



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

Impacto del COVID-19 en la gestión a distancia y
nuevas competencias de los gerentes

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
Omar Rodríguez García

Asesor: Dr. Martin Flégl

Ciudad de México 2021

Agradecimiento

Poder llegar a culminar esta etapa me llena de orgullo y felicidad, la cual no tendría sentido sino fuera compartida.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios que me ha acompañado en todos los momentos de mi vida y quien me ha ayudado a materializar todos mis sueños.

A mi familia, quien ha sido pilar fundamental para mi desarrollo y crecimiento. Con quien hemos vivido cualquier cantidad de experiencias de vida y las cuales jamás pensaron (o pensamos) que algún día estaría escribiendo mis agradecimientos en un estudio final de la maestría.

A Martin Flégl, mi asesor y profesor en mi maestría. Por todo lo enseñado, por mostrarme a ver los números de manera distinta, y acompañarme durante este gran camino del aprendizaje.

A Sam, quien me acompañó en cada paso de este viaje, quien me soportó en todos los sentidos y que me apoyó en las noches de clase, tareas, investigaciones y largas horas de trabajo.

Y gracias a la vida por darme la oportunidad de alcanzar un nuevo grado académico.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
1 Problema.....	6
2 Objetivo del estudio.....	10
3 Marco teórico.....	12
3.1 Liderazgo	12
3.1.1 Tipos de liderazgo	14
3.1.2 Tendencias de liderazgo	17
3.2 El liderazgo transformacional en las organizaciones.....	19
3.3 Liderar equipos virtuales	20
3.3.1 Ventajas de liderar equipos virtuales.....	23
3.4 Competencias.....	25
3.4.1 Existen diferentes tipos de competencias	27
3.4.2 <i>Soft skills</i> y <i>hard skills</i>	28
3.4.3 Diferencias de competencias entre hombres y mujeres.....	30
4 Métodos y materiales.....	34
4.1 Muestra	34
4.2 Chi-cuadrada.....	35
5 Resultados.....	37
5.1 Durante la cuarentena se me complicó hacer mi trabajo desde casa	37
5.2 Durante la cuarentena tuve una buena comunicación con mi equipo de trabajo ...	38
5.3 Consideras que el <i>home office</i> funciona	40
5.4 Consideras que el trabajo a distancia aumenta la productividad	41
5.5 Tienes las competencias necesarias para gestionar a tu equipo a distancia.....	43

5.6	Con qué frecuencia consideras que debes tener reuniones con tu equipo de trabajo	45
5.7	Consideras que es importante tener contacto presencial con cada miembro de tu equipo	47
5.8	Consideras que tu equipo cumple los horarios de trabajo establecidos	49
5.9	Lista de competencias	50
5.10	Piensas que estas competencias han cambiado durante la pandemia.....	53
6	Discusión	55
7	Conclusión	60
8	Referencias	62

Lista de tablas

Tabla 1: Complicación de trabajo desde casa por género.	37
Tabla 2: Complicación de trabajo desde casa por edad.	38
Tabla 3: Complicación de trabajo desde casa por área.	38
Tabla 4: Comunicación con equipo por género.	39
Tabla 5: Comunicación con equipo por edad.	39
Tabla 6: Comunicación con equipo por área.	40
Tabla 7: <i>Home office</i> funciona por género.	40
Tabla 8: <i>Home office</i> funciona por edad.	41
Tabla 9: <i>Home office</i> funciona por área.	41
Tabla 10: <i>Home office</i> aumenta productividad por género.	42
Tabla 11: <i>Home office</i> aumenta productividad por edad.	42
Tabla 12: <i>Home office</i> aumenta productividad por área.	43
Tabla 13: Competencias necesarias gestión equipos por género.	44
Tabla 14: Competencias necesarias gestión equipos por edad.	44
Tabla 15: Competencias necesarias gestión equipos por área.	45
Tabla 16: Frecuencia reuniones trabajo por género.	45
Tabla 17: Frecuencia reuniones trabajo por edad.	46
Tabla 18: Frecuencia reuniones trabajo por área.	47
Tabla 19: Importancia contacto presencial por género.	47
Tabla 20: Importancia contacto presencial por edad.	48
Tabla 21: Importancia contacto presencial por área.	49
Tabla 22: Equipo cumple horarios por género.	49

Tabla 23: Equipo cumple horarios por edad.....	50
Tabla 24: Equipo cumple horarios por área.....	50
Tabla 25: Competencias elegidas por género.....	51
Tabla 26: Competencias elegidas por edad.....	52
Tabla 27: Competencias elegidas por área.....	53
Tabla 28: Competencias han cambiado por género.....	53
Tabla 29: Competencias han cambiado por edad.....	54
Tabla 30: Competencias han cambiado por área.....	54

Lista de figuras

Figura 1: modelo de liderazgo (Contreras & Castro, 2013).	12
Figura 2: Dispersión por edad y género.	35

Introducción

Durante los últimos meses, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 ha impulsado el trabajo desde casa¹ como alternativa de forma masiva. Este cambio, podría transformar de manera permanente la concepción del trabajo a nivel internacional y México no es la excepción; pues constituye una alternativa para que las empresas no frenen sus actividades y, al mismo tiempo, cuiden a sus trabajadores (Hernández & Juárez, 2020). El *home office* en tiempos del COVID-19, no tiene nada que ver con el que muchos ya conocían desde hace años, ya fuera flexible o permanente. Pues al experimentar una situación de cuarentena o de aislamiento social obligatorio, la vida cotidiana se ve afectada por diversos factores como: la soledad, en caso de vivir sin acompañantes; la baja socialización; el abandono de actividades deportivas; o la poca posibilidad de cambios de escenarios. Aunado a esto, no es lo mismo trabajar un día en la mesa y la silla del comedor que una semana o varios meses. Sin hablar de que las personas se comienzan a sentir afectadas psicológicamente por los miedos, las pérdidas, las angustias. Por todo ello, no se puede comparar el *home office* que se realiza en la actualidad con el tradicional y la necesidad de adaptarse a esta “nueva normalidad” es una realidad; la cual según los expertos de la salud puede extenderse entre 18 y 24 meses más (Moore *et al.*, 2020).

