Labs, O. (2020). *State of Remote Work 2020*. Retrieved from <https://www.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
- Lee, S. (2021). *Cloud Collaboration and Its Impact on Business Efficiency*. MIT Press.
- Linsky, M. &. (2022). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Lister, K. &. (2020). *Global Work Place Analytics*. Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
- Marín, A. &. (2010). *Lengua y cultura: Un enfoque interdisciplinario*. Editorial Biblos.
- Matsumoto, D. &. (2016). *Culture and psychology (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Maxwell. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson.
- Mooij, M. d. (2013). *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Morris, P. (2019). *Antivirus Software for the Modern Workplace*. O'Reilly Media.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour (11th ed.)*. Pearson.
- Nelson, D. (2022). *Project Management in a Remote Work Era*. Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Nowmad, D. (2025, Febrero 16). *La gran historia del Teletrabajo: desde los primeros intentos hasta su advenimiento*. Retrieved from Digital Nowmad: <https://www.digital-nowmad.com/es-es/blogs/teletravail-bien-etre/la-grande-histoire-du-teletravail>
- OECD. (2023, Mayo 2). *Remote and Hybrid Work in the Digital Age*. Retrieved from OECD: <https://www.oecd.org/>
- Olivares-García, F. J.-S.-M.-M. (2022). *Uso de herramientas colaborativas y teletrabajo*. Fonseca, Journal of Communication.
- Parker, J. (2020). *The Role of Well-being Programs in Remote Workplaces*. Palgrave Macmillan.

- Peñaloza Ortega, J. L. (2012, Revista Científica General José María Córdova). Teletrabajo: reto de las nuevas organizaciones. *Revista Científica General José María Córdova*.
- PsicoSmart. (2024, Agosto 28). *Impacto del trabajo remoto en la comunicación interna*. Retrieved from PsicoSmart: <https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-del-trabajo-remoto-en-la-comunicacion-interna-herramientas-digitales-que-mejoran-la-colaboracion-172256>
- PwC. (2021). *The future of remote work: How companies are planning to adapt*. PricewaterhouseCoopers.
- Randel, A. E. (2018). *Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness*. Human Resource Management Review.
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal*.
- Schmidt, G. (2020, Julio 03). *Cronología del teletrabajo*. Retrieved from Interfono: <https://interfono.com/cronologia-del-teletrabajo/>
- Segal, E. (2020). The Future of Work: Remotely Yours. *Harvard Business Review*.
- Shore, L. M. (2011). *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research*. Journal of Management.
- Smith. (2019). Managing remote teams effectively. *Journal of Organizational Behavior*.
- Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 25-30.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Stahl, G. K. (2010). *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*. Journal of International Business Studies.
- Suárez Suárez, C. J. (2025, Febrero 15). *La evolución del empleo remoto*. Retrieved from Economía TIC: <https://economiatic.com/teletrabajo/conceptos-basicos/la-evolucion-del-empleo-remoto/>
- Sullivan, K. (2021). *Telehealth and Employee Wellness*. Stanford University Press.
- Sweeney, C. &. (2016). Inclusive leadership: The definitive guide to developing and executing an impactful diversity and inclusion strategy. *Financial Times Publishing*.
- Thomas, D. C. (2008). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Sage Publications.
- Ting-Toomey, S. &. (2018). *Communicating across cultures (2nd ed.)*. The Guilford Press.
- Trompenaars, F. &-T. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (3rd ed.)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. John Murray.
- Vorecol. (2022, Agosto 24). *La evolución de las herramientas digitales en la gestión del teletrabajo y su impacto en la flexibilidad laboral*. Retrieved from Vorecol:

<https://vocol.com/es/articulos/articulo-la-evolucion-de-las-herramientas-digitales-en-la-gestion-del-teletrabajo-y-su-impacto-en-la-flexibilidad-laboral-162755>

- Vyas, L. &. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: An exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 59-76.
- Waizenegger, L. M. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*.
- Walumbwa, F. O. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 89-126.
- Wiseman, L. (2010). *Multiplicadores: Cómo los mejores líderes hacen que todos sean más inteligentes*. HarperCollins.
- Yang, E. C. (2018). Work-life balance and work-life conflict in organizations: How work-life balance affects employees' perceptions of organizational support. 255-273.

## **Anexos**

### **A. Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **A.1 Encuestas**

##### **Datos Demográficos y Profesionales**

- Empresa donde trabaja.
- País de residencia actual.
- Género.
- Edad.
- Área de trabajo.
- Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales.
- Número de nacionalidades representadas en su equipo.

##### **Estilos de Liderazgo (Escala Likert)**

- Mi líder motiva e inspira al equipo.
- Mi líder fomenta la autonomía y la confianza.
- Mi líder proporciona claridad en la asignación de tareas y objetivos.
- Mi líder se adapta a las diferencias culturales del equipo.
- Mi líder fomenta el sentido de pertenencia y la colaboración en el equipo.

##### **Herramientas de Comunicación y Colaboración en el trabajo remoto (Opción múltiple y escala Likert)**

- ¿Cuáles herramientas usa con más frecuencia?
- ¿Cómo califica la efectividad de estas herramientas para la colaboración?
- La diferencia de zonas horarias dificulta la coordinación de reuniones y tareas.
- Existen políticas claras sobre la comunicación asincrónica en mi equipo.

##### **Diferencias Culturales y su Impacto en el Trabajo (Escala Likert)**

- Existen barreras idiomáticas que dificultan la comunicación efectiva.
- Las diferencias culturales generan desafíos en la colaboración del equipo.
- Se han implementado estrategias para mitigar las diferencias culturales.
- Me siento comprendido y respetado en mi equipo, independientemente de mi origen cultural.
- La diversidad cultural enriquece la resolución de problemas en mi equipo.

## **A.2 Entrevistas Semiestructuradas**

### **Datos Demográficos y Profesionales**

- Empresa donde trabaja.
- País de residencia actual.
- Género.
- Edad.
- Área de trabajo.
- Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales.
- Número de nacionalidades representadas en su equipo.

### **Estilos de Liderazgo (Escala Likert)**

- ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a su equipo a distancia?
- ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?
- ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?
- ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?
- ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?
- ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabaja con equipos remotos?
- ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?

### **Herramientas de Comunicación y Colaboración en el trabajo remoto (Opción múltiple y escala Likert)**

- ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?
- ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza su equipo?
- ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?
- ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en su equipo? ¿Cuáles son?
- ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de su equipo remoto?
- ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?

### **Diferencias Culturales y su Impacto en el Trabajo (Escala Likert)**

- ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?
- ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?
- ¿Qué desafíos culturales enfrentaste al liderar tu equipo?
- ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?
- ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?
- ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en tu equipo?

