

# Liderazgo post-pandemia para el siglo XXI en México

Aillaud de Uriarte, Denyse

2022-05

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5368>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**  
**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto**  
**Presidencial del 3 de abril de 1981**



**“Liderazgo post-pandemia para el siglo XXI en México”**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO FINAL**  
**SEMINARIO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Presenta(n)**

**DENYSE AILLAUD DE URIARTE – DIRECCIÓN DE**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**ROCIO ELIZABETH SÁNCHEZ RAMÍREZ - DIRECCIÓN**  
**DE RECURSOS HUMANOS**

## Índice de Contenidos

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                     | 1  |
| APARTADO 1 Contexto de la Problemática .....                           | 2  |
| 1.1 Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación .....       | 2  |
| 1.2 Objetivo General y Específicos .....                               | 6  |
| 1.2.1 Objetivo General .....                                           | 6  |
| 1.2.2 Objetivos Específicos .....                                      | 6  |
| 1.3 Justificación .....                                                | 7  |
| APARTADO 2 Sustento Teórico .....                                      | 9  |
| 2.1 Definición del Liderazgo .....                                     | 9  |
| 2.2 Distintas perspectivas de liderazgo post-pandemia .....            | 9  |
| 2.3 Competencias para el trabajo a distancia o remoto .....            | 11 |
| 2.4 Factores que afectan el impacto del liderazgo en el trabajo remoto |    |
| Introducción .....                                                     | 13 |
| APARTADO 3 Metodología Utilizada .....                                 | 16 |
| 3.1 Diseño .....                                                       | 16 |
| 3.2 Población .....                                                    | 16 |
| 3.3 Instrumento de Recolección de la Información .....                 | 16 |
| 3.4 Procedimiento de Recolección de Datos .....                        | 16 |
| APARTADO 4 Resultados Obtenidos .....                                  | 17 |
| 4.1 Análisis e interpretación de los resultados .....                  | 17 |
| APARTADO 5 Propuesta .....                                             | 31 |
| Conclusiones .....                                                     | 35 |
| Referencias .....                                                      | 36 |
| Anexos .....                                                           | 39 |
| Anexo 1 .....                                                          | 39 |
| Anexo 2 .....                                                          | 41 |

## **Resumen**

La finalidad de este artículo de investigación es señalar las habilidades, aptitudes y conocimientos que un *e-leader* debe de desarrollar para poder manejar su equipo de trabajo remoto correctamente. Al igual que, identificar factores que impactan negativa o positivamente en el trabajo virtual, de modo que los próximos líderes de esta modalidad tengan los conocimientos de las acciones que no han funcionado y de las buenas prácticas que sí son efectivas, de esa forma, podrán aplicar diferentes estrategias que beneficien al equipo. Asimismo, se mencionan los diferentes canales de comunicación cruciales para el trabajo remoto y en qué situaciones es mejor usar cada uno de estos, de modo que el *e-leader* logre comunicarse de una mejor manera con su equipo.

Por otro lado, se muestran acciones que pueden hacer los futuros líderes remotos para gestionar y motivar a su equipo, las cuales se basan en diferentes opiniones de trabajadores que se encuentran o han laborado en esta modalidad para la creación de propuestas sugeridas al final del documento, que son una guía para que los líderes desarrollen sus propias estrategias.

## **Abstract**

This research article's purpose is to point out the abilities, aptitudes, and knowledge that an e-leader must develop to manage their teamwork in a correct way. As well as identify factors that affect remote work negatively and positively so that future remote leaders are aware of these actions, which ones have not worked and the best ones that have, therefore, they could use different strategies that benefit the team. In addition, the research mentions the different communication channels that are crucial for remote working and the ones that are best used for different situations, so the e-leader knows how to communicate in the best way possible with their team members.

On the other hand, actions to manage and to motivate employees that future remote leaders can use are shown, which are based on different opinions of employees that work in this modality, which are fundamentals for the different proposals suggested that can be used for the leaders as a model to develop strategies to guide their team.

## **Palabras clave**

Liderazgo remoto, trabajo virtual, equipos remotos, *E-leader*. habilidades y conocimientos del líder virtual, motivación.

## **Introducción**

Una nueva era de trabajo ha iniciado, ya no solo se habla de tendencias laborales para el siglo XXI, ahora se incluyen las nuevas formas de trabajar post-pandemia, porque hay que admitirlo, más de dos años de pandemia revolucionó y dio un impacto de 180° en las formas de colaborar dentro de las organizaciones.

Estos cambios se reflejan principalmente en las personas, quienes tuvieron que cambiar repentinamente de “ir a oficina todos los días” a “trabajar desde casa”. No hubo una capacitación o pruebas piloto en la mayoría de los casos, y por lo mismo, cómo guiar a un equipo remoto se aprendió con el paso del tiempo.

En una época post-pandémica varios empleadores han tomado la decisión de manejar modelos de trabajo híbridos, que consiste en 50% oficina y 50% en casa, u ofrecer trabajos 100% a distancia o remotos. Es por ello, que un problema que se debe atender es el liderazgo que necesitan desarrollar y poner en práctica los profesionales que tienen personal a su cargo, especialmente en México y en un entorno remoto o a distancia.

En la misma problemática, surge el cuestionamiento de qué tipo de liderazgo de los que ya existen o se manejan en diferentes fuentes y libros de administración es el mejor para trabajar en una era post-pandémica, o si es necesario definir un nuevo estilo para liderar. Por otra parte, con la pandemia hubo un cambio considerable al usar nuevas herramientas tecnológicas en el trabajo, por lo que las habilidades y conocimientos que se venían utilizando tuvieron que aumentar, desaparecer o innovarse dependiendo del caso.

En este ambiente lleno de volatilidad e incertidumbre es importante destacar que los líderes de equipos remotos para el futuro deben identificar las prácticas que tuvieron un impacto positivo en su equipo y que podrían seguir funcionando para los siguientes años, así como detectar los factores y actividades que impactaron negativamente para tomar acción y cambiarlos con el propósito de beneficiar a todo el equipo.

Cuando un equipo cuenta con un buen guía, se desarrolla la seguridad, confianza y motivación de que se puede lograr cualquier proyecto o actividad a pesar de no verse seguido o de ni siquiera conocerse en persona. La distancia se puede usar a favor o en contra dependiendo del liderazgo y de la adaptabilidad de los equipos, por ello, las organizaciones que se adapten y actúen primero, podrán retener y contar con los próximos líderes remotos en México.

## **APARTADO 1 Contexto de la Problemática**

A continuación, se muestran datos de diferentes fuentes sobre la nueva realidad del trabajo remoto en México, al igual que algunas encuestas y resultados que muestran los cambios que diferentes empresas y organizaciones mexicanas deben realizar para poder dirigir con este nuevo esquema de trabajo a sus colaboradores.

### **1.1 Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación**

En el actual entorno laboral que vivimos en México nos enfrentamos a un nuevo reto de trabajar de manera eficiente con nuestros compañeros de equipo de trabajo que se encuentran a distancia y/o remotamente, para ello, las empresas presentan una crisis para encontrar y desarrollar líderes que puedan guiar a toda una compañía que se está adaptando a la “nueva normalidad” para sobrevivir. Antes de la pandemia de COVID-19, varias empresas y organizaciones transnacionales sabían que debían mejorar y cambiar varios procesos para ofrecer un mejor trabajo a las generaciones actuales y nuevas por entrar al mercado laboral. Incluso, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se involucró para crear los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tienen como propósito mejorar las vidas de las personas por todo el mundo en diferentes ámbitos, entre ellos, apoyar a aquellos que laboran formal e informalmente.

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluye el [...] Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. (Naciones Unidas, s.f., párr. 1)

Es importante mencionar que según las Naciones Unidas desde 2016 y antes de 2030 se van a necesitar casi 470 millones de puestos de trabajo por todo el mundo para que las personas que entren al mercado laboral tengan una fuente de ingreso ( s.f. párr. 15).

Todo esto representa que las organizaciones deben crear y retener a su personal en los puestos que se vayan actualizando de acuerdo con la demanda del mercado laboral, que incluye puestos virtuales o híbridos donde existe una forma de trabajar diferente a lo que se acostumbraba en México antes de la pandemia.

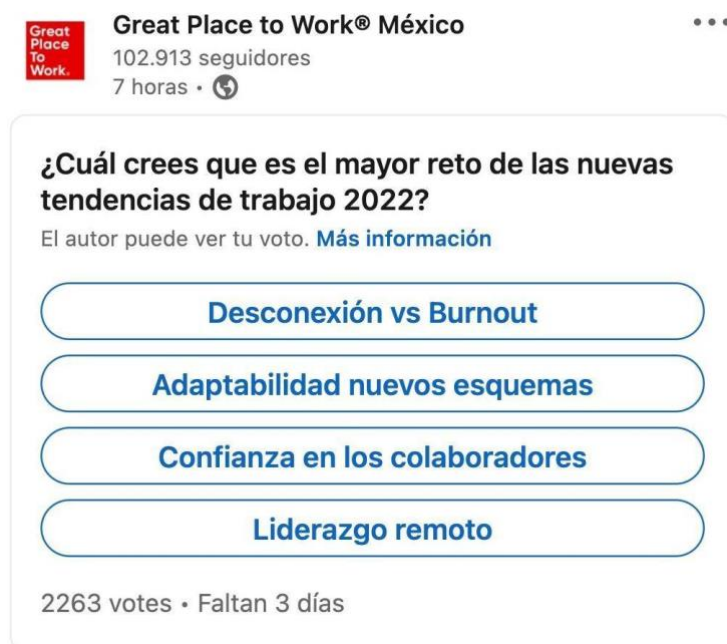
En el comunicado de prensa núm. 346/20 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se presentaron los resultados del impacto del COVID-19 en la actividad económica y el mercado laboral. “La Encuesta Telefónica sobre Covid-19 y Mercado Laboral (ECOVID-ML) muestra que, en abril de 2020, del total de ocupados de 18 y más años usuarios de teléfono, 23.5% trabajó desde su casa” (INEGI, 2020, párr. 4).

Una gran parte de la población que trabajaba en oficinas se tuvo que adaptar a un entorno laboral virtual, conocido como *home office* o teletrabajo, lo que tuvo un impacto de 180° en sus relaciones y formas de trabajo.