El mercado laboral no será el mismo después del coronavirus (SARS-CoV-2) debido, entre otras variantes, a las restricciones que han impuesto los gobiernos en cuanto a distanciamiento social. Una de las grandes lecciones que ha dejado ya esta experiencia es que muchos trabajadores pueden realizar sus tareas de manera remota gracias a las tecnologías existentes. Sin embargo, el *home office* ofrece grandes promesas en otros aspectos que no han sido tan explorados. De acuerdo con un estudio de Mercer (2020), el *home office* brinda mayor flexibilidad para aquellas personas que tienen compromisos familiares y personales (por ejemplo, cuidado de hijos o de adultos mayores), los cuales les impiden trabajar fuera del hogar en un horario completo o definido. Además, este permite también mayor accesibilidad, al contribuir a derribar barreras estructurales que enfrentan las personas con

¹ Para efectos de esta investigación, en el cuerpo del trabajo se hará referencia a esta actividad como *home office*.

discapacidad para acceder a un empleo. Según el Índice para una Vida Mejor de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2019), en México el 28.7% de los trabajadores permanecen en la oficina más de 50 horas a la semana. Por lo que el trabajo remoto durante la contingencia por COVID-19 puede ser un gran desafío, especialmente cuando se trata de productividad, comunicación y motivación.

Los aportes del *home office* pueden verificarse en disímiles aspectos de una organización. Pero se destacan, sobre todo, aquellos que inciden en los siguientes ámbitos:

- *Ambiente*: disminuye la contaminación al presentarse un decrecimiento en los desplazamientos al lugar físico de trabajo.
- *Formación*: los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas.
- *Flexibilidad*: libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar (Coen & Kok, 2014). Existen distintos tipos de flexibilidad tanto para la organización (efectividad y eficacia), como para el trabajador (facilidades): flexibilidad de producción, flexibilidad organizativa y flexibilidad de recursos humanos (Martínez *et al.*, 2006).
- *Productividad*: el rendimiento y la productividad del empleado aumentan y, con ello, la motivación y satisfacción; por lo que la organización se ve beneficiada (Martínez *et al.*, 2006).
- *Salud*: el teletrabajo reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador, así como la ansiedad.
- *Geografía*: impide que existan barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas).
- *Personas*: permite la incorporación de personas discapacitadas, así como el desarrollo personal y profesional por cuenta propia.
- *Seguridad*: según el Acuerdo del Marco Europeo sobre Teletrabajo (AMET, 2002), el empresario tiene el deber de tomar medidas sobre el software que va a implantar en la organización para garantizar la protección de datos y el empleado tiene que cumplir con la legalidad y responsabilidad de dicha protección.

Estos beneficios impactan no solo en la organización, sino también en el trabajador.

- *Beneficios para el trabajador*: mayor flexibilidad laboral, globalización de la información, información en tiempo real, conciliación de la vida laboral con la familiar, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, reducción del estrés, formación en la gestión de la información de manera *online*, motivación y productividad (Pérez, 2011).
- *Beneficios para la empresa*: reducción de costes, mayor productividad, mejor rendimiento de sus empleados, flexibilidad en la organización, menor absentismo laboral, dirección por objetivos, equipos de trabajo distribuidos geográficamente (Steimberg, 2008).

A pesar de estos beneficios, existen todavía diversos obstáculos que frenan su adopción:

- *Barreras para el trabajador*: aislamiento, desvinculación con la empresa, inseguridad, estrés, agotamiento y fatiga, trabajador más auto gestionado, menos trabajo en equipo (Barba, 2001).
- *Barreras para la empresa*: inversiones necesarias en tecnología (dotación de recursos), formación a los empleados, crisis económica, la seguridad de la información puede verse vulnerada, menos control de los empleados, pérdida de unión entre la organización y sus empleados (Mañas, Muñoz & Pecino, 2012).

Y precisamente, por ser este un tema que aún necesita ser evaluado para contrastar los resultados de su implementación es pertinente este estudio de caso; basado en las respuestas de 189 *managers* sobre su experiencia con el *home office* en una compañía transnacional AAA de tecnologías de la información, con sede en México.

El trabajo está estructurado en 6 apartados, correspondientes a: problema, objeto del estudio, marco teórico, métodos y materiales, resultados y discusión. Todo ello, para dar paso finalmente a las conclusiones del estudio. En el primer apartado se abordan las condiciones que existen en el país para asumir el *home office* como alternativa de trabajo en el marco de la pandemia, lo que permite entender cómo esta impacta en el ámbito laboral. Se exploran los retos que este cambio implica, sobre todo para aquellas empresas que asumen dicha modalidad por primera vez. Se revisan las predicciones realizadas con anterioridad sobre el teletrabajo, así como se señalan las pautas y las consideraciones a valorar en la

implementación de esta modalidad. Para finalmente destacar aquellas competencias que los gerentes deben desarrollar ante el nuevo escenario; lo que permitirá en el futuro cercano valorar cómo estas nuevas competencias impactan en la forma en que líderes y colaboradores se relacionan al interior de las organizaciones. En el segundo apartado se refieren los objetivos de la investigación, donde se destacan el objetivo general y los objetivos específicos.

En el tercero se presenta una revisión de la literatura especializada y se retoman los postulados de los principales autores del ámbito de la administración de empresas para mostrar cómo estas teorías estaban creadas para un contexto de relativa estabilidad y atemporalidad administrativa. Conforme se avanza en el texto se observará cómo algunas de las características de estas teorías corresponden a los factores de la estructura de una organización, por lo que los nuevos modelos presentan un discurso enfocado a la flexibilidad de su estructura y a una constante interacción con los factores externos, mismos que le exigen una reconfiguración de su estrategia para responder a las contingencias del entorno. Finalmente, el apartado cierra con el análisis del impacto de la estructura en la innovación organizacional.

En el cuarto se presentan los métodos y los materiales empleados para la presente investigación. Se describe el diseño de la encuesta aplicada, la cual constituye la base del estudio de caso, concebida en cuatro secciones fundamentales: reactivos demográficos, preguntas enfocadas en la experiencia de los *managers* y la gestión de sus equipos durante la pandemia (medidas mediante la escala de Likert), un listado de competencias a elegir cinco mediante opción múltiple y finalmente, dos preguntas abiertas. Con estas últimas interrogantes se pretende reunir las consideraciones en torno a la existencia o no de un posible cambio de competencias; así como explorar las necesidades básicas para la realización de un *home office* con mejores resultados. El método empleado para analizar los datos recabados fue chi-cuadrada, pues este permite evaluar si existe una asociación entre dos variables al comparar la frecuencia observada con la frecuencia que se esperaría si las variables fueran independientes entre sí.