## B. Resultados de la Encuesta

### B.1 Perfil de los encuestados

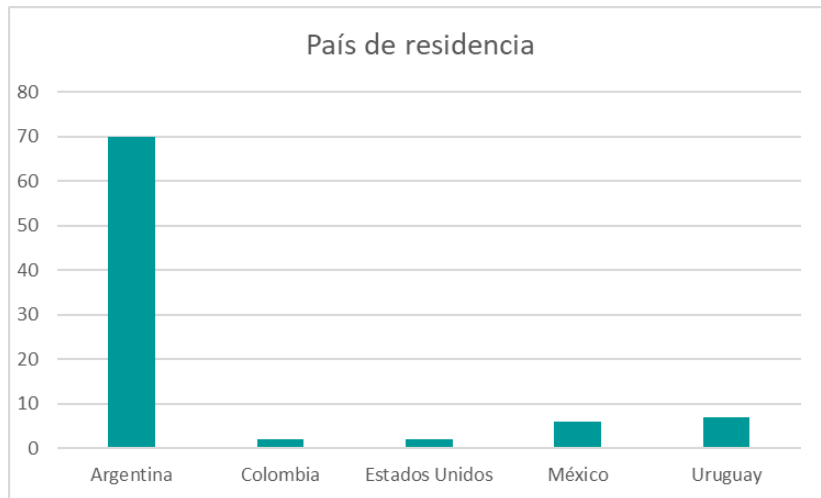


Gráfico 11: País de residencia

Género  
86 respuestas

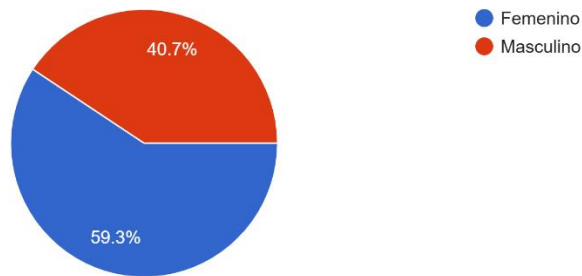


Gráfico 12: Género

Edad  
86 respuestas

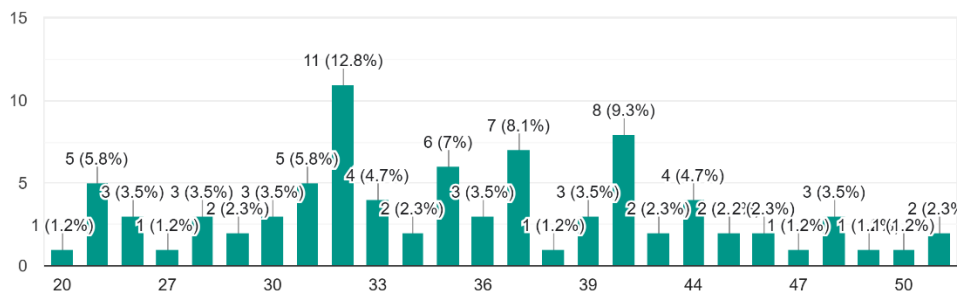


Gráfico 13: Edad

Área de trabajo

87 respuestas

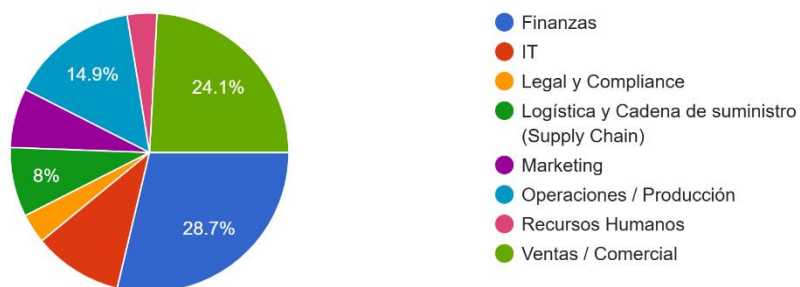


Gráfico 14: Área de trabajo

Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales

87 respuestas

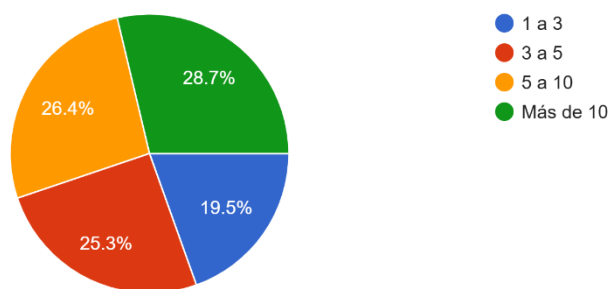


Gráfico 15: Años de experiencia en entornos remotos y multiculturales

Número de nacionalidades representadas en su equipo

87 respuestas

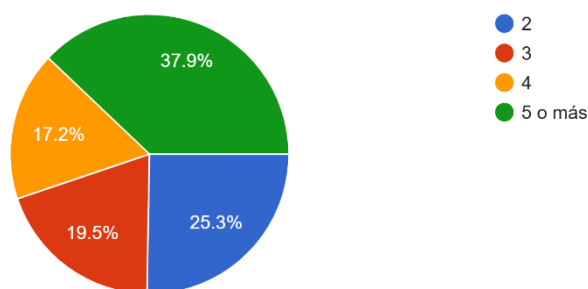


Gráfico 16: Número de nacionalidades representadas en su equipo

## B.2 Estilos de liderazgo

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

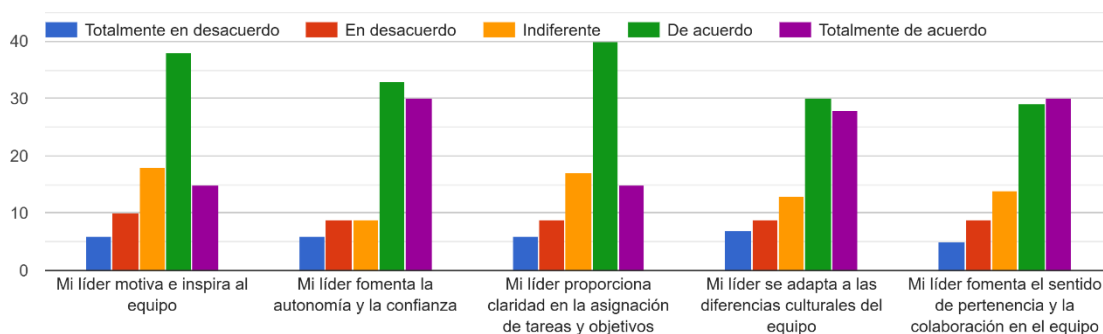


Gráfico 17: Estilos de liderazgo

## B.3 Herramientas de Comunicación y Colaboración en el trabajo remoto

¿Cuáles herramientas usas con más frecuencia?

87 respuestas

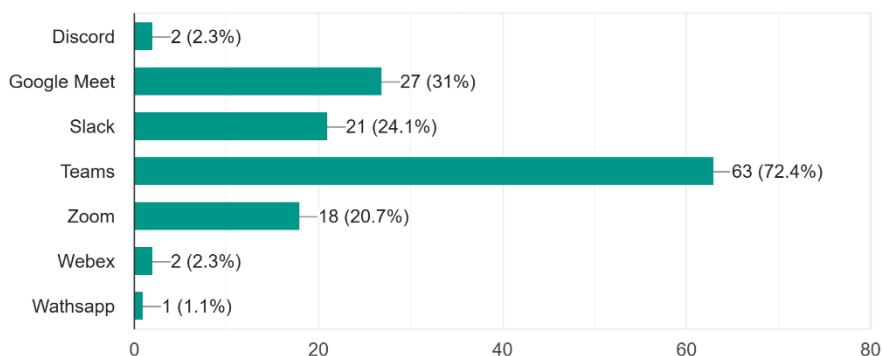


Gráfico 18: Herramientas de comunicación

¿Cómo calificas la efectividad de estas herramientas para la colaboración?