Por otro lado, las compañías han experimentado muchos cambios desde el comienzo de la pandemia de COVID-19 en México. De acuerdo con una encuesta publicada por Great Place to Work México en LinkedIn (ver figura 1), entre los retos para las nuevas tendencias de trabajo en el 2022 se encuentran las siguientes: “desconexión vs *burnout*, adaptabilidad de nuevos esquemas, confianza en los colaboradores y liderazgo remoto” (Great Place to Work, 2022).

### Figura 1

Encuesta Great Place to Work México. ¿Cuál crees que es el mayor reto de las nuevas tendencias de trabajo 2022?



*Nota.* El resultado final de la encuesta fue publicado el 28 de enero de 2022 en la red social de LinkedIn. Los resultados obtenidos fueron: Desconexión vs *Burnout* (34%), Liderazgo

remoto (26%), Adaptabilidad nuevos esquemas (23%), Confianza en los colaboradores (17%). Fuente: Great Place to Work México (2022).

A partir de estos resultados, podemos observar que las cuatro tendencias están relacionadas con el liderazgo remoto, porque es necesario que los líderes de equipos virtuales y remotos puedan guiar a la gente para evitar la desconexión y el *burnout*, desarrollen la adaptabilidad a nuevos esquemas laborales y construyan la confianza necesaria entre empleadores y trabajadores.

Por otra parte, a raíz de la pandemia del COVID-19 muchas organizaciones y colaboradores han llegado a la siguiente conclusión:

Lo virtual llegó para quedarse como líder en esta nueva realidad, debe adoptar rápidamente lo virtual como su nueva normalidad y debe ser el modelo virtual para su equipo. Ahora tiene la oportunidad de llevar el liderazgo virtual al siguiente nivel y aprender a generar un impacto diferente. Estas habilidades seguirán siendo relevantes en nuestro mundo cada vez más digital (piense en más equipos trabajando de forma remota, más autónomos, con horarios más divergentes). Asegurar las competencias de liderazgo virtual es esencial, no solo ahora, sino probablemente para el futuro que se avecina. (Deloitte, 2020, p. 2)

Asimismo, el trabajo de manera remota está presentando la necesidad de adquirir nuevas herramientas y habilidades para realizar de manera eficaz las tareas, actividades y proyectos asignados.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT (2020, como se citó en OIT, 2022),

Dado el riesgo real de aislamiento social que se asocia con el teletrabajo a tiempo completo, debe hacerse todo lo posible para ayudar a los teletrabajadores a mantenerse en contacto con los supervisores, los colegas y la organización en su conjunto. (p. 11)

Esto se refiere a que la comunicación entre los trabajadores es esencial para que el trabajo sea realizado correctamente, es necesario construir un contacto cercano entre los colaboradores para que se sientan acompañados durante su aislamiento, ya que, de lo contrario esto puede generarles problemas mentales o un bajo rendimiento en su trabajo.



El teletrabajo es una realidad que muchas empresas en México están utilizando para laborar debido al riesgo sanitario que creó la pandemia de COVID- 19. Sin embargo, todas las compañías deben adaptarse y buscar innovar, por lo que, de acuerdo con PricewaterhouseCoopers (PwC México, 2020):

Cada compañía tendrá que evaluar las fortalezas y debilidades del trabajo remoto, esto va desde costos de ocupación, pago de servicios, ahorro de tiempos de traslado, reducción en el tiempo de transportación, calidad de vida, etc. Aunado a esto, se debe considerar el reforzamiento de protocolos de seguridad cibernética, la inversión en equipos tecnológicos y el ancho de banda de red. (párr. 9)

Además, para utilizar el trabajo de manera remota se debe de invertir no solo en la tecnología y la capacidad cibernética de la compañía sino también en la formación de sus líderes, los cuales guiarán a distancia a su equipo a través de plataformas digitales de comunicación; sin estos líderes remotos, se corre el riesgo de presentar una desconexión con equipos de trabajo importantes, afectando toda la operación o a la misma compañía por completo.

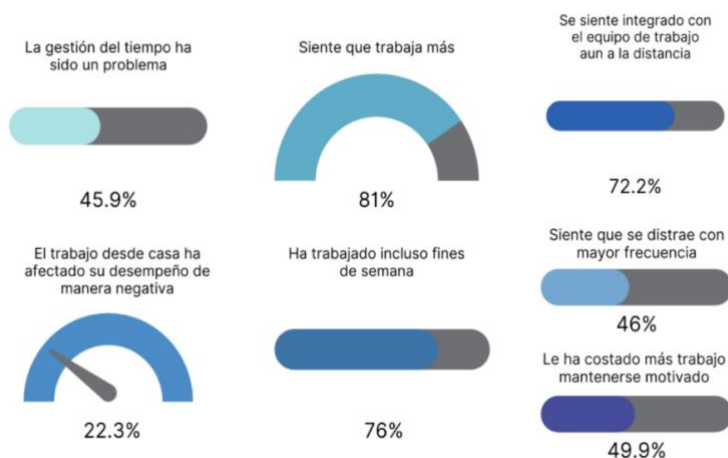
El Foro Económico Mundial (WEF) identificó entre los retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus lo siguiente, “Un rol importante en los equipos virtuales es el de e-líder (líder digital o jefe virtual) que utiliza herramientas digitales de información y comunicación para diseñar, planificar, delegar, comunicar, gestionar el trabajo y evaluar resultados” (The Conversation, como se citó en WEF, 2020, párr. 16).

Además, Amsler (2021, en conjunto con UPAEP) publicó un informe realizado por el Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo; es importante mencionar lo siguiente, “El estudio fue realizado seis meses después de declarada la emergencia sanitaria en México, cuando numerosos centros de trabajo habían movido al menos parte de sus operaciones en línea. La muestra estuvo integrada por 1706 cuestionarios” (p. 11).

En la figura 2 se observan los resultados de este informe dando a conocer diferentes indicadores del impacto en los trabajadores de migrar a un entorno virtual.

## Figura 2

### Trabajo remoto en México durante la pandemia



*Nota.* Información extraída de las secciones Condiciones del trabajo desde casa, Gestión del tiempo y las tareas, y Desempeño laboral del informe de Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19. Fuente: Elaboración propia basada en Amsler (2021, p. 19-35).

Se puede decir que para que el funcionamiento de un equipo remoto sea el adecuado y alcance todos los objetivos establecidos por la empresa, se necesita construir y utilizar otro tipo de liderazgo que sea capaz de desarrollar las habilidades y utilice las herramientas correctas para guiar a su equipo, de modo que este no tenga problemas internos de comunicación, bajo rendimiento, falta de motivación y resiliencia. Los cuales, son muy importantes para un clima y entorno laboral favorable, incluso, en modalidad 100% virtual o híbrida.

Con todo esto nos cuestionamos: ¿qué habilidades y herramientas necesitan los líderes en México para trabajar en un entorno remoto?

#### 1.4 Objetivo General y Específicos

##### 1.4.1 Objetivo General

Definir el nuevo estilo de liderazgo necesario para gestionar el trabajo individual o en equipos de manera remota en México.

##### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las nuevas habilidades y conocimientos que necesitan los líderes para gestionar el trabajo remoto.

- Definir factores que afectan negativamente el trabajo remoto

### **1.5 Justificación**

Las relaciones humanas se forman a partir de interactuar con otras personas, estas suelen hacerse con personas que tienen intereses o experiencias similares. Se podría decir que las relaciones de trabajo funcionan de la misma manera, pero estas fundamentalmente se hacen a partir del intercambio de acciones, tareas u obligaciones entre muchas personas del mismo nivel organizacional o entre un jefe y un subordinado. Para que estas relaciones laborales generen resultados óptimos para el patrón o para la empresa es necesario tomar en cuenta el liderazgo; según Robert Luissier y Chistoffer Achua “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” ( 2011, p. 6). Lo que quiere decir que un buen líder es aquel que es capaz de motivar y guiar a sus subordinados para alcanzar el objetivo del equipo o de la empresa.

La eficiencia del liderazgo depende del contexto en el que se encuentre ya que los resultados pueden variar a partir de este. Uno de los contextos que hoy en día es vital e importante para las organizaciones es el equipo virtual. Este puede ser formado por personas de diferentes continentes; por lo que, se debe de tomar en cuenta las diferencias geográficas, de horario, culturales, de comunicación, etc. Es importante destacar que según Gordon Schmidt con colaboración con la Universidad de Indiana Purdue University Fort Wayne, “Los equipos virtuales son la mayor parte de cómo el trabajo se realiza en el mundo” (2015, p.182). En consecuencia, es necesario contar con un liderazgo virtual, el cual se encargará de administrar y dirigir a los integrantes para que estos se encuentren suficientemente motivados para alcanzar los objetivos, al igual que asegurarse de que exista un buen clima virtual.

Ante esta situación, *Harvard Business Review* [HBR] (2020) publicó un artículo dando a conocer que los *managers* remotos han presentado problemas de confianza durante la pandemia del COVID-19. ¿Qué pasaría con los equipos virtuales cuando el líder remoto no se adapta a esta nueva modalidad de trabajo? Sin duda alguna, lo que buscan las empresas y organizaciones es salir adelante en esta epidemia, por lo que, los líderes se encuentran en una situación de estrés muy alto para determinar qué hacer y cómo lograrlo con su equipo fuera de una oficina. Algo interesante de la encuesta que aplicó HBR a

diferentes líderes remotos por todo el mundo es que “El 23% de los gerentes no estuvo de acuerdo con la declaración «Estoy seguro de que puedo gestionar un equipo de trabajadores remotos» y otro 16% no estaba seguro de esta capacidad” (Parker, Knight & Keller, p. 7).

Con estos resultados, hemos visto la necesidad de determinar qué necesitan los gerentes y directores para lograr ser líderes remotos efectivos (logro de objetivos) en cuestión de habilidades, conocimientos, nuevas herramientas, y así mismo, dar a conocer los factores externos e internos que usados correctamente pueden potencializar el trabajo en equipos virtuales.