El apartado 5 contiene los resultados del estudio, los cuales se dividen en tres secciones fundamentales considerando los objetivos del trabajo. En cada una de ellas se

analiza el impacto del género, la edad y el área de los gerentes entrevistados. La información recabada se presenta en tablas y se analizan los porcentajes obtenidos en cada una de ellas. Todo ello para dar paso al capítulo siguiente y discutir los resultados del estudio.

De acuerdo con los hallazgos presentados, en el siguiente apartado se realiza la discusión de los mismos. En este se presentan las aseveraciones que sobre el impacto del COVID-19 en la gestión a distancia y nuevas competencias de los gerentes pueden sostenerse y respaldarse con los datos obtenidos. Así mismo se plantean zonas de oportunidad para mejorar el trabajo a distancia y posibles alternativas para la implementación de una gestión más eficiente. Tomemos como ejemplo de ello, uno de los resultados obtenidos. Si bien de forma general encontramos que los gerentes están a favor del trabajo en casa, las gerentes del género femenino han tenido más problemas para desarrollar el *home office*. Ante esta situación se sugiere la implementación de programas de *wellness*, entrenamientos y actividades enfocadas en resiliencia y bienestar, el respeto de horarios de trabajo, las reuniones virtuales de no más de 45 minutos, así como la implementación de una campaña de trabajo por objetivos, enfocados en resultados y no en número de horas conectados a las pantallas, entre otras posibilidades.

Como cierre del estudio, se plantean las conclusiones. En estas se evidencian que debido al impacto del COVID-19 sí hubo cambios en la gestión de los líderes en el trabajo a distancia, con diferencias estadísticamente significativas de acuerdo con reactivos demográficos como género, edad y área de trabajo. Así mismo, resultó significativo el hallazgo de que sí deben hablarse de nuevas competencias, pues estas son diferentes a las que antes requería un *mánager* para gestionar a su equipo de manera presencial. Como aporte de la investigación se destacan las nuevas competencias que requieren los gerentes para gestionar equipos a distancia - Liderazgo (elegido por 80% de los gerentes encuestados), Comunicación (57%), Pensamiento Estratégico (38%), Manejo del Tiempo (38%), Toma de Decisiones (34%) y Trabajo en equipo (38%)- y se recomienda además replicar el estudio en empresas de otras ramas para tener una mirada aún más abarcadora del fenómeno. No sin antes considerar que, más allá de los hallazgos obtenidos, los datos estadísticos recabados en esta muestra pueden servir de base para futuros análisis sobre el tema.

1 Problema

Desde el pasado 19 de junio del 2019, los senadores aprobaron el *home office* como una nueva prestación laboral, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la productividad, además de tener beneficios para los empleadores (Ley federal del trabajo, 2019). A pesar de esta nueva ley, en México sólo 2 de cada 10 empresas han adoptado esta forma de trabajo, principalmente empresas transnacionales (Hernández & Juárez, 2020). A partir de marzo del 2020, miles de equipos de trabajo se vieron obligados a cambiar sus métodos laborales y, en una rápida transformación, el *home office* se convirtió en un nuevo reto. De acuerdo con la firma Citrix (2020), se pronostica que al final del 2020 al menos un 80% de las actividades laborales podrán realizarse de manera remota. Este cálculo, podría ser certero, sobre todo si se consideran las circunstancias actuales debido a la pandemia de COVID-19. Expertos refieren que el mundo del trabajo ya no será el mismo, pues la situación sanitaria trajo consigo muchos cambios y todo indica que algunos llegaron para quedarse (Perales, 2020).

En el caso mexicano, el *home office* todavía es un anhelo lejano. Pues el país no se encuentra preparado para mandar a millones de trabajadores a pasar la contingencia del nuevo coronavirus en casa. El *home office* implica condiciones adecuadas, por lo que el trabajador debe contar con un servicio de internet en casa, además de un equipo para poder hacer el trabajo y, en algunos casos, también un celular. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los hogares del INEGI (2019), en México hay 80.6 millones de usuarios de Internet; los que representan el 70.1% de la población. Además, el 56.6% de la población económicamente activa trabaja en la informalidad y salvo casos como el de los *freelancers*, la mayoría de los trabajadores de este sector no podrá continuar sus labores con *home office* (INEGI, 2020). Aun así, lo cierto es que ante el avance del COVID-19 en el país, el esquema del *home office* se volvió una realidad y empresas de todos los sectores, incluyendo el farmacéutico, de entretenimiento, el financiero, de tecnología, entre otros, aplicaron este esquema a partir del 23 de marzo (Secretaría de Gobernación, 2020).

Trabajar desde casa trae consigo diversos retos. Para las empresas globales con equipos dispersos geográficamente, estos son un tema resuelto; ya que tienen procesos sólidos incorporados a su sistema de gestión y que son parte de la cultura de trabajo de la empresa. Sin embargo, para empresas que, ante la crisis por la pandemia del COVID-19, empiezan a tener la experiencia de estar laborando a distancia, la claridad y la consciencia en la gestión de los empleados desde casa son algunos de ellos. Sin la supervisión directa cara a cara, ¿cómo los trabajadores remotos pueden mostrar a sus supervisores que están efectuando el trabajo y avanzando en los compromisos de acuerdo con lo prometido? Según Westgaard y Winkel (2011), las necesidades de los negocios impulsadas por el aumento de la competencia global y las demandas de rendimiento causan entornos laborales deficientes y estrés relacionados con el trabajo.

En los años setenta se hicieron predicciones muy optimistas sobre el número de personas que adoptarían el teletrabajo (Lyons & Chatterjee, 2008). En lugar de limitarse a listar el teletrabajo como una alternativa al desplazamiento al lugar de trabajo, los profesionales del transporte deberían ofrecer ciertas líneas de orientación para ayudar a las organizaciones a diseñar sus estrategias de manera más efectiva, como por ejemplo analizar los tipos de puestos de trabajo más adecuados y las recomendaciones según el tipo de actividad a la que se dedique la empresa. Westgaard y Winkel (2011) hicieron estudios sobre cómo se puede organizar y gestionar el trabajo para garantizar tanto el bienestar como el rendimiento. Las organizaciones que pueden combinar ambos se denominan “sistemas de producción sostenibles”. En este estudio, la definición de bienestar se basa en una interpretación danesa que incluye tanto el entorno de trabajo físico como el entorno de trabajo psicosocial y el rendimiento se define como: lograr los objetivos de la organización (Neely, Gregory & Platts, 1995).