87 respuestas

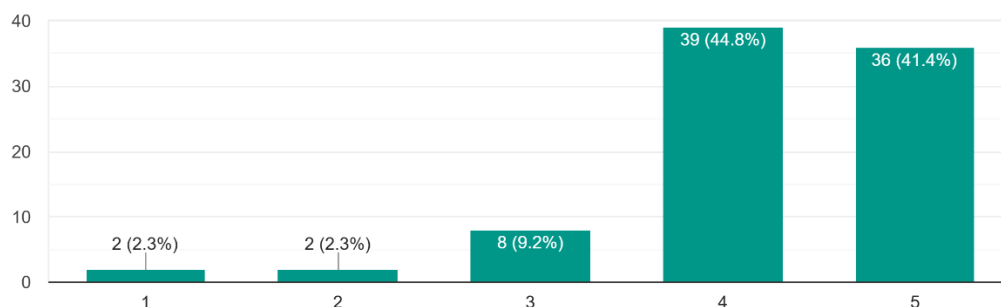


Gráfico 19: Efectividad de las herramientas de colaboración

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

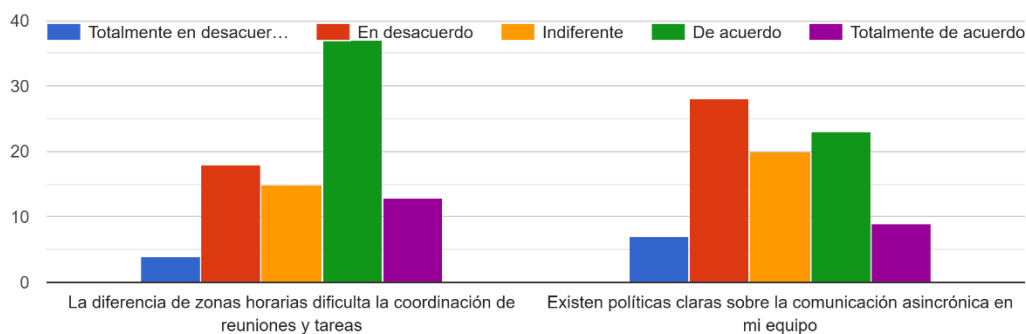


Gráfico 20: Trabajo asincrónico

## B.4 Diferencias culturales y su impacto en el trabajo

¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?

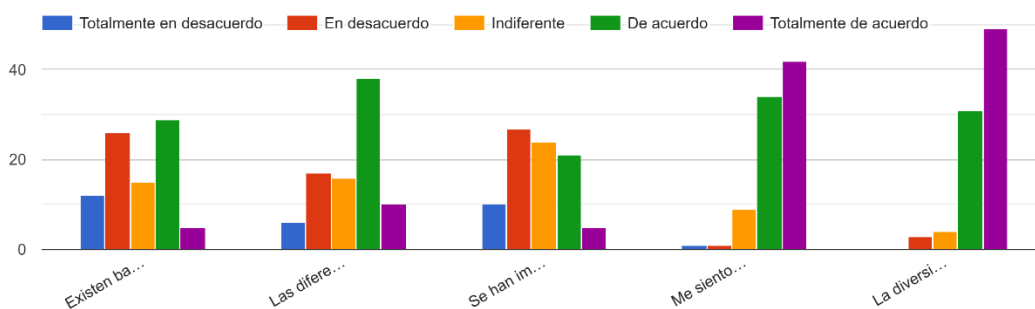


Gráfico 21: Diferencias culturales y su impacto

## C. Transcripciones de Entrevistas

### C.1 Entrevista a Ana Cedrés

Contexto: Ana Cedrés es líder del área de comunicación en Mercado Libre Uruguay, país en el cual reside. Tiene 29 años y cuenta con una sólida trayectoria de 6 años trabajando en entornos remotos y multiculturales. Su equipo está compuesto por integrantes de 4 nacionalidades diferentes: Argentina, Brasil, Colombia y Uruguay.

#### **1. ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a tu equipo a distancia?**

Nos reunimos al menos una vez por mes de forma virtual para tener un espacio descontracturado en donde podamos hablar de temas no relacionados al trabajo. Cada uno puede charlar de lo que quiera: hobbies, películas, actividades, actualizaciones de su vida. También procuramos vernos presencialmente una vez cada seis meses. Esto implica que parte del equipo tenga que viajar, generalmente nos vamos turnando.

#### **2. ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?**

Tenemos un marco de decisión 80-20%. Lo ideal es que el equipo pueda tomar el 80% de las decisiones con autonomía y solo consultar o dar update sobre aquellos temas más estratégicos. Esto agiliza la toma de decisiones y hace que avancemos más rápido, desarrollando también las capacidades de las personas en cuanto a la toma de decisiones y resolución de problemas.

#### **3. ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?**

Tenemos un kickoff trimestral en donde comunicamos los objetivos de la empresa como un todo y del sector en particular.

Hay veces donde los analistas tienen que preparar y presentar material sobre sus proyectos, iniciativas y resultados.

#### **4. ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?**

Creo que la cultura de la empresa es la guía más fuerte en cuanto a gestión de personas en un contexto multicultural. Por más de que tengamos diferencias, la cultura es la misma en toda la empresa.

También me muestro accesible y escucho cualquier punto de preocupación que pueda surgir debido a diferencias culturales.

Tuvimos un caso con el equipo de Colombia, quienes están acostumbrados a una estructura más rígida y mayor distancia entre subordinados y jefes. Ellos no se sentían cómodos teniendo una relación tan cercana con sus jefes en general en el país, tratándolos muchas veces de usted o manteniendo una distancia mayor a la que se maneja en otros países. Lo charlamos, entendimos los motivos y continuamos trabajando para adaptarnos todos a una modalidad en donde estemos cómodos.



**5. ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?**

Tenemos instancias de team building varias veces al año, organizada por el equipo de Recursos Humanos.

También tenemos asignado un presupuesto semestral de “dinero para divertirse”, en donde cada equipo puede elegir en qué lo gasta: una reunión, comida, regalos, etc.

**6. ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabajas con equipos remotos?**

Es distinto porque no nos vemos la cara todos los días, por lo que intento generar cercanía de otras formas: estando siempre disponible por chat o llamada, organizando reuniones periódicas y respetando siempre ese espacio, generando una conexión más allá de lo laboral.

**7. ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?**

Estar enfocados todos en los mismos objetivos, por más de que estemos en lugares distintos, además de las actividades que te comenté.

**8. ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?**

Kahoot, menti, Google Meets, Airtable Slack o cualquier herramienta de chat corporativo. Todas tienen funcionalidades que permiten ser utilizadas ante distintas necesidades del equipo.

**9. ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza tu equipo?**

Que muchas son pagas y tienen que tener una licencia, lo que puede estar fuera del presupuesto.

**10. ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?**

Tenemos un backlog asincrónico en donde las personas listan sus tareas, el proyecto al que pertenece y el avance. También se dejan por ahí los links a documentos y cualquier consulta que tengan.

Usamos Airtable para esta gestión y nos permite ver un histórico de todo en lo que ha trabajado el equipo.

**11. ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en tu equipo?  
¿Cuáles son?**

Sí. Las personas de Argentina, Uruguay y Brasil compartimos un mismo huso horario, pero las personas de Colombia no, con quienes tenemos una diferencia de 2 horas. Por eso, no podemos agendar reuniones con ellos en las primeras horas de la mañana, hasta el comienzo de la jornada del equipo. Lo mismo de su lado para con nosotros en las últimas 2 horas de su jornada.



**12. ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de tu equipo remoto?**

Los mismos que usamos en toda la empresa. Se evalúa si la persona cumple o no con sus objetivos asignados durante una performace review. En caso de no cumplirlos, se les brinda acompañamiento para poder mejorar los resultados.

**13. ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?**

Fundamentalmente Airtable, donde podemos ver la evolución de todos los proyectos, si se pudieron entregar o no en fecha, además de posibles consultas o errores.