## **APARTADO 2 Sustento Teórico**

En esta sección se explica qué es el liderazgo en general, los conceptos de liderazgo que han surgido a partir de que las organizaciones y las personas se enfrentan a utilizar espacios remotos para trabajar , así como las habilidades y herramientas que necesitan los líderes para la nueva realidad del trabajo remoto en México.

### **2.1 Definición del Liderazgo**

El liderazgo es un término que se conoce y se ha estudiado en el transcurso del tiempo por lo que su concepto cuenta con diversos estilos y definiciones. Según Gómez-Ortiz (como lo citó Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2017) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p.188.) En otras palabras, el líder es el encargado de hacer que se cumplan los objetivos y metas establecidas por la empresa y/o departamento. Asimismo, el liderazgo es una herramienta utilizada para hacer que la empresa alcance su meta futura o visión. El Concilio Nacional de Minorías contra el SIDA (NMAC, s.f.) menciona que “El liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización” (p. 17), es decir, influir en las personas para que contribuyan en alcanzar las metas que tiene la organización tanto en corto como en largo plazo.

### **2.2 Distintas perspectivas de liderazgo post-pandemia.**

A partir del comienzo de la pandemia del COVID-19, un término que se hizo muy popular y que se ha ocupado en diferentes libros, revistas y conferencias es la resiliencia, en específico Deloitte (s.f.) menciona que “Los líderes resilientes son capaces de cambiar la mentalidad de la organización, navegar por los períodos de incertidumbre y generar confianza para desarrollar un plan de recuperación que sirva como base para el futuro post-COVID” (p. 1). A partir de esto se puede decir que la resiliencia es importante para los trabajadores especialmente para los líderes ya que son los que pueden transmitir confianza a los demás trabajadores a pesar de que se encuentre en un entorno cambiante con incertidumbre.

Además de que se busca que un líder sea resiliente, es importante que también sea capaz de liderar a de forma remota o virtual. La cual, según Fundación factor humá (2020)

Liderazgo remoto: proceso que consiste en dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir para producir cambios de actitud, de

pensamiento y de comportamiento con el objetivo de alcanzar una meta específica. En este caso, sin embargo, las interacciones entre las personas que conforman el equipo y la recopilación y difusión de información se realizan a través de diferentes tipos de tecnologías. (p. 3)

El liderazgo remoto se enfoca en impulsar al equipo de trabajo para alcanzar una meta u objetivo al influir en su comportamiento, actitud y pensamiento a través del uso de diferentes plataformas y herramientas tecnológicas.

Por otra parte, los líderes se pueden enfrentar a un entorno electrónico, donde toman el rol de *E-leader*, y tienen en cuenta las nuevas tecnologías y plataformas electrónicas para hacer uso de estas. Según, Stanca en colaboración con la Universidad de Craiova (2021) dice lo siguiente: “*E-leadership* implica el liderazgo en la era moderna y se caracteriza por el rápido avance de la tecnología y el surgimiento de una economía global donde las empresas se mueven por todo el mundo para generar ganancias” (p. 95). En otras palabras, *e-leadership* es un estilo de liderazgo que se forma en la era moderna a partir del cambio constante de la tecnología y la presencia de las empresas multinacionales por todo el mundo.

Asimismo, debido a la crisis sanitaria que arrojó el COVID-19, muchas empresas se encontraron con el escenario de incorporarse a la modalidad de liderazgo electrónico o *e-leadership* de un solo golpe, sin tener tiempo de planear y organizar el proceso. Según Venkatesh (como lo citó Abdullah & Mikkilineni, 2021) “La pandemia ha provocado que muchas organizaciones realicen una transición extensa en trabajo en equipo virtual, organizaciones más descentralizadas, administraciones en red amplia y canales de comunicación complejos y diversos” (p. 181). El modelo de liderazgo remoto o a distancia ya se utilizaba en algunas empresas, pero la pandemia del COVID-19 hizo realidad la implementación de este sistema en un mayor número de empresas en México, las cuales, unas no contaban con el conocimiento o infraestructura necesaria para utilizar ese método de trabajo. Es importante mencionar que, aunque estas son diferentes perspectivas, todas dan a entender el rol que deben de tomar los jefes, gerentes y directores ante un nuevo escenario laboral donde la tecnología y la distancia forman parte de los elementos externos que pueden afectar de manera positiva o negativa al equipo de trabajo.

### 2.3 Competencias para el trabajo a distancia o remoto

Existen diferentes habilidades, conocimientos y aptitudes que debe de considerar un líder dependiendo del estilo de liderazgo que utilice, en el caso de un líder remoto o virtual varios estudios recomiendan desarrollar la comunicación, la inteligencia emocional y convertirse en un agente de cambio para los demás, de modo que motive y guíe de manera adecuada a todo el equipo a distancia.






¿Por qué la comunicación es tan importante? Todos utilizamos esta habilidad todos los días para diferentes propósitos, en el trabajo la comunicación juega un papel clave para poder cumplir los objetivos y obtener los resultados que se desean.

Según *ADEN International Business School* (s.f.) “los líderes remotos deben de enfocarse en las 4 C: comunicación, confianza, colaboración y compartir” (p.3). Esto se debe a que es necesario que exista una comunicación clara entre los integrantes, se impulse la honestidad, se genere confianza y un espíritu compartido. Continuando con lo que dice *ADEN International Business School* (s.f.), enfocarse en las cuatro acciones ayuda a “Lograr un ecosistema donde todos nos sintamos acompañados.” (p.3). Es importante tomar en cuenta las cuatro acciones como líder en modalidad remota o *e-leader*, ya que la dispersión en el trabajo es más factible debido a que los subordinados no se encuentran frente a frente o en vivo con su jefe inmediato o supervisor.

De acuerdo con lo que comentan diferentes artículos, la comunicación juega un papel clave para que los líderes remotos y virtuales puedan trabajar con sus equipos que ya no se encuentran *full time* en oficina. ¿Qué canales de comunicación tienen los líderes a su alcance? McKinsey & Company (2020) muestra diferentes opciones (ver figura 3).

**Figura 3**

*Canales de comunicación cruciales para el trabajo remoto*

| <b>Canales</b>                                                                                                               | <b>Es mejor para</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Llamada</b>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ponerse al corriente de manera individual y construir relaciones</li><li>• Discutir difíciles y sensibles temas</li></ul>                                                                                                                                                          |
|  <b>Conferencia de video</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolver problemas y co-creación compartiendo pantalla o whiteboard</li><li>• Planeaciones semanales y sesiones de revisión</li><li>• Reuniones para tomar decisiones</li><li>• Talleres de trabajo y entrenamientos</li><li>• Conversaciones en equipo y retrospectivas</li></ul> |
|  <b>Chat</b>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de sindicalización</li><li>• Preguntas urgentes y búsqueda de orientación</li><li>• Mantenerse al día en tiempo real</li><li>• Plática en equipo</li></ul>                                                                                                                |
|  <b>Captura de video &amp; notas de voz</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mostrar y explicar el trabajo</li><li>• Orientación al equipo de los gerentes con tiempo limitado</li><li>• Informes después de juntas que algunos pudieron haber perdido</li></ul>                                                                                                |
|  <b>E-MAIL</b>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizaciones y estados a grupos grandes de personas</li><li>• Comunicación formal dentro y fuera de la compañía</li></ul>                                                                                                                                                       |

*Nota.* Esta tabla muestra los principales canales de comunicación de manera remota y cuales son mejores para diferentes acciones en el trabajo virtual, de modo que la comunicación pueda ser más eficiente entre el líder y sus subordinados en esta modalidad.

Fuente: elaboración propia basada en McKinsey & Company (2020).

Además de la comunicación, los líderes remotos y virtuales deben desarrollar la inteligencia emocional, como competencia clave en este nuevo escenario de trabajo; debe recordar que trabaja con personas que tienen emociones.

La inteligencia emocional es la capacidad de comprender y gestionar sus propias emociones y las interacciones con su equipo. Como líder, tener una fuerte inteligencia emocional fortalece sus relaciones con los compañeros de equipo y les ayuda a superar las circunstancias difíciles. También permite inspirarlos para que se conviertan en una mejor versión de sí mismos. (Turner, 2021, párr. 11)

En un entorno virtual no dejan de existir las emociones, por ello el líder remoto se enfrenta a la situación de entender cómo se siente su equipo a distancia en relación con su



trabajo, independientemente de que no pueda verlos cara a cara. Como menciona Turner, si el líder comprende y desarrolla esta habilidad podrá motivar a su equipo, así es como logrará fortalecer las relaciones entre los miembros para que exista una sinergia en el equipo y todos puedan resolver los problemas que vayan surgiendo.

Ante los cambios externos que no se pueden controlar, un líder que trabaja remotamente debe ser capaz de transmitir a su equipo su rol de agente de cambio, lo que significa, actuar respecto a los cambios y la incertidumbre sin derrumbarse y guiando al equipo.

Trabajar desde casa a distancia y no tener interacción con tu equipo es una situación alarmante para una empresa. [...] Con el cambio en la demanda de dirigir el negocio virtualmente, un líder necesita primero aceptar el cambio él mismo, y luego convertirse en un agente de cambio. Un buen líder inspira y apoya a su equipo para que acepte el cambio de forma positiva. Se asegura de que cada miembro del equipo reciba la dirección correcta. Para convertirse en agente de cambio e inspirar a un miembro del equipo, el líder debe ser persistente, paciente, humilde, conocedor y desarrollador de relaciones. (Instagantt, 2022, párr. 3 y 4)

Así como en los deportes, un entrenador se convierte en la guía y el ejemplo para los deportistas, el líder remoto debe animar a su equipo a no rendirse cuando las cosas no salen como se espera, incluso el mismo líder debe entrenar a su equipo con las habilidades de un liderazgo virtual para que ellos mismos se conviertan en un agente de cambio.

Se puede decir que para que exista un trabajo eficiente y eficaz es necesario que se tenga una buena comunicación entre líder y subordinados, un manejo correcto de las emociones del equipo y comprender que el líder tiene que ser un ejemplo al demostrar cómo superar los cambios y la incertidumbre con el objetivo de que todos sus miembros se encuentren en el mismo canal.