Pautas para jefes y empleados debido al COVID-19

Las organizaciones se desarrollan y se adaptan a los cambios sociales y a los avances tecnológicos, donde una consecuencia es que los trabajadores que realizan *home office* son más comunes que nunca. Al separar a los gerentes de los empleados por tiempo o geografía, es difícil asegurar a los empleados bienestar y rendimiento (Poulsen & Ipsen, 2017). 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 evaluarlo. Si los teletrabajadores carecen de una guía y controles, se corre el riesgo de que el trabajo salga mal o se entregue tarde (Garro & Palos, 2020), pues cada empleado trabajará a la distancia según le parezca. Lo que no se mide, no se puede gestionar. Por ello, los responsables de gestionar los equipos virtuales deben hacer un gran esfuerzo en la etapa de transición. Los e-líderes deben estar igual o mejor preparados que sus trabajadores virtuales en cuanto a herramientas TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) para el uso efectivo y equilibrado de los canales de comunicación y colaboración (Verano-Tacoronte, Falcón & Cabrera, 2013).

Existen aspectos positivos y negativos del *home office*. Por un lado, los empleados encuentran que el trabajo a distancia es un desafío profesional y sienten que marcan la diferencia en su trabajo. Mientras que, en el lado negativo, está el sentimiento de soledad y las frustraciones por la falta de comunicación (Poulsen & Ipsen, 2017). Así, entendiendo el contexto en el que se ha adoptado el teletrabajo, para muchos por primera vez, se puede señalar que algunos están en un proceso de adaptación acerca de la mejor manera de trabajar a distancia (ECO Market Research, 2020).

Según Garro y Palos (2020) estas son las consideraciones para el trabajador virtual o remoto:

- Debe tener muy claras las tareas que le corresponden, los tiempos límite que tiene para realizarlas y las reglas que debe acatar. Normalmente las tareas remotas se asignan por objetivos.
- En condiciones ideales, quien opta por trabajar en casa de manera total o parcial (algunos días) debe haber demostrado suficiente madurez en su labor y habilidades blandas que le permitan interactuar y responder bien en forma remota.
- El trabajador debe separar los espacios de convivencia familiar de su responsabilidad laboral. El hecho de que se abra un espacio laboral dentro de su propia casa puede causar distracción y dificultad para establecer límites entre lo personal, lo familiar y lo laboral.

- El teletrabajador, en la medida de lo posible, debe negociar el horario diario que más le convenga de acuerdo con su realidad.
- La distancia y la falta de roce presencial con compañeros y jefes genera muchas veces pérdida de identidad del teletrabajador con respecto a su empresa y la soledad puede generar una potencial desmotivación.
- Además de cumplir con el trabajo, el empleado remoto debe manejar las herramientas tecnológicas de información y comunicación. También debe lidiar con una serie de factores o elementos que no son tangibles o fácilmente medibles: ética, motivación, empoderamiento, comunicación, grado de virtualidad, confianza y lealtad.

Debido a la distancia, las conversaciones requieren una buena gestión por parte de los gerentes; así como el desarrollo de habilidades perceptivas, caracterizadas por la capacidad de escuchar y el establecimiento de la confianza. Las conversaciones deben centrarse tanto en el bienestar como en el rendimiento, incluidas tanto las condiciones de trabajo como las personales, pues el éxito del trabajo a distancia se basa en el diálogo y la retroalimentación (Poulsen & Ipsen, 2017). El liderazgo y la tecnología se afectan mutuamente, por lo que la transformación de uno incide en la del otro (Dasgupta, 2011). Lo anterior sugiere que el liderazgo electrónico implica un cambio fundamental en la forma en que los líderes y los colaboradores se relacionan al interior de las organizaciones (Avolio & Kahai, 2003), lo que lleva a comprender que el liderazgo y las tecnologías de la información van co-evolucionando de forma natural, lo que tiene implicaciones culturales e incluso antropológicas (Avolio *et al.*, 2014).

2 Objetivo del estudio

El campo laboral ha cambiado significativamente durante la pandemia del COVID-19. La transformación más visible reside en la forma de trabajo donde las compañías, a más de un año de comenzar la emergencia sanitaria, siguen trabajando desde casa y están implementando modelos híbridos que permanecerán por un largo tiempo. Por esta razón es sumamente importante que las empresas de cualquier sector se preparen y tomen medidas para la gestión de los equipos a distancia. A la vez, se deben asegurar que los e-líderes estén debidamente capacitados, cuenten con las competencias necesarias desarrolladas para manejar a los empleados correctamente y logren ser exitosos en el cumplimiento de los objetivos propios y de sus equipos. Sobre todo, porque la mayoría de los gerentes, familiarizados con el modo de trabajo presencial, basado en el contacto directo mediante juntas o reuniones periódicas con sus equipos, ahora podrían presentar algunos problemas para gestionar a distancia a los grupos de trabajo en el modo de *home office*.

Precisamente por el cambio tan repentino que el ámbito laboral mexicano ha sufrido ante la pandemia del COVID-19, es importante investigar la manera en que esta ha impactado en las empresas, así como las consecuencias que esto ha tenido en la forma en que los gerentes gestionan a sus equipos de trabajo a distancia. Para finalmente contrastar si se ha producido un cambio o no en las competencias y, de haber sucedido, definir las nuevas. Sobre todo, tomando como paradigmas a aquellas que pertenecen al giro de las tecnologías de la información en México, pues por su ramo pudieran tener mejores condiciones para la implementación de la modalidad a distancia.

De ahí que el objetivo general del estudio sea analizar el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en las competencias y estrategias de los gerentes para supervisar y gestionar equipos de trabajo a distancia. Como objetivos específicos se plantean:

- Identificar los principales cambios en la gestión a distancia.
- Definir las competencias necesarias para gestionar el trabajo a distancia.
- Analizar la percepción sobre dichas competencias, considerando que cada uno de los gerentes tiene diferentes características de personalidad y diferentes habilidades, así como competencias con distintos niveles desarrollados.