**14. ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?**

Con las personas de Brasil al principio fue un poco difícil la comunicación debido al idioma. La empresa nos pagó a todos cursos de portugués y de español. Luego de un tiempo, uno va agarrando cada vez más el tema del idioma y luego se convierte en una conversación fluida, cada uno en su idioma.

**15. ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?**

Realmente no hemos tenido problemas en la interacción diaria.

**16. ¿Qué desafíos culturales enfrentó al liderar su equipo?**

Como comenté anteriormente, el único desafío cultural que se presentó fue con Colombia, debido a la alta jerarquización que manejan en su día a día. Entiendo que no tengo mayores problemas de cultura porque Mercado Libre tiene colaboradores en países latinoamericanos, con quienes compartimos los mismos rasgos culturales en general.

**17. ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?**

Tanto en la situación comentada como en cualquier otra que pudiera surgir, creo que lo mejor es generar espacios de charla y aprovechar las instancias de encuentros en persona para comprender las necesidades de los colaboradores.

**18. ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?**

Me muestro disponible tanto para chats como para llamadas, además de pedir feedback a mis colaboradores en pos de capitalizar las buenas prácticas y mejorar los puntos de oportunidad. Creo que agendar sesiones es importante pero más aún tener escucha activa.

**19. ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en su equipo?**



Tenemos miradas frescas o con perspectivas que no hubiéramos pensado por nuestro contexto cultural. Atendemos además a clientes de diversos países y el tener un equipo que pueda entender la mejor forma de hacerlo es crucial.

Por ejemplo, gracias a la multiculturalidad de nuestro equipo, pudimos saber que un cliente de Argentina es mucho más seco y directo en su contacto, mientras que al atender a una persona de Colombia debemos tener otro tipo de tacto y de comunicación que otros países no requieren.

## **C.2 Entrevista a Delfina Rios**

Contexto: Delfina Ríos es la líder del área Comercial de SGS en Argentina. Tiene 43 años y cuenta con más de 10 años de experiencia liderando equipos. Actualmente, está a cargo de un equipo multicultural conformado por profesionales de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Además, previamente trabajó con equipos de Alemania, Holanda e Inglaterra, ampliando así su experiencia en contextos interculturales y con países no hispanohablantes.

### **1. ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a tu equipo a distancia?**

Generar espacios de rutina para hacer seguimiento de los temas. Ese espacio permite mejorar la comunicación del equipo y trabajar aspectos que tienen desafíos lo que da al final una motivación más alta. También allí se comparten los avances y logros.

Además, tener un canal de comunicación disponible para cuando lo necesiten, ya sea individual o por algo que surge del equipo.

### **2. ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?**

Teniendo metas y roles claros, esto permite delinear la cancha y saber qué partido queremos jugar, luego ellos hacen su camino. Obviamente acompañando como líder el proceso para poder revisar en caso de que tengan consultas y haciendo seguimiento del avance.

### **3. ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?**

Es una tarea desafiante ya que muchas veces damos por sentado esa comprensión, creo que es importante tomarse un espacio para poder comunicar el objetivo y posterior el re chequeo para confirmar que la persona entendió.

Luego, es importante compartir con el equipo los roles de cada uno para poder entender el “¿para qué?” individual y llegar al resultado colectivo.

### **4. ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?**

Primero entender los conceptos básicos de cada cultura, y pensar en las interacciones que pueden surgir para minimizar posibles obstáculos. Ser lo más neutral posible estando atenta a abrir el diálogo para poder preguntar y consultar en momentos donde haya discrepancias.



**5. ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?**

Reuniones de equipo donde abiertamente vemos los resultados y conseguimos que cada uno entienda su papel y qué aporta en ese engranaje.

Usar situaciones de desafío y dificultad para que sea el equipo quien participe de la solución y, una vez que se logra resolver, el equipo se consolida y refuerza.

Compartir los logros y dejar espacios abiertos para que el equipos y sus participantes puedan proponer mejoras o ideas.

**6. ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabajas con equipos remotos?**

Como líder de equipos remotos desarrollé mucho la confianza ya que en el entorno remoto pareciera que perdemos visibilidad de la gente. Creo que es fundamental dejar en claro que se espera de cada uno, roles y metas para que puedan gestionar su universo de acción.

Luego, tener espacios de seguimiento donde se trata de soltar el control e ir más a los resultados. A su vez necesito estar atenta ya que hay cosas que en el remoto puedo no ver, cosa que en la cara a cara en la oficina podía notar. Me gusta mantenerme en contacto con los colaboradores para tratar de minimizar las distancias.

**7. ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?**

Que cada uno pueda visibilizar el rol del otro y que la información que terminamos viendo se integre para que puedan ver que al final es un todo.

**8. ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?**

Utilizo Teams para las comunicaciones. Es la básica que usamos a diario y luego puede ser alguna herramienta para seguimiento de tareas y status como Trello.

**9. ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza tu equipo?**

Muchas veces nos cerramos en la herramienta y lo que necesitamos es una buena conversación.

**10. ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?**

Primero entender las zonas horarias que estamos compartiendo y ver la condición de equilibrio que sea mejor para la mayoría.

**11. ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en tu equipo?  
¿Cuáles son?**



No tenemos pautas definidas, usamos mail por default. Sin embargo, esta pregunta me hace repensar que es una muy buena idea definir las, es una oportunidad de mejora.

**12. ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de tu equipo remoto?**

Utilizo los indicadores de cada proceso o tarea. No tengo uno específico relacionado al trabajo remoto.

**13. ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?**

Ninguna en particular, utilizo las herramientas que brinda la empresa, es decir, alcance de objetivos de ventas, visitas a clientes, etc.

**14. ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?**

En este momento tengo todos hispano hablantes, pero si interactuamos con gente que habla otros idiomas. Ocurre que muchos mal entendidos son por el idioma y en este punto hay que estar atento a esto y clarificar tantas veces sea necesario.

**15. ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?**

Muchas veces los roces entre personas no se dan por mala intención, sino por choques culturales, ya sea por formas distintas de comunicarse, de saludar, de dar una opinión o de manejar los tiempos. Algo que para una persona es normal, para otra puede parecer ofensivo o frío. Y eso genera malentendidos que, si no se gestionan bien, pueden afectar la dinámica del equipo. Por eso es clave tener conciencia de estas diferencias y estar abiertos a entender otras culturas.

**16. ¿Qué desafíos culturales enfrentó al liderar su equipo?**

Me tocó tener culturas muy diversas. Por ejemplo, darme cuenta de que por una cuestión de respeto una persona más joven no le dice nada a una mayor cuando debiera de haberle dicho algo como un error o un problema. En este tipo de situaciones trabajé con ellos para que puedan hablar y no sentir que por eso estaban siendo irrespetuosos.

A su vez, también pasó de tener barreras de idioma muy grandes al punto de usar continuamente el traductor y señas. Lo bueno es que al final del día se llega a buen puerto.

**17. ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?**

El humor siempre ayuda cuando hay temas de comunicación y el estar relajado ya que requiere de mucha paciencia.

Tener espacios de escucha y saber esperar el tiempo del otro, dejando que el proceso construya la confianza y afirmando una nueva línea de acción entre las personas.



**18. ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?**

Estar para mi equipo en la medida de lo posible y si en ese momento no puedo, coordinar un espacio. Además, considero fundamental darles lugar a mis colaboradores en los espacios de consulta y debate.

**19. ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en su equipo?**

Se puede balancear los matices del equipo según el enfoque de cada individuo.