#### **2.4 Factores que afectan el impacto del liderazgo en el trabajo remoto introducción**

El *burnout* o agotamiento laboral se ha hecho tan común en las empresas y organizaciones del siglo XXI que incluso la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo

psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, para que las empresas y organizaciones trabajen al respecto en cuidar la salud y el bienestar de sus empleados.

Corresponde a los directores remotos fomentar un enfoque equilibrado del trabajo dentro de sus equipos. Hemos creado una cultura de "trabajar duro, jugar duro" [...] En los equipos remotos, el agotamiento puede ser más difícil de detectar que en un equipo presencial. Cuando se trabaja en una oficina, se pueden ver los efectos del estrés que pesan sobre la salud y el bienestar del equipo. Del mismo modo, se pueden detectar fácilmente los atracones de trabajo insostenibles que mantienen a la gente en la oficina durante días. (Bosma, 2018, párr. 34 y 36)

El *burnout* significa que los colaboradores se encuentran desgastados o literalmente quemados por tener una carga excesiva de trabajo. Es por ello, que los líderes remotos juegan un papel clave en cómo gestionan las actividades y cargas de trabajo de su equipo que labora a distancia, es cierto que la comunicación, las reuniones virtuales y la motivación son factores importantes, pero también es necesario que los líderes cuenten con indicadores de desempeño que les ayuden a detectar cuando es necesario disminuir la carga de trabajo a distancia.

Aunque, también deben de generar confianza en los trabajadores sin olvidar que deben respetar su manera de hacer su trabajo sin involucrarse en exceso, ya que les puede generar estrés y desmotivación. Es importante señalar que, para algunos jefes, gerentes y directores, es necesario ver a las personas para creer que sí están trabajando, sin embargo, al estar en una modalidad de trabajo virtual y a distancia, los líderes deben construir este puente de confianza entre los trabajadores y ellos.

Las investigaciones demuestran que los directivos que no pueden "ver" a sus subordinados directos a veces tienen dificultades para confiar en que sus empleados están realmente trabajando. Cuando estas dudas aparecen, los directivos pueden empezar a desarrollar una expectativa poco razonable de que esos miembros del equipo estén disponibles en todo momento, lo que en última instancia altera su equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y provoca más estrés laboral. (Parker, Knight y Keller, 2020, párr. 2)

Un líder que quiere adaptarse para pasar de lo tradicional a lo nuevo entenderá que en una modalidad a distancia y/o virtual, confiar en las personas que están del otro lado de la pantalla es vital y necesario. Además, comprenderá que respetar los horarios de familia y vida privada es igual de importante que el tiempo que se dedica al trabajo, no hay que olvidar que, aunque los colaboradores están trabajando desde sus casas, tienen derecho de desconectarse como cuando iban presencialmente y se retiraban a su hora de salida.

### **APARTADO 3 Metodología Utilizada**

Para conocer más a fondo el impacto del trabajo remoto tanto en líderes como en subordinados se realizó una investigación en conjunto con dos empresas ubicadas en la ciudad de Puebla: *Accurate Media* y *Pop Strategy*.

#### **3.1 Diseño**

Para el diseño de nuestra investigación se utilizó la plataforma de *Google Forms* para aplicar nuestras preguntas a un mayor alcance y considerando que seguimos en una pandemia. También, se desarrollaron preguntas dirigidas a saber el impacto del trabajo remoto en equipos laborales de trabajo.

#### **3.2 Población**

El objetivo de esta investigación es conocer el liderazgo remoto en jefes, gerentes y/o directores de los miembros actuales en *Accurate Media* y *Pop Strategy*, así como el impacto que ha tenido su liderazgo en los colaboradores y subordinados.

De acuerdo con datos proporcionados en marzo de 2022, *Accurate Media* tiene aproximadamente 15 colaboradores y *Pop Strategy* cuenta con siete integrantes. Por ello, se aplicará un cuestionario a 22 personas para el análisis del estudio.

#### **3.3 Instrumento de Recolección de la Información**

Para efectos de esta investigación se utilizará como instrumento de recolección de información las encuestas en línea por su fácil y rápida aplicación, ya que al utilizar un cuestionario (ver Anexo 1), se pueden obtener resultados prácticos a una población de estudio.

De acuerdo con McDaniel y Gates (2016) “La investigación por encuestas se apoya por definición en el uso de un cuestionario. Un cuestionario es una serie de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para cumplir los objetivos del proyecto de investigación” (p.271).

#### **3.4 Procedimiento de Recolección de Datos**

Se aplicarán encuestas a los 22 colaboradores que conforman las empresas *Accurate Media* y *Pop Strategy* que trabajan de manera 100% virtual, con el objetivo de conocer las habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan los líderes para gestionar el trabajo remoto. Al igual que, identificar los factores que afectan el cumplimiento de actividades y objetivos en esta modalidad, y saber a partir de su experiencia que sugerencias proponen.

## APARTADO 4 Resultados Obtenidos

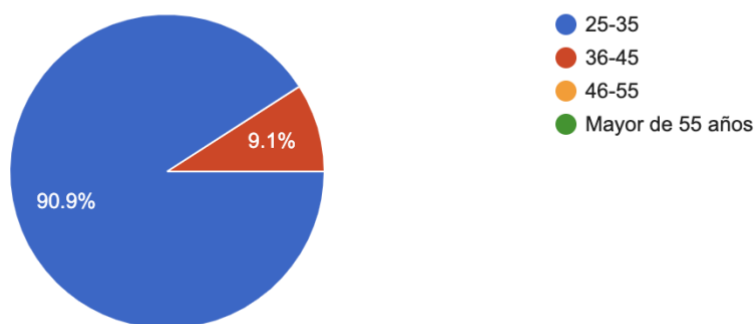
A continuación, se presentan los resultados y la interpretación de estos de la encuesta que se realizó por medio de la plataforma de *Google Forms*. Se muestran las gráficas y tablas junto con su interpretación y áreas detectadas para mejorar el liderazgo y gestión de equipo en el trabajo virtual o remoto.

### 4.1 Análisis e interpretación de los resultados

Para iniciar presentamos los datos de la encuesta aplicada a las pymes de *Accurate Media* y *Pop Strategy*, ubicadas en la ciudad de Puebla y San Andrés Cholula.

#### Figura 4

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. Rango de edad*

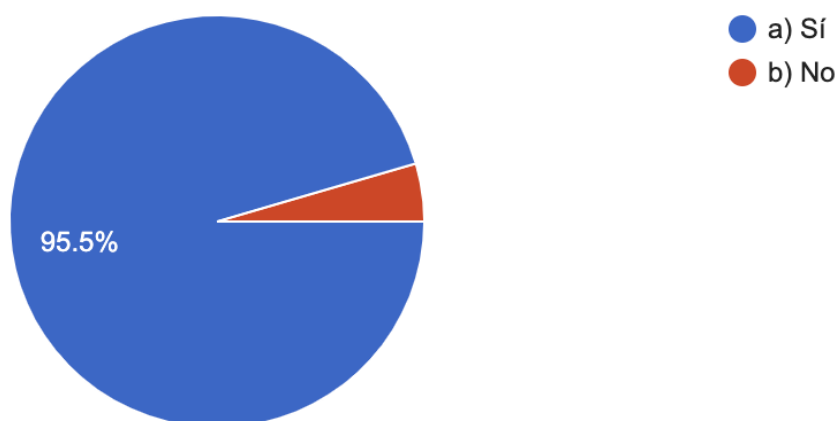


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: 25 a 35 (20 personas, 90.9%), 35 a 45 (dos personas, 9.1%), 45- 55 (0%) y Mayor de 55 años (0%). Fuente: Elaboración propia (2022).

En la figura 4 se puede observar que las pymes *Accurate Media* y *Pop Strategy*, cuentan con más del 90% de su personal entre 25 y 35 años, una generación joven que se puede adaptar al uso de la tecnología y de las nuevas tendencias de trabajo.

### Figura 5

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Crees que es necesario tener ciertas habilidades y conocimientos para poder ser un buen líder remoto?*



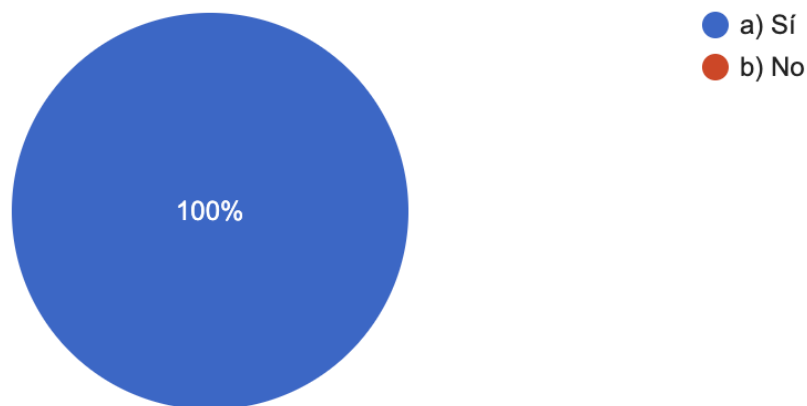
*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: (90.5%) contestó que sí, (4.5 %) dijo que no.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con un cambio tan rápido y sin preparación suficiente, preguntamos a los colaboradores si es necesario que el líder remoto tenga ciertas habilidades y conocimientos para poder ejercer un buen desempeño. Como se observa en la figura 5, la mayoría de las personas encuestadas contestaron que sí, a diferencia de solo una persona que votó que no es necesario contar con otras habilidades para trabajar remotamente.

### Figura 6

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Consideras que las habilidades y conocimientos del líder afectan los resultados de su equipo de trabajo?*

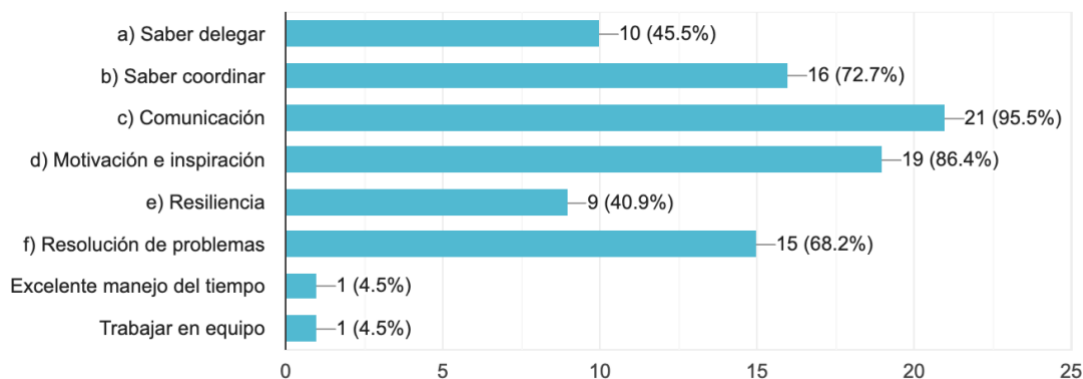


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: 22 personas (100%) consideran que las habilidades y conocimientos sí afectan los resultados. Fuente: Elaboración propia (2022).