- Valorar las ventajas y desventajas del *home office* para las compañías.

El análisis presentado a lo largo de esta investigación es fundamental, entre otras razones, debido a que en estos momentos el trabajo a distancia tiene un gran impacto en las empresas; por ello, es de gran relevancia que, tanto las empresas como los empleados (gerentes y subordinados), conozcan la situación laboral de acuerdo con la percepción de los empleados reflejada a través de las evaluaciones a gerentes y se reestructuren las formas de gestión de equipos de trabajo. Lo cual permitiría, a grandes rasgos, identificar posibles áreas de oportunidad donde se puedan mejorar los procesos actuales del liderazgo y su inmediata implementación para mejorar la gestión.

3 Marco teórico

3.1 Liderazgo

Una de las muchas definiciones de liderazgo es la capacidad de influir en otras personas para alcanzar un fin común. En general, es una práctica empresarial habitual en todo tipo de compañías, entendida como la forma de liderar los grupos de trabajo; pero varía en función de cada organización y de las cualidades y competencias internas de líder. Además, las circunstancias y el momento sociocultural pueden llevar a liderar de una u otra manera. En los últimos años, el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean innovadoras se ha generalizado. El papel que el liderazgo juega en ello ha sido objeto de la atención de los investigadores en el tema.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra el modelo de liderazgo propuesto por Contreras & Castro en el artículo “Liderazgo, poder y movilización organizacional”. Para estos autores, el liderazgo es entendido como un fenómeno social y correlacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia facilitar la interpretación de las visiones y expectativas generales de las personas que participan directa e indirectamente en las empresas, incentivar la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus integrantes, aumentar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, e incentivar, a través de la comunicación, ambientes propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (Contreras & Castro, 2013).

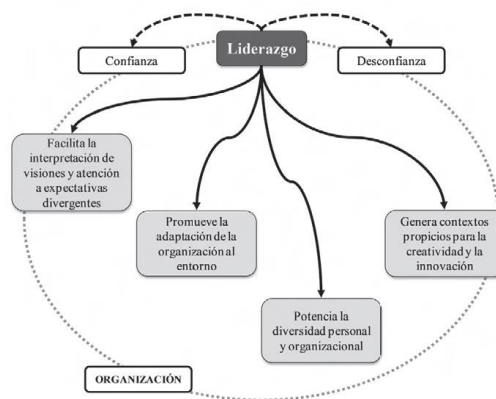


Figura 1: modelo de liderazgo (Contreras & Castro, 2013).

Si revisamos la extensa literatura relacionada con el tema del liderazgo dentro de las organizaciones y a los autores que la han estudiado, podemos afirmar que este es un fenómeno altamente complejo. Pues el mismo está determinado por múltiples variables en interacción, entre las que participan las competencias y las diferencias individuales de los líderes, los aspectos socioculturales e históricos, las características de los colaboradores y las condiciones contextuales en las que esté desarrollada. Tomando en cuenta esta premisa, se puede dejar de lado la idea de llegar a un concepto único de liderazgo, expresado tradicionalmente en una fórmula estándar que solo requiere la aplicación de una serie de recomendaciones obvias y generales; definición frecuentemente encontrada en la literatura popular y en los discursos de los llamados gurúes del liderazgo.

De forma general, la literatura reconoce una estrecha relación entre el liderazgo y el clima de las organizaciones a nivel individual. Incluso existen estudios que muestran que el liderazgo es un elemento primario en la determinación de un clima para la innovación, porque afecta las percepciones de los individuos sobre su entorno. En este sentido, la literatura existente hasta el momento evidencia que el liderazgo puede tener tanto una influencia directa como indirecta sobre la innovación individual (Tierney & Farmer, 2004).

Autores como Yukl (1989) han mencionado que el liderazgo puede ser aprendido, toda vez que se compone de habilidades que se pueden adquirir con la experiencia. Luego entonces, los modelos que se centran exclusivamente en las características personales o rasgos del líder como factor central en el ejercicio del liderazgo pierden toda relevancia; porque si bien estas inciden en el liderazgo, no lo determinan. También refieren que el liderazgo es un proceso interactivo de influencia social, que no se da únicamente de manera aislada sino, además, en relación con otras personas para el logro de objetivos comunes. Desde este ámbito, se entiende que cooperación, interactividad, colaboración entre pares y habilidades sociales, tanto de los líderes como de los colaboradores, constituyen aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional.

De forma general, el liderazgo ha sido mayormente estudiado y clasificado en enfoques de rasgos personales, enfoques de comportamientos, enfoques situacionales o contingentes (Yukl, 1989). Estos enfoques se han centrado principalmente en las características del supervisor y cómo esas características lo vuelven efectivo o inefectivo en

situaciones distintas. Es por ello que esos enfoques no tienen conocimiento específico sobre otros niveles en los que el liderazgo también opera (Avolio *et al.*, 2014).

3.1.1 Tipos de liderazgo

El estilo o tipo de liderazgo que ejercen los jefes, gerentes o directivos en una compañía, siempre tendrá consecuencias directas sobre los colaboradores, aunque no se quiera. Los tipos y estilos de liderazgo están definidos por los distintos grupos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas; los cuales determinan los resultados de una organización. Tener esto en mente es muy importante, ya que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás, para bien o para mal. Para clarificar el tema, se presentan a continuación los diferentes estilos de liderazgo referenciados por la Escuela Europea de Excelencia (2015); los cuales las empresas utilizan con asiduidad.