### **C.3 Entrevista a Micaela Cavallo**

Contexto: Micaela Cavallo es líder de un equipo de desarrolladores en Globant y reside en Argentina. Tiene 32 años y, desde que asumió roles de liderazgo, gestiona equipos de forma completamente remota. Actualmente trabaja con colaboradores ubicados en Argentina, Colombia y México.

**1. ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a tu equipo a distancia?**

Justo nos pasó que en el proyecto que me tocó trabajar los chicos se desmotivaban bastante porque el cliente no tenía bien en claro los objetivos, los requerimientos no eran transmitidos correctamente o cambiaban de un momento al otro.

Para motivar, lo que hacía yo como líder era llevarles un poco de tranquilidad, decirles que era normal que justo con ese cliente, que ya conocía con anterioridad, que este tipo de situaciones pasaban, que no se frutaran y que las cosas en un futuro cercano las cosas iban a mejorar porque el cliente se estaba reestructurando, no tenían claros los roles de quienes tomaban las decisiones y quienes definían los pasos a seguir.

Más que nada la forma de motivar al equipo fue acompañando a cada uno de los integrantes, estándoles encima, haciéndoles reuniones. Además, teníamos 2 sesiones obligatorias al año para instancias de feedbacks, por lo que usaba esta instancia también para motivar.

**2. ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?**

Ahí es más complicado porque la empresa se divide por seniority y más o menos hay que gestionar la lista de tareas de acuerdo a eso. A un senior vos sabes que le puedes asignar algo más complejo y va a ser 100% autónomo, en cambio un junior va a requerir más tu atención y no va a poder ser tan autónomo. Eso se cumple siempre, al junior hay que acompañarlo más.

Me pasó que el equipo que lideré eran en su mayoría semi senior y senior a excepción de una junior a la que entre todos le dábamos soporte independientemente de la jerarquía.

**3. ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?**



Nosotros implementamos scrum, un proceso ágil que se basa en diferentes reuniones o ceremonias que cada equipo las adapta según las necesidades. Ahí se hace el refinamiento, nosotros lo hacíamos el miércoles y los lunes agendábamos una planning para el planteo de tareas ya refinadas con las expectativas en cuanto a plazos y alcance.

En las reuniones incluíamos a los desarrolladores para detallar las historias, los tickets, paso por paso para detectar si falta algo o si hay una dependencia con otro equipo para el logro de objetivos. En esta instancia si un miembro del equipo no entiende algo, tiene la posibilidad de expresarlo.

#### **4. ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?**

Me tocaron desafíos sobre todo con mexicanos con quienes teníamos un trato fluido a excepción de algunas palabras puntuales propias de los léxicos de cada país. Además, en la empresa donde trabajo no hay una jerarquía muy marcada por lo que el trato es de "igual a igual". Siempre con respeto, pero sin necesidad de hacer una adaptación puntual.

#### **5. ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?**

Lo básico es tener un grupo en la herramienta laboral, donde no solo hablamos de trabajo sino también de temas personales, incluso armé un grupo distinto al principal de cosas graciosas para que puedan mandarse memes o lo que quisieran.

Otra forma de integrar es a través de Team Buildings donde nos juntábamos a hablar de costumbres, gustos, hobbies e incluso reírnos de palabras que cada uno usa y en la otra cultura no, eso nos sirvió mucho para integrar.

#### **6. ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabajas con equipos remotos?**

Al poco tiempo de empezar a liderar pasé al contexto remoto por lo que aprendí a hacerlo bajo ese contexto. Lo más difícil creo que es coordinar horarios, coincidir por los horarios de almuerzo, inicio de jornada, fin de jornada o incluso festividades que son diferentes.

También es complejo comprender si el colaborador esta realizando sus tareas por lo que a veces aplico micromanagement pero sin invadirlo, a fin de entender si necesita ayuda y si está optimizando el tiempo de trabajo.

#### **7. ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?**

Todos los días tenemos la dinámica "Daily" por la mañana donde nos juntamos con todos los integrantes del equipo. Ahí vemos con que estuvieron trabajando, con qué van a trabajar y si alguno tiene alguna dificultad también es el espacio para plantear dudas. A veces pasa que surgen temas que involucran a más de un miembro del equipo porque sus tareas tienen relación directa.



También tenemos una “Retrospective” donde al final de cada sprint, que duran 2 semanas, cada colaborador cuenta con un espacio para decir cuales cosas fueron buenas y cuales malas. De ahí se sacan acciones.

#### **8. ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?**

En cuanto a herramientas, usamos Meet para reuniones, Zoom también y para el día a día usamos Jira que es donde se crean los tickets y sprints sobre los cuales trabajamos. También usamos Drive para subir material, SharePoint de Microsoft o Teams, dependiendo del cliente porque tenemos contacto directo con ellos.

Slack casi nunca se utiliza con los clientes, pero sí de forma interna.

#### **9. ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza tu equipo?**

Las únicas limitaciones que se dan con las herramientas son cuando ingresa un nuevo miembro al equipo porque se debe aguardar a que internamente se den de alta los usuarios, las licencias pagas, etc. Este problema surge tanto con el equipo local como en otros países ya que es un tema burocrático sobre el cual la empresa tiene muchas oportunidades de mejora.

Al ser desarrolladores, necesitamos acceso a las terminales de pago físicas del cliente que programamos con lo cual solo lo podemos probar desde la sede del proyecto y si tenemos que enviar el equipo tarda varios meses además de que el envío es costoso, es decir, miles de dólares.

#### **10. ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?**

Normalmente los equipos de otros países me manifestaron que prefieren adaptarse al horario de Argentina. Por ejemplo, en Colombia trabajan de 7 a 16hs para coincidir con el horario de 9 a 18hs nuestro.

Esto es beneficioso para el desarrollo de dailys porque se pueden hacer temprano sin tener que aguardar a que comiencen su jornada.

Por otro lado, son muy exigentes con el horario de almuerzo, por lo que tenemos que tener cuidado al momento de agendar sesiones porque no son muy puntuales con comer a las 12 del mediodía.

#### **11. ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en tu equipo?**

##### **¿Cuáles son?**

Justamente por el hecho de que el equipo de Colombia acomoda su dinámica a nuestro horario no necesitamos poner pautas. Sin embargo, en el caso de que haya algún desfasaje, se establece que la comunicación sea por mail para que no se pierda la información en el chat y la otra persona pueda verlo cuando esté conectado.



## **12. ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de tu equipo remoto?**

Medir el desempeño del equipo me es una tarea fácil porque al tener sprints puedo saber hasta cuanto tiempo le llevó hacer una tarea. También está la herramienta “pool request” donde cada desarrollador sube su código cuando termina la tarea y tanto compañeros como líderes pueden mirar lo que hizo y aprobarlo o no aprobarlo según corresponda.

Como mencioné antes, en planning se estima la duración de las tareas por lo que si a un colaborador le lleva más de lo estipulado es una alarma de que no está haciendo las cosas bien. Por otro lado, a pesar de que el trabajo es muy flexible porque la industria IT es así, es importante que avisen si no están porque no debería buscar a alguien de mi equipo y que no responda por horas.

## **13. ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?**

La herramienta más útil es Jira donde trackeamos todo, incluso las horas de trabajo, los estados en tiempo real de cada actividad, etc.

También considero una buena herramienta “gitlab” que básicamente es un repositorio donde está el código y ahí mismo se hace un “pool request”

## **14. ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?**

En mi caso trabajo con personas de México y Colombia, donde la dinámica fluyo y no hubieron dificultades lingüísticas. Lo que si me sorprendió es la cantidad de palabras distintas que usamos, pero siempre genera risas y buscamos un sinónimo que le haga sentido al equipo entero.