De las 22 personas que fueron encuestadas, el 100% piensa que las habilidades y conocimientos del líder sí afectan los resultados de su equipo de trabajo (ver figura 6). Esta es una prueba de que los líderes pueden influir en la motivación y desempeño de su equipo, por ello, es tan importante que se les entrene para trabajar óptimamente en nuevos entornos de trabajo a distancia.

## Figura 7

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Qué habilidades consideras que son fundamentales para manejar un equipo remoto?*



*Nota.* De los resultados obtenidos, las habilidades que se consideran más importantes se encuentran en el siguiente orden: 1) Comunicación, 2) Motivación e inspiración, 3) Saber coordinar, 4) Resolución de problemas, 5) Saber delegar, 6) Resiliencia. Por otra parte, otras habilidades necesarias son el manejo de tiempo y trabajo en equipo. Fuente: Elaboración propia (2022).

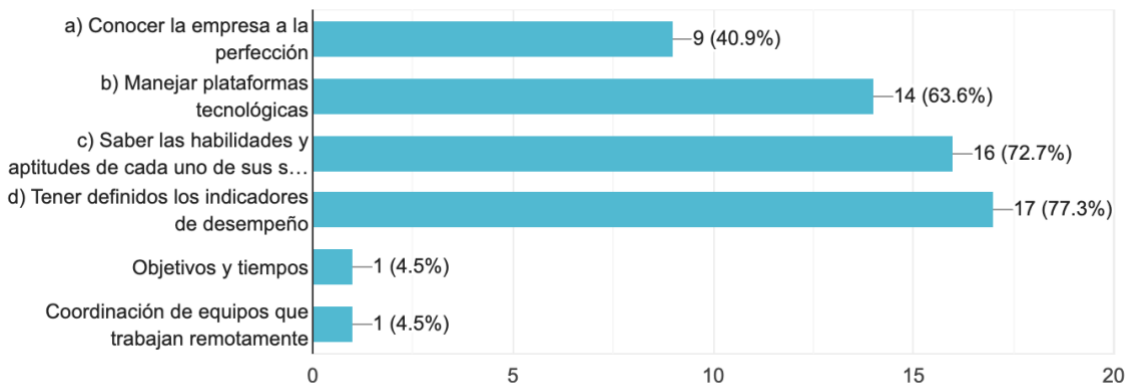
Para manejar y guiar a un equipo remoto es necesario que el líder cuente con diferentes habilidades, esto con el fin de lograr que las personas que trabajan con él/ella se desempeñen plenamente y se puedan alcanzar los objetivos y resultados deseados. Como se puede observar en la figura 7, un líder debe promover la comunicación, interesarse y trabajar en la motivación e inspiración del equipo, saber coordinar al equipo con la delegación de actividades. Igualmente, aunque no fue la habilidad más votada, los líderes que son resilientes pueden tener un mejor impacto en su personal.

Por otra parte, es importante destacar que la habilidad de trabajo en equipo y el manejo del tiempo tienen un peso importante en el personal, ya que, aunque estemos en un entorno virtual o 100% remoto, es indispensable colaborar con el equipo para resolver los problemas que vayan surgiendo. Incluso, es importante saber valorar el tiempo de los demás, ¿a quién no le ha tocado reuniones virtuales que son una pérdida de tiempo?



## Figura 8

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Qué conocimientos adicionales debe de tener un líder para manejar un equipo de trabajo remoto?*



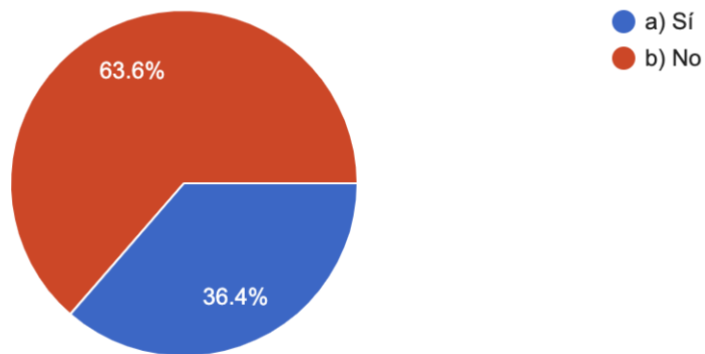
*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Conocer a la empresa a la perfección (40.9%), manejar plataformas tecnológicas (63.6%), saber las habilidades y aptitudes de cada uno de sus subordinados (72.7%), tener definidos los indicadores de desempeño (77.3%), definir objetivos y tiempos (4.5%) y Coordinar los equipos que trabajan remotamente (4.5%)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se ha comentado anteriormente, un entorno de trabajo remoto exige desarrollar conocimientos nuevos o que ya se tenían. En la figura 8 se destacan tres puntos importantes: primero, conocer los indicadores de desempeño es vital para que el líder y el subordinado sean conscientes y realistas de los resultados a obtener, 2) el líder debe identificar las habilidades y aptitudes de cada uno de sus subordinados, esto con el fin de crear planes de carrera que contribuya a que su equipo de trabajo desarrolle las habilidades que necesita en su trabajo remoto, 3) manejar plataformas tecnológicas, ya actualmente se cuenta con diferentes herramientas, páginas web y *apps* que se pueden aprovechar en el trabajo para un mejor desempeño, ahora es casi indispensable utilizar a la perfección *Teams*, *Zoom*, *Outlook*, etc., e incluso con el tiempo se añaden más plataformas como *Monday* o *Asana*.

## Figura 9

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Consideras que es más complicado trabajar de manera remota?*



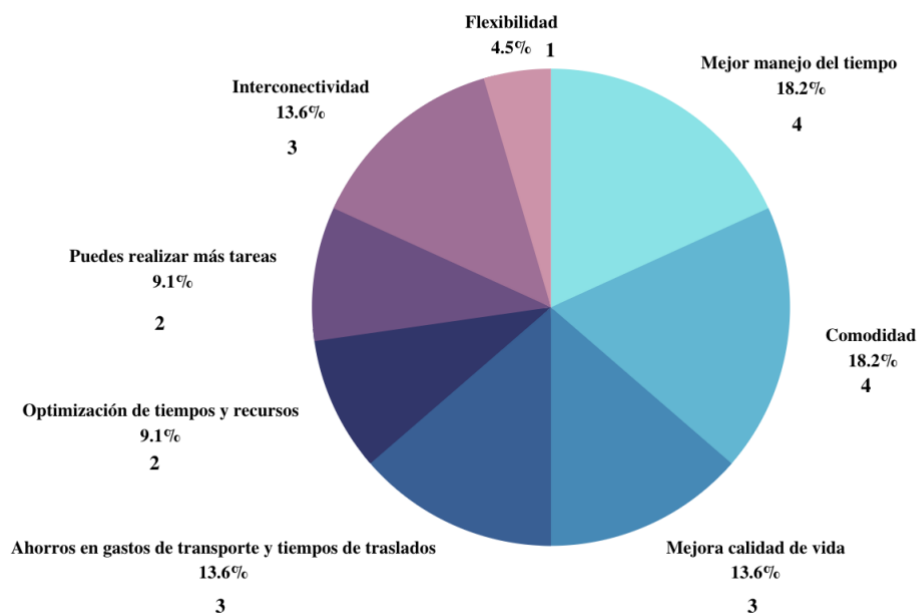
*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Sí es complicado (36.4%), No lo es (63.6 %)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Un dato interesante a destacar es que, aunque los colaboradores de las pymes de *Accurate Media* y *Pop Strategy* tienen en su mayoría entre 25 y 35 años, son una generación joven que reconoce que trabajar de manera remota es más difícil, es por ello, que nuestra investigación destaca la importancia de entrenar y desarrollar el liderazgo post-pandémico que necesitan los jefes, gerentes y directores mexicanos para guiar a su gente en entornos remotos.

## Figura 10

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Cuáles son los beneficios que trae el trabajo remoto?*



*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Mejor manejo del tiempo (18.2 %), comodidad (18.2 %), Mejora calidad de vida (13.6 %), ahorros en tiempos de transporte y tiempos de traslado (13.6%), optimización de tiempos y recursos (9.1%), puedes realizar más tareas (9.1%), Interconectividad (13.6%) y flexibilidad (4.5%) Fuente: Elaboración propia (2022).

No todo es malo en los trabajos remotos, como se puede ver en la figura 10, los colaboradores reconocen que esta modalidad de trabajo es cómoda porque al no salir de casa se pueden ahorrar tiempos de traslado lo cual tiene un impacto directo en el manejo del tiempo de cada persona.