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, en la que los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte del staff tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, incluyendo si estas son para el bien del equipo o de la empresa. Muchas personas se sienten mal al ser tratadas de esta forma. El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. Para muchos trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo burocrático

Todos los líderes burocráticos hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen muchos riesgos en cuanto a seguridad o cuando entra en juego altas cantidades de dinero (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo carismático

El liderazgo carismático es muy parecido al liderazgo transformacional, ya que todos los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados. De todas formas, los líderes carismáticos tienen a creer mucho más en sí mismo que en los equipos de trabajo que los rodean, esto supone que se generen problemas, y un proyecto en una organización puede llegar a colapsar el día que el líder abandone el barco. Es por esto, que las personas que integran el equipo tienen en mente que sin el líder carismático no se alcanza el éxito (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo participativo o democrático

El líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos invitan a otras personas que integran el equipo a que contribuyan durante el proceso de toma de decisión. Esto no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo, sino que favorece el desarrollo de nuevas habilidades. Los miembros del equipo se sienten en control de su propio destino así que se encuentran motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Como la participación democrática necesita de mucho tiempo, abordarlo puede durar bastante tiempo, pero a menudo se logra un excelente resultado. El estilo de liderazgo puede adoptarse cuando resulta esencial realizar un trabajo en equipo y cuando la calidad es mucho más importante que la velocidad o la productividad (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo ‘Laissez-faire’

La expresión “*Laissez-faire*” es francesa y significa “déjalo ser”, se utiliza para describir a los líderes que dejan a los miembros que forman el equipo trabajar por su propia cuenta. Puede resultar bastante efectivo si los líderes monitorean lo que se está consiguiendo y lo comunican al equipo de forma regular. De forma regular el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los trabajadores cuentan con una larga experiencia y tienen iniciativa propia. El tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los altos mandos no ejercen el suficiente control (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo orientado a las personas

Es un opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, todos los mandatarios se encuentran completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar los equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. A la hora de llevarlo a la práctica la gran mayoría de líderes usan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo natural

El término describe al líder que no se encuentra reconocido de manera formal. Cuando alguien en cualquier otro nivel de una empresa lidera de forma simple la satisfacción de las necesidades de un equipo, se describe como un líder natural. Otras personas lo llaman líder servil. Este tipo de liderazgo es un liderazgo democrático, ya que el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Las personas que apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en el mundo en el que los valores son cada día más importantes. Otras personas opinan que, en situaciones de elevada competencia, los líderes naturales pueden perder peso ya que otros líderes usan diferentes estilos de liderazgo (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes que se encuentran orientados en la tarea focalizan su trabajo en lo que se haya cumplido y pueden considerarse algo autocráticos. Los líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de su equipo, por lo que se presentan problemas para motivar y retener a los colaboradores (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no

un verdadero estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que se deben realizar a corto plazo (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es considerado el verdadero liderazgo por la gran parte de los teóricos del liderazgo. Este se basa en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente por un líder, el cual transmite entusiasmo al equipo. A la vez que estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta, por lo que muchas empresas tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

3.1.2 Tendencias de liderazgo

Los buenos líderes también saben cuándo es el momento de ajustar su enfoque y son capaces de adaptarse a las demandas de la fuerza de trabajo, que están en constante cambio. La evolución de las tareas profesionales y las condiciones de competencia depredadora, así como los requerimientos de una nueva realidad de mercados, emprendedores, redes, grupos sociales y empresas diversificadas, multinivel y altamente tecnológizadas exigen nuevas habilidades, recursos y capacidades para estar vigente en el mercado laboral.

Los líderes de hoy deben tener una comunicación 360, lo que quiere decir que tienen que alentar a todos los miembros del equipo a ser embajadores de la marca (Arredondo & Maldonado, 2010). Deben ser capaces de transmitir ideas de manera impactante, manejar grandes volúmenes de información con una estructura, oportunidad, prioridad, sentido, relevancia y profundidad. A su vez, deben generar y administrar una vitalidad eficiente en las redes sociales, adaptarse a las audiencias globales, hacer presentaciones persuasivas, hablar en público con soltura y dominio. También deben redactar con precisión, congruencia, estilo, dicción, articulación, riqueza de conceptos y explotar al máximo la creatividad, libertad de diseño, impacto, y atracción. Además de tener en cuenta que la competencia por los clientes requiere de vender y activar las emociones en idiomas y protocolos multiculturales (Arredondo & Maldonado, 2010).

Los managers no deben evidenciar prejuicios ni reduccionismos, pues existe una gran diversidad de comportamientos, protocolos de trato y formatos de socialización. Acoplarse a

un estilo de vida multitarea en ambientes virtuales colaborativos y plataformas de tareas en tiempo real creará más compromiso, productividad, así como empleados más felices en general. La clave es lograr cooperación, coordinación, rendimiento e interacción eficiente a distancia (Tierney & Farmer, 2004). Entre las actividades cotidianas de un líder se encuentra el asistir a conferencias, intercambios, experiencias en un mundo globalizado donde la evolución es increíblemente rápida, lo que implica que asimilar grandes cambios en tiempo real sea un activo imprescindible para quien busca destacar y liderar en estos tiempos. Saber cómo establecer y mantener relaciones humanas que estimulen un ambiente de trabajo productivo, coordinado y eficiente, incluso no presencial, es clave en estos tiempos. Un líder debe ser capaz de mostrar tolerancia, respeto y saber ajustarse a ambientes multinacionales, horarios diferenciados, así como a modalidades de trabajo que impliquen viajar constantemente e interactuar con personas de diferentes ideologías, religiones, países y formas de hacer negocios (Molero & Morales, 2011).

Para los líderes es de vital importancia enfocarse en el crecimiento individual de cada uno de los integrantes de sus equipos, como han mencionado los autores citados en el cuerpo de este trabajo, quienes han definido las innumerables maneras que puede asumir este proceso. Lo importante es la capacidad para dirigir equipos de trabajo eficientes hacia metas comunes, con un sentido de motivación, responsabilidad y disciplina que destaque lo mejor de cada uno y que les otorgue un sentido de triunfo, integración y realización (Wang *et al.*, 2011). Por eso, la capacidad de comprender, relacionarse y ser sensible con los empleados, colaboradores y comunidades será indispensable. Las compañías requieren profesionales con actitud de cambio, hambre de progreso, superación de barreras y una sana ambición altamente competitiva. Saben que cada día requieren de grandes transformaciones internas y que nadie puede estancarse en un mundo tan competitivo. Por lo tanto, en cada área de trabajo se necesitan líderes que impulsen y promuevan estos cambios de manera continua. Para los *mánagers* es importante liderar por ejemplos y con acciones; pues vivimos el tiempo de los emprendedores, de los que vencen las resistencias, los límites y que hacen de cada espacio un centro de innovación dentro de las empresas.

3.2 El liderazgo transformacional en las organizaciones

De acuerdo con Hermsilla *et al.* (2016), el liderazgo transformacional destaca como uno de los más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación. Este se asocia con más fuerza que el transaccional a la satisfacción con el líder, la efectividad percibida de este y la motivación a trabajar en el caso de los subordinados. En los directivos, el liderazgo transaccional se asocia con la misma fuerza que el transformacional con la satisfacción y efectividad, mostrando este último una relación más fuerte con la motivación que el transaccional. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción. Se comentan los resultados con relación a los valores dominantes y a la cultura organizacional. El liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados.