De hecho, me ha pasado en los distintos equipos con lo que trabajo que alguno de los colaboradores de otro país usa palabras nuestras, adoptándolas e incluso usándolas a modo de broma.

## **15. ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?**

La diferencia cultural más rara que observo son los feriados, que pueden generar alguna fricción porque en Colombia hay muchos feriados. No existe la costumbre de que los colaboradores vean los feriados al momento de agendar sesiones por lo que puede generarse una pérdida de tiempo y posterior reprogramación.

Si hay una tarea asignada a parte del equipo que no trabaja esa jornada puede generar una reacción en cadena de demora en la entrega de los sprints. De mismo modo, a ellos le pasa lo mismo con nosotros, sobre todo porque soy la cabeza del equipo y si requieren algo de mi se frena el proceso hasta que este nuevamente trabajando.

Lo que implementé para mitigar el impacto de esta situación es pedirles que me avisen los feriados que ocurrirán en otros países.



**16. ¿Qué desafíos culturales enfrentaste al liderar tu equipo?**

No me enfrenté a ningún desafío cultural más que lo respondido antes respecto al horario de almuerzo del equipo de Colombia que a esa hora no toma reuniones, sin importar lo urgentes o importantes que sean.

**17. ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?**

Lo que implementé para mitigar el impacto de los feriados y las demoras que provoca en la ejecución de los proyectos es pedirles a los equipos de México y Colombia que me den la sensibilidad de estas fechas para contemplar que ellos no estarán disponibles.

**18. ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?**

Te había comentado que se hacen 2 feedbacks obligatorios por año, pero sacando eso (que por ahí es como lo obligatorio y lo obligatorio molesta o suena de compromiso) busco generar espacios con quienes noto más ausentes o con bajo rendimiento para entender que les pasa porque capaz tienen un problema personal, no lo quieren llevar al trabajo y son más reservados, no como los argentinos que somos mucho más expresivos y contamos todo.

Trato de hacer esos encuentros personalizados, escucharlos y aconsejarlos, pero por suerte el equipo confía en mí y se acerca cuando tiene ese tipo de situaciones. Cuando vos mostrar que "sos uno más" y no se te sube el ego a la cabeza generas esa confianza, aunque a veces me acerque yo al notar algo puntual.

Otra cosa fundamental es que, si se equivocan, no tratarlos de mala forma porque todo el mundo de equivoca, incluso los líderes. Hay que generar un acompañamiento y brindar toda la ayuda que sea posible.

**19. ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en su equipo?**

Creo que a nivel personal todo el equipo se entusiasma y se aprende mucho de otras culturas, costumbres, festividades o incluso palabras. Eso genera un vínculo diferente, pero depende de cada equipo con el que se trabaja y la predisposición a aprender.

En cuanto al desempeño del equipo, las buenas prácticas que se implementan y tienen éxito en un país pueden transmitirse para ser replicados en otras locaciones.

#### **C.4 Entrevista a Miguel Topelberg**

Contexto: Miguel Topelberg es Gerente de Cuentas Claves en Siemens Argentina. Tiene 47 años y una sólida trayectoria en entornos internacionales. Desde hace 12 años, colabora con equipos de diferentes países, incluyendo Alemania, Argentina, Colombia, España, Francia, Perú y Venezuela, lo que le ha permitido desarrollar una mirada global y habilidades interculturales clave para la gestión de relaciones estratégicas.



### **1. ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a tu equipo a distancia?**

Es una pregunta pertinente porque hay una serie de interacciones y automotivación del equipo que se da en los encuentros presenciales y no es tan fácil replicar a distancia.

Primeramente, creo que es importante estar actualizado con los miembros del equipo en instancias one to one donde puedan expresar sus preocupaciones sin volcarlas en el ámbito de la reunión grupal. Luego esas reuniones son un espacio de aporte de experiencias o prácticas apuntadas a contribuir con el equipo y celebrar los éxitos o recapitular lecciones aprendidas. No es un espacio top down, sino un lugar de intercambio, donde dar las noticias en forma ordenada y poder realizar aportes entre todos.

También es importante recordar los objetivos primeros del equipo y reconocer por el trabajo a todos los que han realizado aportes. Mantener la identidad y cultura del equipo permite tener a los integrantes motivados y unidos.

### **2. ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?**

Creo que en las organizaciones modernas hay poco espacio restante para el micro management o para las tareas de control. Los roles y responsabilidades claras permiten a los miembros entender que se espera de ellos. Además, el empoderamiento de la persona permite dar libertad para llevar a cabo las tareas. El circuito se cierra conversando de los resultados y entiendo si las tareas están en línea con sus motivaciones y camino de desarrollo.

### **3. ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?**

Evitando los supuestos, lo que es evidente, lo que “todo el mundo sabe que es así”.

Si se puede escribir, mejor. Primeramente, se conversa con las personas para que no solo los objetivos estén claro, sino para alinear expectativa y realidad. Muchas frustraciones, ineficacias y roces surgen del miss match entre esos conceptos.

Luego al ser equipos los que interactúan es importante que todos conozcan los alcances de cada miembro del equipo y lo que se espera del equipo en su conjunto por lo que aislar esta información requiere de un control continuo. Permitir que todos conozcan la visión compartida, su aporte y el de sus compañeros en esa visión genera engagement.

### **4. ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?**

Primero identifico esa diferencia, luego entiendo a que se requiere y finalmente adapto la forma en que me dirijo, pero no mis expectativas sobre la persona. En este punto te agrego que tan importante como las diferencias culturales son las de personalidad, y es un cuidado que hay que tener ya que cada uno requiere un trato distinto.

### **5. ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?**



En la virtualidad hago un warm up al inicio de la reunión buscando que el equipo sepa un poco más de los compañeros y su contexto.

En los casos de presencialidad con actividades de grupo, after office y otras herramientas que permitan trascender el ámbito meramente laboral.

#### **6. ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabajas con equipos remotos?**

En el cambio de mindset en la forma que transmito las expectativas y los alcances de las tareas, en la forma en que brindo soporte y doy seguimiento a los temas en curso y en la orientación a resultados de cada miembro del equipo en lugar del control continuo.

#### **7. ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?**

Más allá de lo que comentábamos en las prácticas de integración y en los tiempos de conversación no ligados a la tarea, trato de buscar horarios propicios para todos tomando en consideración las particularidades de cada locación y sus husos horarios.

#### **8. ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?**

Hoy en día todas las herramientas corporativas son colaborativas. Es decir, necesitamos generar un entorno de colaboración donde los miembros del equipo puedan realizar sus aportes a sus tiempos. No son solo las tradicionales herramientas de reunión online y sus funcionalidades accesorias, sino aquellas que permiten trabajar en documentos, proyectos y tareas varias.

La información está cada día más disponible para todos permitiendo “pararse” sobre base y construir desde ahí.

#### **9. ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza tu equipo?**

En este punto creo que parte del proceso de resolución de problemas y nuevas propuestas no es lineal y surge de conversaciones periféricas o casuales. La interacción asincrónica y remota limita estos espacios de interacción, reduciendo estas características drásticamente. Los procesos creativos quedan cercenados y se pierde parte de la dinámica de grupo. Parecerá nimio, pero muchísimas ideas surgen en un break.

#### **10. ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?**

En la mayoría de las zonas hay franjas de coincidencia para poder trabajar varias horas. Por ejemplo, entre Europa y América, hay una ventana importante en nuestra mañana que permite interacción. No es así con el caso de Asia, pero muchas veces por limitaciones idiomáticas las interacciones suelen ser escritas y asincrónicas.