## Figura 11

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Cuáles son las desventajas que tiene el trabajo remoto?*

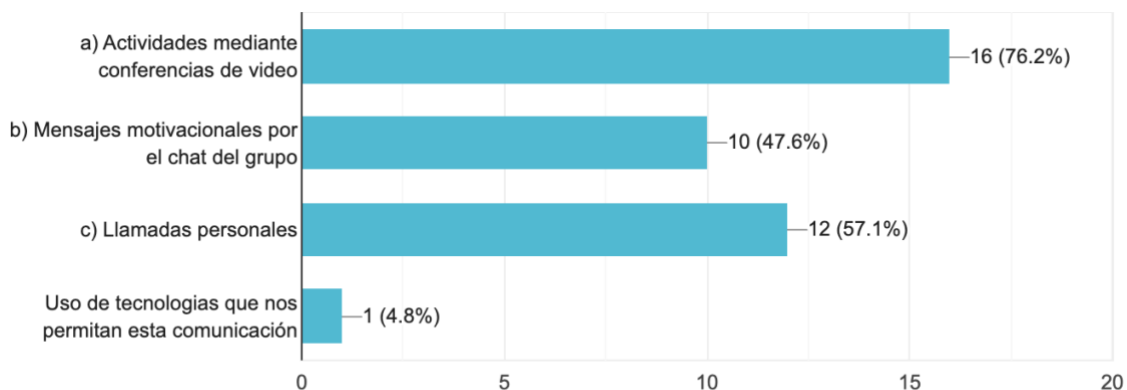


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Falta o poca comunicación (26.1%), poca o nula interacción (21.7%), trabajo prolongado (13%) , mayores distracciones (4.3%) , pérdida de integración (17.4 %), mayor gasto de energía eléctrica y sin apoyo monetario de la empresa (4.3%) , fatiga por las condiciones de trabajo (4.3%) Fuente: Elaboración propia (2022).

La figura 11 destaca puntos importantes del trabajo remoto. El problema no es la modalidad de trabajo, sino el impacto que está teniendo en las relaciones interpersonales de las empresas. Por ejemplo, las tres desventajas principales son: falta o poca comunicación, poca o nula interacción y pérdida de integración. Si en un trabajo remoto se cuenta con diferentes canales de comunicación, ¿por qué se presenta la falta de comunicación? Nuevamente, el líder del equipo debe trabajar en construir confianza y canales sólidos de comunicación entre todos los miembros.

## Figura 12

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Qué acciones has realizado o ha realizado tu supervisor para impulsar el trabajo remoto para motivar y alcanzar los objetivos?*

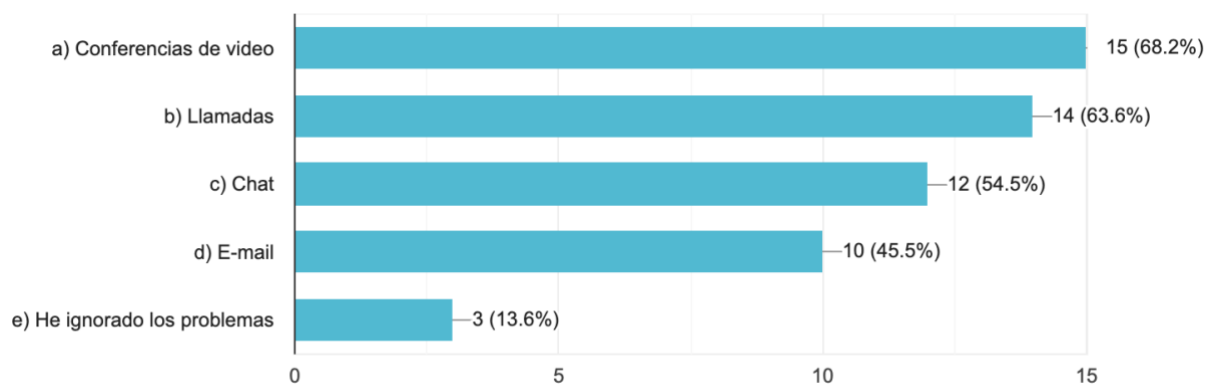


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Actividades mediante conferencias de video (76.2 %), mensajes motivacionales por el *chat* del grupo (47.6 %), llamadas personales (57.1 %), uso de tecnologías que nos permitan esta comunicación(4.8%) Fuente: Elaboración propia 2022.

Nadie puede “motivar” a otra persona, pero sí puede ayudarlo a incrementar su motivación. En este sentido, los líderes y los mismos integrantes del equipo remoto pueden realizar actividades que incrementen la motivación de los demás. Como se muestra en la figura 12, enviar mensajes motivacionales al equipo puede ayudar a percibir el valor del esfuerzo que hacen cada día para cumplir los objetivos.

### Figura 13

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Cómo has solucionado los problemas que se han presentado con tus compañeros de trabajo o supervisores al trabajar de manera remota?*

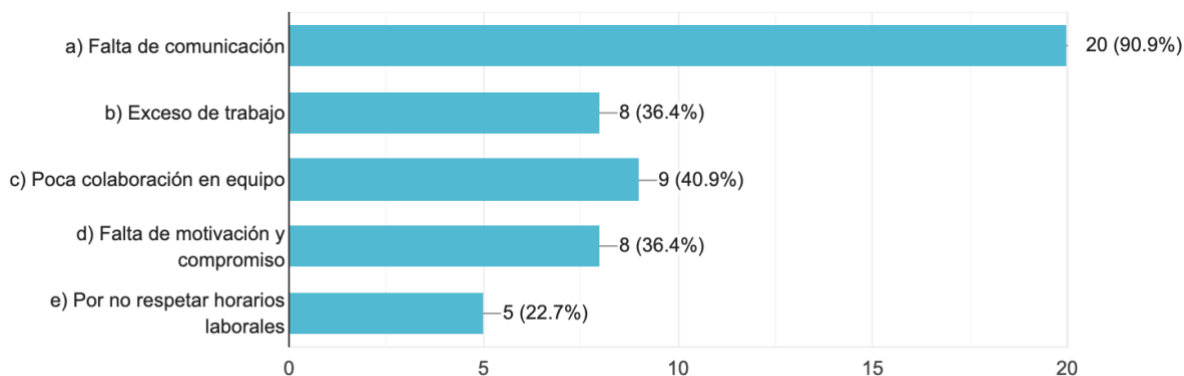


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Conferencia de video (68.2%), llamadas (63.6%), chat (54.4%), E-mail (45.5%) y he ignorado los problemas (13.6%) Fuente: Elaboración propia (2022).

Todo el mundo es consciente de que no puede evadir los problemas para siempre, es importante enfrentarlos, pero, sobre todo, resolverlos. Es interesante que la figura 13 muestra que casi un 70% de colaboradores utilizan las conferencias de video para resolver algún problema. Es una buena opción porque se estimula el proceso de comunicación, ya que se puede aprovechar ese espacio de tiempo para que el emisor y el receptor puedan comunicar el mensaje y obtener respuestas en tiempo real para no dejar que el problema crezca o afecte el desempeño del equipo.

## Figura 14

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Por qué se generan los problemas en el trabajo virtual?*

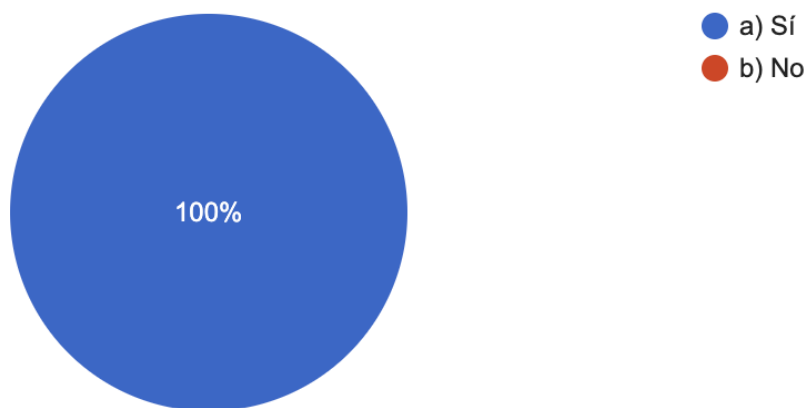


*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: falta de comunicación (90.9%), exceso de trabajo (36.4%), poca colaboración en equipo (40.9%), falta de motivación y compromiso (36.4%) y por no respetar horarios (22.7%). Fuente: Elaboración propia (2022).

La mayoría de los trabajadores en México no utilizaban un modelo de trabajo remoto, por así decirlo, fue algo nuevo para ellos ya que un gran porcentaje de profesionales empezaron a trabajar así debido a la pandemia del COVID- 19. Ahora que estamos regresando a una “nueva normalidad”, las organizaciones del mundo laboral remoto se enfrentan a problemas que surgen a distancia. El resultado, como se muestra en la figura 14, fue que se presentaron conflictos en la comunicación del equipo ya que está no es suficiente, lo que provoca que haya poca colaboración entre miembros del equipo, que se entrelaza con el desconocimiento de procesos, tareas y proyectos que hay entre colaboradores haciendo más complicado su trabajo. Asimismo, en la modalidad remota es más propenso hacer trabajar en exceso al no respetar el horario laboral y al aumentar las responsabilidades en exceso, lo que puede causar falta de motivación y compromiso por parte de los colaboradores.

### Figura 15

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Considera que es importante que el líder se preocupe por la salud mental de su equipo de trabajo, aunque sea en modalidad remota?*



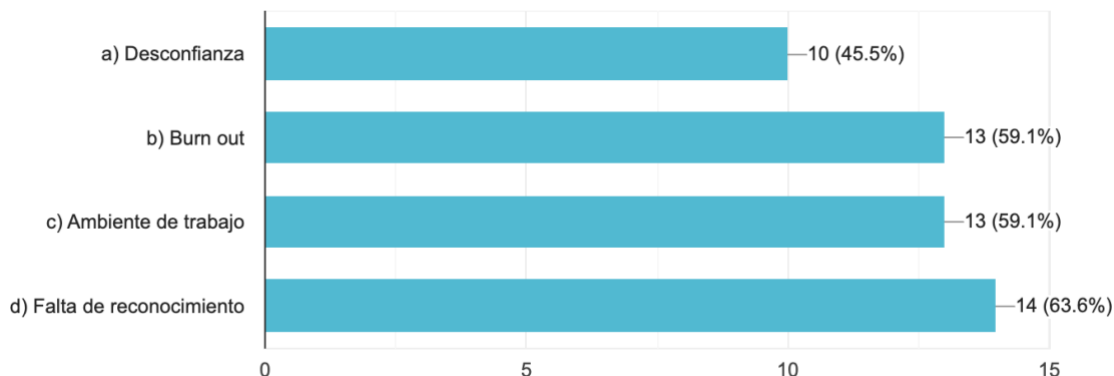
*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Sí es importante (100 %) y no lo es (0%) Fuente: Elaboración propia (2022).