Diversos autores han discutido acerca de los conceptos y las diferencias del liderazgo transformacional a través de los años (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009 y Bass, 2008). Según sus aportes, los componentes principales del liderazgo transformacional son: carisma e influencia idealizada, inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, atención a las diferencias individuales y la estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del *statu quo* (Bass, 2008). La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Estas destrezas son similares a aquellas descritas en el liderazgo transformacional (Bass, 2008).

A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, las cuales se enfocan sobre todo en los procesos racionales, las teorías del liderazgo transformacional y carismático enfatizan las emociones, así como los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación (House *et al.*, 2004). Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando

conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Wang *et al.*, 2011).

El liderazgo transformacional ha sido comparado con el liderazgo transaccional. En este último, la cooperación se obtiene mediante el intercambio de recompensas. Aquí, el foco de atención se pone en la eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento. Así, para el logro del rendimiento esperado, los líderes transaccionales proporcionan recompensas adecuadas a los resultados. Sin embargo, mientras los líderes transaccionales motivan a los subordinados a actuar como se espera, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio (Bass, 2008). Los líderes han de dirigirse a la valía de los seguidores para conducirles al compromiso con la organización, siendo este uno de los motivadores más robustos que el liderazgo transformacional añade al intercambio transaccional (Hermosilla *et al.*, 2016).

3.3 Liderar equipos virtuales

El teletrabajo o *home office*, además de ser la alternativa que muchas empresas están utilizando para hacer frente a la crisis ocasionada por el COVID-19 (Amaya, 2020) es una tendencia que está en crecimiento; pues entre otras ventajas permite la formación de equipos virtuales, cuyos integrantes están ubicados en diferentes espacios geográficos. Las organizaciones a nivel global dependen cada día más de las diversas formas de comunicación digital. Pues muchos de sus procesos se desarrollan en línea y aprovechan las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para comunicarse y trabajar en equipo, los líderes y sus grupos virtuales se apoyan en distintas plataformas tecnológicas. Algunas de las más comunes son Slack, Google Docs and Sheets, Zoom, Skype, Hangouts, Dropbox, así como softwares para gerencia de proyectos, deliverables dashboards, o hubs de colaboración. A lo anterior se suma el ambiente de incertidumbre creciente en el que operan las organizaciones de este siglo (Amaya, 2020). De acuerdo con Gilstrap y Hendershot (2015), son justamente la inclusión de la tecnología en las organizaciones y la incertidumbre en la que estas operan las que han dado lugar al

concepto de *e-leaders* o líderes electrónicos y de *e-leadership* o liderazgo electrónico. Los estudios pioneros del liderazgo electrónico aparecieron a finales del siglo XX (Sosik, 1997), lo cual demuestra que se trata de un tema relativamente reciente, aún en proceso de estudio y análisis, del cual no se dispone de suficiente conocimiento.

De los primeros hallazgos de investigación y discusión académica, Avolio, Kahai y Dodge (2001) propusieron una definición inicial del liderazgo electrónico, donde señalaron que el término puede ser utilizado para incorporar el liderazgo en un contexto emergente (avances en la tecnología de información y comunicación), presentándose como un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones. Esta definición fue revisada algunos años después por Avolio (2007), quien agregó que se trata además de un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información. Por su parte, Lee (2009) lo definió brevemente como el liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional. Conceptualización a la que se suma posteriormente, la idea de liderar en el contexto virtual de los negocios (Esguerra & Contreras, 2016).

Debido a los avances tecnológicos, los líderes electrónicos deben atender grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible. Para que los equipos trabajen de manera coordinada debe existir claridad sobre cuáles son las metas de los mismos, cuáles son los proyectos que se van a realizar, cuáles son la metodologías y procesos compartidos para comunicarse y trabajar en equipo, quién es responsable de cada tarea, y cuáles son los hitos, entregables y plazos de cumplimiento (Lee, 2009). A lo anterior se suma la necesidad de interactuar con los equipos de trabajo, ya no solo de la forma tradicional, cara a cara, sino a través de una comunicación mediada por cualquier medio tecnológico (Avolio, Kahai & Dodge, 2001). Este tipo de intercambio incluye medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y softwares de colaboración, a través de mensajes sincrónicos y asincrónicos (Avolio *et al.*, 2014). Y la efectividad de esta comunicación va a depender de la capacidad de liderar adecuadamente bajo entornos virtuales de trabajo de la persona que asuma esta posición.

De esta forma, liderar en entornos virtuales constituye un reto apremiante. Pues este será un siglo marcado por cambios que van a desafiar la capacidad de las organizaciones para subsistir y adaptarse dinámicamente a un ambiente diverso, que solo se podrán aprovechar si el líder logra consolidar equipos virtuales efectivos, mientras se beneficia del intercambio cultural, el conocimiento y la experiencia de organizaciones que se encuentran en otras latitudes (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Lo anterior redundará en la competitividad, el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones de este siglo.

Los equipos virtuales son entendidos como aquellos en los que sus miembros están interconectados principalmente a través de las tecnologías de la información y en los que las telecomunicaciones ofrecen importantes beneficios para las organizaciones, cuando son adecuadamente lideradas (Brandl & Neyer, 2009). Estos equipos pueden ayudar al desarrollo de nuevos productos, permiten conocer opiniones de los clientes, contribuyen a la planeación estratégica de las compañías y ofrecen soporte al cliente, entre muchas otras actividades (Rosen, Furst & Blackburn, 2006). Debido a estas potencialidades, estos son objeto prioritario de estudio en el área organizacional. Daim *et al.* (2012) afirman que la naturaleza del liderazgo tradicional (cara a cara) y del virtual son fundamentalmente las mismas, mientras que para Kayworth y Leidner (2002), la diferencia está en el nivel de complejidad.