**11. ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en tu equipo?  
¿Cuáles son?**

Si, las pautas que implementamos es incorporar una leyenda en el correo de que el mismo responde a las posibilidades del emisor y no es necesaria su respuesta inmediata. La mayoría de estas medidas apunta a poder separar la vida personal y la laboral.

**12. ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de tu equipo remoto?**

Lo ideal son los KPI y OKR definidos en forma clara y conjunta. Establecer metas y expectativas permite delimitar las tareas y un proceso de evaluación claro.

Para muchos roles no hay métricas exactas. Sin embargo, al cabo de un tiempo es claro el desempeño de cada colaborador, pero se hace difícil mantener las conversaciones necesarias sin indicadores duros.

**13. ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?**

Acá lo que me resulto útil son los puntos de reunión periódicos sobre un documento que fue el que dio origen a las metas. Puede haber metas del tipo cuantitativo, cualitativo y de formación. Cuando la evaluación está plasmada en un documento, lo siguiente que dio resultado son las instancias periódicas de revisión para poder corregir el rumbo en caso de ser necesario.

**14. ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?**

Las pequeñas diferencias de idioma, de modos o entonación me han generado en algunos momentos ruidosos en la comunicación. Hasta ahora lo mejor que pude hacer en esos casos es dar el lugar a la otra persona para que reformule lo que charlamos y haga las preguntas que sienta pertinentes.

**15. ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?**

Te cuento que lo primero es estar mucho más presente en la conversación y ser empático con la persona a la que me quiero dirigir. Las comunicaciones se hacen un poco más pensadas.

**16. ¿Qué desafíos culturales enfrentó al liderar su equipo?**

Me encontré que cada cultura entiende al trabajo que realiza de forma distinta, como interactuar con los otros miembros del equipo o con niveles jerárquicos superiores. En argentina somos una cultura más horizontalista que en otros países por lo que es más común aportar o manifestar una diferencia libremente con distintos niveles. En otras culturas la comunicación es más limitada.

También el nivel de compromiso se ve muy afectado por las culturas, en muchos casos pueden trabajar más duro, pero no por eso con mayor compromiso.



**17. ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?**

Mi primera reacción fue una decepción o una evaluación equivocada de la situación. En contexto, el desempeño es el que tienen que tener de acuerdo a su cultura. Es de mucha ayuda en los casos en que el equipo tiene una cultura fuerte y puede homogeneizar esas diferencias. En el resto de los casos hay que poder comprender que hay cosas que no se pueden cambiar y otras que con tiempo van a poder amoldarse. Es en ese punto que hay que separar cuál pertenece a cada grupo y cambiar la forma de relacionarse con aquellas que no pueden cambiar.

**18. ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?**

Trato de dar espacios para entender las motivaciones de las personas, sus fortalezas. Permitir que lideren determinadas iniciativas asociadas a sus fortalezas e intereses y en ese punto asuman un rol para con la tarea y el equipo. También cambie la dinámica de “uno dice y el resto escucha” a que cada uno aporte desde su lado.

Entender las implicancias de liderar y generar el espíritu colaborativo cuando es el momento de otro de llevar adelante la tarea.

**19. ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en su equipo?**

Mayor cantidad de experiencias y puntos de vista, así como el cuestionamiento a axiomas que se consideraban inalterables.

En este contexto se logran ideas más variadas y de naturaleza más disímil, otras formas de ver el problema y consecuentemente más posibilidades de resolverlo.

### **C.5 Entrevista a Verónica Gamboa**

Contexto: Verónica Gamboa es líder del equipo de Finanzas de Latinoamérica en Coca-Cola FEMSA. Tiene 40 años y cuenta con 14 años de experiencia en posiciones de liderazgo financiero. Actualmente trabaja con distintos países de la región, incluyendo Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.

**1. ¿Qué acciones concretas tomas para motivar a tu equipo a distancia?**

Celebro los logros y reconozco esfuerzos por el alcance de los tiempos. Busco mantener una comunicación cercana y empática, adaptándome a cada persona.

**2. ¿De qué manera fomentas la autonomía en los miembros del equipo?**

Brindo claridad sobre los entregables esperados y, aunque siempre estoy disponible para orientar estratégicamente, les doy libertad para tomar decisiones dentro de su tramo de control. Ellos mismos proponen e implementan mejoras en sus actividades y responsabilidades, siempre apegados a las normas y políticas.



**3. ¿Cómo aseguras que todos los integrantes comprendan sus objetivos y tareas?**

Desde el inicio del ciclo de trabajo, organizamos sesiones de alineación donde se aterrizan los objetivos y metas para el año en curso.

**4. ¿Cómo adaptas tu liderazgo cuando gestionas personas de diferentes culturas?**

Procuro comprender las particularidades culturales de cada país, especialmente al colaborar con equipos en LATAM. Tomo en cuenta las distintas formas de gestionar el tiempo, dar retroalimentación o tomar decisiones.

**5. ¿Qué prácticas utilizas para fomentar la integración y pertenencia de todos los integrantes del equipo?**

He comenzado a fomentar espacios de retroalimentación mediante sesiones bimensuales y encuestas. Aunque aún no alcanzo plenamente el objetivo de consolidar una comunidad basada en el respeto y la colaboración mutua, continúo trabajando en ello.

**6. ¿Cómo cambió tu forma de liderar desde que trabajas con equipos remotos?**

Me he vuelto más clara, constante y estructurada en la comunicación.

**7. ¿Qué estrategias utilizas para crear cohesión en equipos distribuidos geográficamente?**

Fomento la interacción entre geografías, promoviendo y visibilizando las mejores prácticas de cada región.

**8. ¿Qué herramientas tecnológicas consideras más útiles para la colaboración?**

Microsoft Teams para reuniones y chats, Excel compartido para dar seguimiento a actividades, Outlook para comunicaciones y Google forms para levantamiento de encuestas.

**9. ¿Qué limitaciones encontraste en las herramientas que utiliza tu equipo?**

En algunos casos, el desconocimiento de las herramientas impide aprovechar todo su potencial.

**10. ¿Cómo coordinan tareas cuando hay miembros en distintas zonas horarias?**

Se consideran los distintos husos horarios, procurando que las reuniones y actividades se realicen dentro de los horarios laborales de cada región, evitando afectar su tiempo personal.

**11. ¿Tienen pautas específicas para la comunicación asincrónica en tu equipo?  
¿Cuáles son?**

Sí. Acordamos utilizar Teams para dejar mensajes importantes y el correo electrónico para compartir los entregables claves.



**12. ¿Qué indicadores usas para medir el desempeño de tu equipo remoto?**

Evaluamos el cumplimiento de entregables, la participación en foros clave y la calidad de los entregables entregados.

**13. ¿Qué herramientas te resultaron más efectivas para hacer seguimiento de resultados?**

Excel estructurado para trazar avances, y presentaciones en PowerPoint y Think Cell para la visualización de resultados.

**14. ¿Qué dificultades lingüísticas encontraste dentro del equipo?**

En general no ha habido problemas, ya que la mayoría habla español. Sin embargo, con los colaboradores que hablan portugués hemos tenido que aprender mutuamente aspectos básicos del idioma del otro.

**15. ¿Cómo impactan las diferencias culturales en la interacción diaria?**

Influyen en aspectos como el nivel de formalidad, la apertura al feedback o la forma de priorizar tareas. He aprendido a observar, adaptarme y ser muy respetuosa ante esas diferencias.

**16. ¿Qué desafíos culturales enfrentó al liderar su equipo?**

Uno de los principales ha sido alinear criterios financieros entre contextos con diferentes realidades operativas y prioridades locales. Esto ha requerido apertura y sensibilidad hacia las particularidades de cada geografía.