Hoy en día es de vital importancia que las empresas se preocupen por la salud mental de los trabajadores ya que incluso en México existe legislación federal que obliga a las organizaciones a identificar, prevenir y trabajar en una cultura organizacional que cuide la salud mental de todos los trabajadores, ya que esta puede afectar toda su salud y el desempeño laboral de cada persona. Por lo que, de igual manera es importante que un *e-leader* le dé la importancia a este tema debido a que un trabajador no se podrá concentrar en la planeación de actividades ni en desarrollar sus relaciones en el trabajo con su equipo. Además, según la respuesta del equipo de trabajo de las empresas cuestionadas sobre el tema (figura 15) lo consideran muy importante.



## Figura 16

*Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Qué factores consideras que pueden afectar la motivación de los empleados al trabajar de manera remota?*



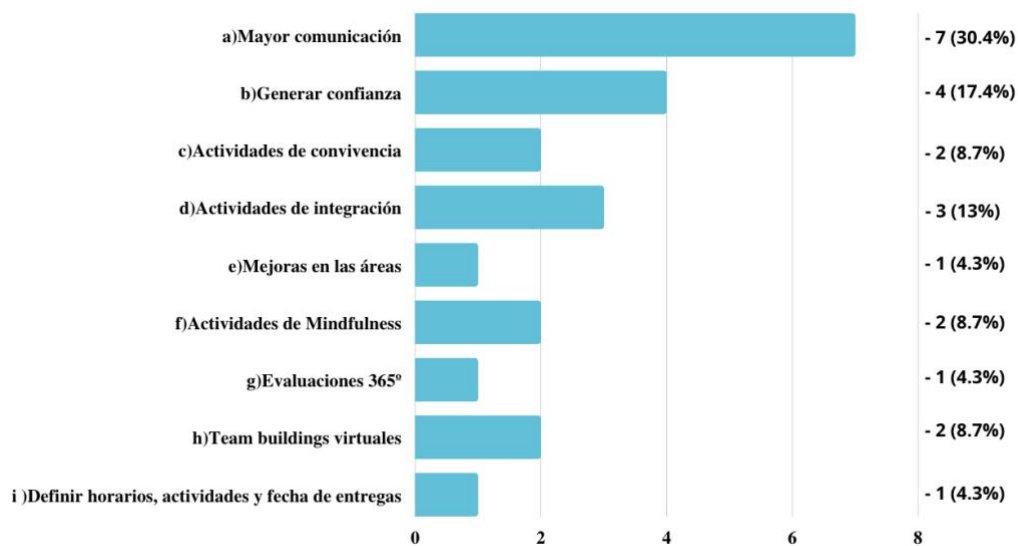
*Nota.* Los resultados obtenidos fueron: Desconfianza (45.5%), *burnout* (59.1%), ambiente de trabajo (59.1%) y falta de reconocimiento (63.3%). Fuente: Elaboración propia (2022).

Por otro lado, es fundamental tomar en cuenta aspectos o factores que puedan generar desmotivación al trabajar remotamente y que el *e-leader* debe asegurarse de que cada uno de estos factores sean nulos o muy pocos. Una manera de hacerlo es preocupándose por el desempeño de cada uno de su equipo de trabajo y hacer actividades dinámicas para prever que diferentes factores desmotivantes internos y externos se generen. Estos factores, cómo se observa en la figura 16, se pueden desarrollar en todas las modalidades de trabajo por lo que es importante analizar las situaciones que provocan que estos factores surjan, para así desarrollar estrategias con el objetivo de disminuirlos.

Asimismo, los colaboradores de las empresas a las que se les compartió la encuesta revelan algunas de las estrategias que consideran óptimas para mejorar el trabajo a distancia de modo que este sea más productivo y enriquecedor. Estas sugerencias se encuentran en la figura 17.

## Figura 17

Encuesta Liderazgo remoto en las pymes. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el trabajo en remoto?



Nota. Los resultados obtenidos fueron: Mayor comunicación (30.4%), generar confianza (17.4%), actividades (8.7%), actividades de integración (13%), mejores en las áreas (4.3%), actividades mindfulness (8.7%), evaluaciones 360° (4.3%), *team buildings* virtuales (8.7%) y definir horarios, actividades y fecha de entregas (4.3%). Fuente: Elaboración propia (2022).

## **APARTADO 5 Propuesta**

A partir de la investigación realizada y con los resultados obtenidos se ha desarrollado una propuesta para ayudar a los líderes que trabajan y colaborarán con equipos a distancia. Consiste en un entrenamiento enfocado en desarrollar y potencializar las competencias de comunicación, liderazgo y gestión de equipos remotos, en los próximos líderes remotos en organizaciones de México. A continuación, se explican los cuatro módulos y dos ejercicios de práctica.

### **Entrénate como *E-leader***

Dirigido a jefes, gerentes, directores y líderes que trabajan de forma remota/virtual/a distancia en organizaciones de México.

- **Módulo 1:** Cómo identificar el *burnout* en mis colaboradores

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ofrece en su página web <https://climss.imss.gob.mx/> una capacitación en línea llamada “Identificación del: Burnout o Agotamiento laboral. Introducción del Bienestar”, que permite identificar el síndrome de *burnout* o agotamiento laboral. Al realizar este curso el objetivo es que el líder comprenda qué es el bienestar que necesita el ser humano, identificar en uno mismo y en los demás el *burnout* y cómo actuar.

Al final del curso se recomienda que el líder escriba 2 propuestas para hacer un sondeo con el fin de identificar el *burnout* en su equipo de trabajo y 2 acciones para actuar y resolver este problema.

- **Módulo 2:** Manejo del tiempo en modalidad remota

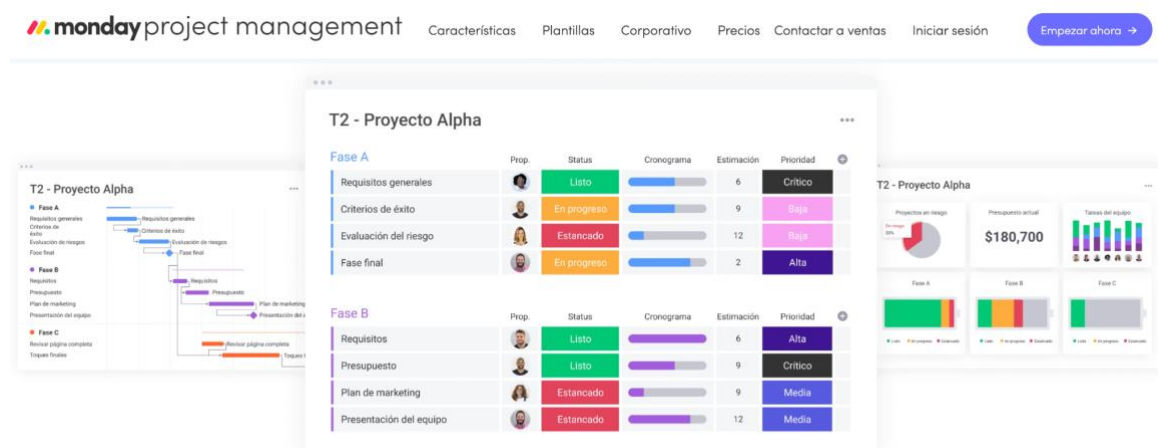
Se incluirá un taller de “Cómo llevar la oficina a casa”, que enfatice la acción de aprender a desconectarse del trabajo a cierta hora y que el líder comprenda que debe dejar que su equipo descanse, evitando llamar o contactar a su equipo en horarios fuera de oficina.

Para que todo el equipo aproveche de la mejor manera su tiempo, se recomendará generar una agenda o calendario virtual con todas las actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores del equipo, de modo que todos estén en sinergia y trabajen

por objetivos para así evitar trabajar horas extras; para esto se puede utilizar la herramienta de Monday para crear un seguimiento virtual de proyectos en equipos o tareas individuales.

## Figura 18

Página de inicio de la plataforma monday.com



*Nota.* Imagen de referencia que muestra cómo para un proyecto se pueden asignar diferentes personas para ver el estatus de las tareas que les correspondan de acuerdo con el cronograma, estimación de días/semanas, y prioridad de cada una. Fuente: Monday.com (2022).

- **Módulo 3:** Cómo me comunico yo, cómo lograr que mi equipo se comunique.

En modo de conferencia se compartirán *tips* y mejores prácticas que otros profesionales estén o hayan usado para establecer comunicación y organizar juntas virtuales eficaces con sus equipos remotos. Se dará énfasis en conocer los diferentes canales y medios de comunicación con el objetivo de que los líderes comprendan que a veces se pueden ahorrar juntas con un simple correo bien redactado, lo cual beneficia a todo el equipo ya que se respeta y valora el tiempo de los demás.

- **Módulo 4:** Cómo motivar a mi equipo remoto

La motivación varía en cada persona por factores internos y externos. En este módulo el líder aprenderá a identificar cómo puede disminuir o aumentar la motivación en cada integrante de su equipo en base al plan de carrera de cada colaborador y sus

habilidades. Se explicará el impacto del salario emocional en equipos remotos y cómo gestionarlo, por ejemplo, lanzar la iniciativa de desconectarse un viernes al mes.

- **Ejercicio 1:** *Open cards* para *e-leaders*

Se trabajará con tarjetas digitales para jugar un rol de conversaciones con el objetivo de responder las siguientes preguntas al trabajar con un equipo remoto: ¿Qué necesitas eliminar? ¿Qué necesitas crear o innovar? ¿Qué necesitas disminuir? ¿Qué necesitas aumentar? Consiste en una actividad para romper el hielo, conocerse, y crear confianza (Ver anexo 2).

- **Ejercicio 2:** *Team building* virtual

Se busca construir confianza y sentido de pertenencia en los equipos remotos. Para ello, se combinarán procesos para la identificación, el aprendizaje y compromisos enfocados a la integración del equipo, identificación de áreas de mejora como líder y como equipo, así como el desarrollo de planes de acción.

**Tabla 1**

*Guía de actividades para organizar un team building para un equipo remoto*

| Actividad                                          | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rompe hielo                                        | Juego de introducción en el que las personas se presentan para conocerse más.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Opción 1: <i>Moonshot</i> (Sala de escape virtual) | Juego de escape virtual para equipos híbridos y remotos, se puede tener hasta 300 jugadores. La misión es que el equipo rescate a un astronauta antes de que se cierre la ventana de lanzamiento. Para más información se puede consultar en:<br><a href="http://www.tryreason.com/moonshot/">www.tryreason.com/moonshot/</a> |
| Opción 2: El mapa del tesoro                       | <i>Escape room</i> virtual que consiste en realizar las 15 tareas en equipo para encontrar el tesoro en una isla                                                                                                                                                                                                              |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | desconocida. Para jugarlo puede entrar al siguiente enlace: <a href="http://questquest.es/blog/tesoro">questquest.es/blog/tesoro</a>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Disfunciones de equipo                                       | En un cuestionario de Google Forms o Microsoft Forms, cada persona escribirá qué factores negativos percibe de los miembros de su equipo, después se saca una calificación GLOBAL y se destacan de tres a cinco puntos a mejorar como equipo.                                                                                                                                 |
| Acciones de mejora de acuerdo con la calificación del equipo | En dos equipos se propondrán ideas para trabajar positivamente en cada una de las disfunciones que se detectaron en el equipo y se generarán planes de acción para llevarlos a cabo en la práctica.<br>Los planes de acción se presentarán con todo el equipo y mediante una votación se elegirán las estrategias más viables y en las que se comprometan todos los miembros. |

*Nota.* Es importante aclarar que este entrenamiento para *e-leaders* se puede adaptar a la organización e industria en la que se labora, e incluso al puesto de trabajo que desempeñan los líderes, la creatividad no tiene límites. Elaboración propia (2022).

## **Conclusiones**

Este proyecto de investigación nos dejó más en claro que la modalidad remota/híbrida en el trabajo se va a seguir implementado cada vez más en varias posiciones de diferentes organizaciones en México. Asimismo, sugerimos que diferentes instituciones educativas deben ofrecer programas o cursos para entrenar y desarrollar habilidades de liderazgo en entornos virtuales y a distancia, de modo que los próximos profesionistas sean capaces de desarrollarse en esta nueva modalidad de trabajo, la cuál ha sido un reto para los actuales líderes que dirigen pequeñas, medianas y grandes organización en México (PYME).

Además, nos ayudó a visualizar un futuro laboral donde las personas deben adaptarse y aprender a usar nuevas tecnologías, sin olvidar la parte humana como son las relaciones interpersonales y poner en práctica la empatía con su equipo de trabajo. También, entre los miembros deben de tomar la iniciativa de fortalecer la confianza, comunicación y compromiso dentro del equipo con el objetivo de reducir los posibles conflictos y trabajar en conjunto para lograr las metas y objetivos designados para el equipo.

Por otro lado, podemos determinar que el estilo de liderazgo necesario para gestionar el trabajo individual o en equipos de manera remota o híbrida en México se basa en desarrollar ciertas habilidades, conocimientos y actitudes como es la iniciativa y el buen uso de los canales de comunicación, coordinación de equipos, motivación, resiliencia, manejo del tiempo, resolución de problemas y trabajo proactivo en el equipo. Muchos líderes ya cuentan con algunas de estas habilidades sin embargo es necesario potencializar su rol de líder, por lo cual, las mismas organizaciones deben colaborar en prepararlos y entrenarlos para obtener diferentes beneficios tanto organizacionales como personales.

Cabe destacar que es importante que los líderes que tienen a su cargo un equipo remoto logren detectar los problemas y factores que afectan negativamente a las personas en una modalidad virtual, y que no solo se queden como observadores sino que tomen la iniciativa y el liderazgo que tienen para desarrollar estrategias que logren solucionar y prevenir los problemas que roban energía y motivación, así como identificar el potencial en cada miembro de su equipo y trazar un plan de carrera que puede incluir desarrollar más líderes remotos para México.

## Referencias

- Abdullah, H. & Mikkilineni, S. (2021). *Perception of Management Students Towards E-Leadership*. The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 4
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B. y Sotomayor Pereira, G. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad, pp. 187-195.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Amsler, A. (2021). *Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19 Informe. Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo*. Escuela de Negocios UPAEP.  
[https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial\\_upaep/biblioteca\\_virtual/pdf/et\\_rmdpc19\\_final.pdf](https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/et_rmdpc19_final.pdf)
- Bosma, M. (2018). *How to Build Culture in Remote Teams*. Toptal.  
<https://www.toptal.com/insights/distributed-teams/building-culture-in-distributed-teams>
- Bick, R., Chang, M., Wei, K. & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Deloitte. (2020). *Liderazgo de equipos virtuales*. Capital Humano. p. 2.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-liderazgo-equipo-virtuales.pdf>
- Deloitte. (s.f.) *La esencia de un liderazgo resiliente*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/esencia-liderazgo-resiliente.html>
- Fundació factor humà. (2020). *Liderazgo remoto*.  
<https://factorhumana.org/attachments/article/14707/liderazgo-remoto-cast.pdf>
- INEGI. (2020). *El INEGI presenta resultados del impacto del COVID-19 en la actitud económica y el mercado laboral*. (p. 1).  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf>



- Instagantt. (2022). *Top 7 virtual leadership skills*. <https://instagantt.com/project-management/top-7-virtual-leadership-skills>
- Luissier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría de aplicación y Habilidades*. (M.E. Treviño, Trad.;, 4ta ed). Cengage Learning.  
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- McDaniel, C. Jr. y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. CENGAGE Learning.
- Naciones Unidas. (s.f.). *17 Objetivos para las personas y para el planeta*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- NMAC. (s.f) *Desarrollo de liderazgo*. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Parker, S. K., Knight, C. & Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>
- PwC. (2020). *Liderazgo inclusivo en tiempos de trabajo remoto*.  
<https://www.pwc.com/mx/es/opinion/liderazgo-inclusivo-trabajo-remoto.html>
- Schmid, G. (2015). *Virtual Leadership: An important leadership context*. Cambridge University Press <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/virtual-leadership-an-important-leadership-context/1019614D2BF356D7B865EABC87D98B9A>
- Stanca. (2021). *E-leadership explorative review: Is it the new change we have been waiting for?*. Revista Tinerilor Economisti.  
<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=29005fe1-70b7-4ccc-9eaf-cc71333c137a%40redis>
- Turner, E. (2021). *5 Essential Leadership Skills Required to Lead Virtual Teams*. LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/5-essential-leadership-skills-required-lead-virtual-teams-turner/>

Uzurriaga, M., Osorio, C. y Arias, O. (2020). *Liderazgo: definiciones y estilos*.

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3a%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Universidad Santiago de CALI.

WEF. (2020). *Retos de Teletrabajo en tiempos de coronavirus*.

<https://es.weforum.org/agenda/2020/03/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus/>

## Anexos

### Anexo 1

#### Cuestionario de liderazgo remoto

1. Rango de edad
  - a. 24-35
  - b. 36-45
  - c. 46-55
2. ¿Crees que es necesario tener ciertas habilidades y conocimientos para poder ser un buen líder remoto?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿Consideras que las habilidades y conocimientos del líder afectan los resultados de su equipo de trabajo?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Qué habilidades consideras que son fundamentales para manejar un equipo remoto?
  - a. Saber delegar
  - b. Saber coordinar
  - c. Comunicación
  - d. Motivación e inspiración
  - e. Resiliencia
  - f. Resolución de problemas
  - g. Otra: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué conocimientos adicionales debe de tener un líder para manejar un equipo de trabajo remoto?
  - a. Conocer la empresa a la perfección
  - b. Plataformas tecnológicas
  - c. Saber las habilidades y aptitudes de cada uno de sus subordinados
  - d. Otra: \_\_\_\_\_
6. ¿Consideras que es más complicado trabajar de manera remota?
  - a. Si
  - b. No
7. ¿Cuáles son los beneficios que trae el trabajo remoto?

Respuesta abierta.
8. ¿Cuáles son las desventajas que tiene el trabajo remoto?

Respuesta abierta.
9. ¿Qué acciones has realizado o ha realizado tu supervisor para impulsar el trabajo remoto para motivar y alcanzar los objetivos?

- a. Actividades mediante conferencias de video
  - b. Mensajes motivacionales por el *chat* del grupo
  - c. Llamadas personales.
  - d. Otra \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo has solucionado los problemas con tus compañeros de trabajo o supervisores que se te han presentado al trabajar de manera remota?
- a. Conferencias de video
  - b. Llamadas
  - c. *Chat*
  - d. *E-mail*
  - e. He ignorado los problemas
11. ¿Por qué se generan los problemas en el trabajo virtual?
- a. Falta de comunicación
  - b. Exceso de trabajo
  - c. Poca colaboración en equipo
  - d. Falta de motivación y compromiso
12. ¿Considera que es importante que el líder se preocupe por la salud mental de su equipo de trabajo, aunque sea en modalidad remota?
- a. Si
  - b. No
13. ¿Qué factores consideras que pueden afectar la motivación de los empleados al trabajar de manera remota?
- a. Desconfianza
  - b. *Burn out.*
  - c. Ambiente de trabajo.
  - d. Falta de reconocimiento.
  - e. Todas las anteriores.
14. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el trabajo en remoto?  
Respuesta abierta

## Anexo 2

*Open cards* para *e-leaders*. Se trabajará con tarjetas digitales para jugar un rol de conversaciones con el objetivo de responder las siguientes preguntas al trabajar con un equipo remoto: ¿Qué necesitas eliminar? ¿Qué necesitas crear o innovar? ¿Qué necesitas disminuir? ¿Qué necesitas aumentar?

### Figura 19

*Ejemplo de open card; Frustración en el trabajo.*



*Nota.* Este es un prototipo de tarjeta de sentimiento que se puede utilizar para contestar la actividad de *open cards* digital, dependiendo la pregunta que haga el moderador. Es importante mencionar que el participante debe explicar su respuesta para abrir la conversación e identificar áreas de mejora en el equipo remoto. Fuente: Elaboración propia (2022).

## Figura 20

*Ejemplo de open card; Trabajo en equipo.*



*Nota.* Esta tarjeta es un prototipo de acción, la cual se usa para contestar a cualquier actividad o pregunta que este haciendo el moderador. El participante debe abrirse a la conversación para que todos se unan y se encuentren puntos a mejorar con el equipo remoto  
Fuente: Elaboración propia (2022).