**17. ¿Qué tipo de estrategias o acciones tomaste para mitigar estos desafíos?**

Dando espacios de discusión conjunta, promoviendo la escucha activa

**18. ¿Qué haces para que todos los miembros se sientan escuchados y valorados?**

Reconozco sus aportaciones, valido sus inquietudes y solicitudes, y siempre mantengo una actitud proactiva y colaborativa.

**19. ¿Qué beneficios observaste gracias a la diversidad cultural en su equipo?**

Surgen soluciones más creativas, se comparten aprendizajes valiosos y se enriquecen los procesos con las mejores prácticas de cada geografía.

## D. Casos de Estudio

### D.1 Mercado Libre

Industria: Tecnología – eCommerce y servicios financieros digitales

Presencia regional: Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Uruguay, entre otros.

Mercado Libre es una de las empresas tecnológicas más influyentes y de mayor escala en América Latina. Su modelo de negocio basado en el comercio electrónico y los servicios financieros digitales requiere de equipos altamente colaborativos, distribuidos y en constante evolución. Con presencia operativa en múltiples países de la región, la compañía ha sido reconocida por su capacidad de innovación, escalabilidad y gestión ágil.

En cuanto al liderazgo, Mercado Libre adoptó tempranamente un modelo híbrido de trabajo, con fuerte énfasis en la autonomía, la descentralización y la confianza en los equipos. Su estructura organizacional está basada en squads y tribus, lo que permite un alto nivel de flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones. Los líderes cumplen principalmente un rol de facilitadores, alineado con los estilos situacional y transformacional, acompañando procesos sin ejercer una supervisión rígida.

Uno de los principales desafíos ha sido la coordinación de equipos distribuidos en diferentes husos horarios y con diversidad cultural. Para afrontarlo, la empresa ha implementado metodologías ágiles como Scrum y Kanban, que permiten una organización dinámica del trabajo, reuniones frecuentes y revisión continua de prioridades. Además, ha invertido en herramientas tecnológicas de colaboración tanto sincrónica como asincrónica, como Slack, Jira, Confluence, Zoom y Google Meet, acompañadas de capacitaciones internas para asegurar su uso eficaz.

Otro pilar clave es el desarrollo de talento interno. A través de programas como “Leadership MELI”, se forman líderes con enfoque regional, sensibilidad cultural e impronta ágil. La empresa promueve activamente la inclusión de talentos diversos, con procesos de selección sin sesgos geográficos ni culturales, fomentando equipos multiculturales que reflejan la diversidad del mercado al que sirven.

El resultado de este enfoque ha sido la conformación de equipos altamente adaptativos, con una cultura organizacional que valora la colaboración, la innovación constante y el aprendizaje continuo. El ambiente de trabajo se caracteriza por la flexibilidad, la horizontalidad y el empoderamiento, lo que ha contribuido a un alto nivel de satisfacción entre los colaboradores, quienes destacan las oportunidades de crecimiento, el sentido de propósito y la posibilidad de trabajar con autonomía.

### D.2 Globant

Industria: Tecnología – Servicios de IT, software y transformación digital

Presencia global: América, Europa y Asia. Fundada en Argentina.

Globant es una empresa tecnológica de alcance global con operaciones en más de 20 países. Desde sus inicios, ha desarrollado una cultura organizacional basada en la diversidad, la agilidad

y el liderazgo distribuido, anticipándose incluso a las transformaciones laborales que trajo la pandemia. Sus equipos están integrados por profesionales de distintas nacionalidades, lo cual ha impulsado la adopción de prácticas avanzadas de gestión del talento en un entorno 100% digital y multicultural.

Uno de los pilares clave de su modelo es la "agilidad distribuida", que combina metodologías ágiles con una gestión intercultural sólida. En este marco, los líderes cumplen principalmente el rol de "servant leaders", priorizando el acompañamiento, la facilitación y el desarrollo del equipo más que la supervisión directa. Esta filosofía se traduce en estructuras organizacionales horizontales, que promueven la colaboración, la toma de decisiones compartida y la autonomía operativa

Globant ha apostado fuertemente por la comunicación asincrónica, promoviendo dinámicas de trabajo flexibles que no dependen exclusivamente de reuniones sincrónicas. Esta práctica se refuerza desde el onboarding, donde se capacita a los nuevos ingresos en habilidades de comunicación remota, gestión de tiempos y sensibilidad cultural. Además, se han implementado programas de mentoría interna que ayudan a acelerar la integración de nuevos empleados y mantener la coherencia en los valores organizacionales

Entre sus desarrollos propios destaca StarMeUp OS, una plataforma diseñada internamente para gestionar en tiempo real el feedback, el clima laboral, el reconocimiento entre pares y la cultura organizacional. Esta herramienta permite sostener un alto nivel de compromiso en equipos remotos y distribuidos, al reforzar el sentido de pertenencia y visibilizar el impacto individual.

En materia de inclusión, Globant promueve activamente la diversidad cultural, de género y generacional, con objetivos medibles que forman parte de su estrategia organizacional. También ha creado grupos de afinidad, espacios de diálogo y programas de formación en liderazgo intercultural para enfrentar los desafíos propios de los equipos multiculturales, como la coordinación global y la retención del talento en mercados altamente competitivos.

### **D.3 Coca-Cola FEMSA**

Industria: Consumo masivo – bebidas

Presencia: América Latina

Coca-Cola FEMSA es la mayor embotelladora de productos de The Coca-Cola Company en América Latina y el embotellador más grande del sistema a nivel global. Con operaciones en múltiples países y una estructura organizativa altamente diversificada, ha sabido adaptarse a un entorno operativo complejo que combina marcos regulatorios dispares, hábitos de consumo diversos y contextos culturales heterogéneos.

Aunque se trata de una empresa de trayectoria en una industria tradicional, Coca-Cola FEMSA ha implementado de manera exitosa prácticas modernas de liderazgo remoto, aceleradas tras la pandemia. Su enfoque combina una gestión estructurada, una fuerte apuesta por la capacitación continua y una sensibilidad creciente hacia los desafíos del trabajo multicultural.

Uno de sus principales retos ha sido operar en mercados con normativas regulatorias y culturales muy distintas, como México, Brasil, Colombia, Centroamérica y Filipinas. Para abordar esta complejidad, la compañía ha diseñado programas de capacitación en liderazgo intercultural, con el objetivo de preparar a los líderes regionales para gestionar equipos diversos, promoviendo la empatía, la adaptación y la inclusión cultural.

Entre sus principales iniciativas destaca el programa “KOF Leaders”, orientado a desarrollar competencias en liderazgo adaptativo y remoto, con foco en la construcción de confianza, la claridad comunicacional y el manejo de la diversidad. Además, ha fomentado la inclusión cultural a través de políticas activas que reconocen las particularidades de cada país, integrándolas dentro de una estrategia regional coherente.

En materia de tecnología, Coca-Cola FEMSA ha implementado herramientas digitales avanzadas para fortalecer la comunicación interna, promoviendo reuniones virtuales periódicas y sistemas de gestión del conocimiento que facilitan la circulación de buenas prácticas entre distintas regiones. También estableció protocolos formales de comunicación remota, con definiciones claras sobre tiempos de respuesta, disponibilidad y coordinación interregional.

Otro aspecto relevante de su modelo es la apuesta por un modelo híbrido flexible, donde las decisiones sobre presencialidad son tomadas localmente, pero bajo lineamientos regionales que garantizan consistencia y equidad entre unidades de negocio.