Ser un líder efectivo en contextos virtuales es mucho más complejo, pues el líder debe influir a través de medios tecnológicos para lograr que los equipos virtuales sean efectivos. Además, liderar equipos virtuales implica un mayor grado de complejidad debido a las dispersiones temporales, físicas y culturales que existen entre sus miembros. Esta situación demanda una serie de habilidades específicas que debe desarrollar el líder del equipo para influir sobre su efectividad. En contextos virtuales los trabajadores pueden estar dispersos geográficamente, por lo que para apoyar el trabajo cotidiano se deben coordinar las tareas a través de diferentes husos horarios; lo que no sucede en la forma de trabajo tradicional. A lo anterior se adicionan otras variables que complejizan el proceso y han demostrado su influencia sobre la efectividad del equipo. Díganse por ejemplo las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, las características culturales y las habilidades comunicativas, entre otras (Fan *et al.*, 2014).

El liderazgo remoto debe ser más negociador que dictatorial para facilitar la conciliación de las esferas personal y profesional de los colaboradores. El líder remoto no debe limitar la captación de talento a un ámbito local; pues en tiempos de teletrabajo, tanto líderes como colaboradores competirán por trabajos más interesantes en un espacio laboral más globalizado (Rosen, Furst & Blackburn, 2006). La comunicación es considerada la principal habilidad del liderazgo, entendida de manera amplia, como las relaciones interpersonales que supone el liderazgo y que superan ampliamente la expresión verbal. El pilar fundamental del liderazgo remoto debe ser la confianza entre líderes y colaboradores. Los trabajadores en situación de teletrabajo deben ser capaces de valorar la autonomía y la independencia, así como asumir la evaluación por resultados que conlleva (Brandl & Neyer, 2009). Si se acepta que la comunicación personal es el principal medio de intercambio e influencia entre líderes y colaboradores, y que la forma en que esta se desarrolla determina estilos de liderazgo, surge entonces la inquietud de cómo lograr liderar a través de estos medios digitales, que en cierta forma virtualizan la realidad y la cotidianidad de las organizaciones.

Tradicionalmente las relaciones entre líderes y colaboradores han sido cara a cara. Esta interacción se basa en un modelo de comunicación personal que ofrece una serie de posibilidades que algunas formas de comunicación digital no tienen. Por ejemplo, esta involucra el lenguaje paraverbal (tono, volumen, inflexión de la voz, etc.) e información no verbal (expresión facial, gestos, postura corporal, entre otras) que ayudan al entendimiento y a la comprensión del significado de la comunicación. En los ambientes virtuales, donde no existen estos matices, cuando la información no es compartida y retroalimentada en el momento mismo de la comunicación, la interpretación puede distorsionarse y la comunicación entre los miembros del equipo puede desviarse (Kayworth & Leidner, 2002).

3.3.1 Ventajas de liderar equipos virtuales

Hoy en día los constantes avances en las telecomunicaciones y la tecnología facilitan y complejizan las relaciones humanas. Las organizaciones modernas se enfrentan a diario al desafío de la supervivencia ante la intensa competitividad de los mercados. Frente a esta realidad cambiante surge la necesidad de humanizar el medio virtual y contribuir positivamente en las alternativas laborales remotas, virtuales y distribuidas (Avolio, Kahai y

Dodge, 2001); lo cual constituye también su mayor desafío. Para hacer frente a esta situación, los líderes virtuales se mueven hacia estructuras que les permitan desarrollar una mayor flexibilidad, creatividad e innovación.

Los medios tecnológicos ofrecen diversas posibilidades de comunicación, lo cual puede ser visto como una de sus ventajas. Pero los equipos virtuales también se enfrentan a diario con retos que no deben obviarse; pues estos pueden afectar el funcionamiento del trabajo y la colaboración. Sobre todo, teniendo en cuenta que los equipos y los directivos de las organizaciones son cada vez más “virtuales”, es decir se componen de personas que trabajan a través de espacios, husos horarios y límites a menudo culturales.

El correo electrónico, por ejemplo, es considerado un medio valioso. Bien utilizado este puede apoyar positivamente el ejercicio de los directivos. De hecho, este es el medio de comunicación más usado entre miembros heterogéneos de un grupo que se encuentran dispersos geográficamente (DeSanctis & Poole, 1997). Asimismo, Avolio (2007) considera que es un medio útil en cuanto permite a los líderes transmitir expectativas y hacer requerimientos a los subordinados, especificando cuál debe ser su desempeño y cómo va a ser evaluado.

Avolio, Kahai y Dodge (2001) afirman que las tecnologías avanzadas de información ofrecen diversas posibilidades. No solo incluyen los sistemas de correo electrónico, sino también las plataformas de mensajería, las videoconferencias, los programas para trabajo en equipo y los diversos sistemas (de soporte de grupo, de administración del conocimiento, de información ejecutiva, de administración colaborativa de clientes y de administración de cadenas de proveedores). Según estos autores, estas tecnologías no solo pueden ayudar a los líderes a examinar, planear, decidir y divulgar información, sino que poseen una enorme potencialidad para liderar equipos virtuales.

Mientras los equipos virtuales son una realidad para un número cada vez más creciente de personas, liderarlos efectivamente es fundamental para las empresas que desean aprovechar las oportunidades que esto supone para alcanzar los objetivos de negocio de alta prioridad. Kahai (2013) señaló dos ventajas importantes del liderazgo electrónico. Por una parte, la posibilidad de hacer un mejor seguimiento a los procesos y, por otra, la transparencia

en la comunicación que suponen los medios tecnológicos, en los que se puede observar lo que la gente sabe y piensa acerca de sus líderes y de sus compañeros de trabajo. En esta misma línea, Weisband (2008) encontró que la claridad en las estructuras de los grupos de trabajo tecnológicamente soportados y el establecimiento de objetivos en etapas tempranas de las interacciones laborales en línea son fundamentales para el trabajo efectivo y el desempeño organizacional. A nivel organizacional, Besson y Rowe (2012) encontraron relaciones entre la transformación de las organizaciones y el uso y apropiación de tecnologías de la información, concluyendo que las tecnologías tienen un impacto importante sobre la transformación de procesos organizacionales.

El liderazgo electrónico implica un cambio fundamental en la forma en que los líderes y los colaboradores se relacionan al interior de las organizaciones (Avolio & Kahai, 2003), llevando a comprender que el liderazgo y las tecnologías de la información van co-evolucionando de forma natural, lo que tiene implicaciones culturales, e incluso antropológicas (Avolio *et al.*, 2014). Fan *et al.* (2014) encontraron que los líderes electrónicos que utilizan un lenguaje más empático son más comprensivos y muestran más preocupación por sus colaboradores, influyen en que los miembros de los equipos virtuales se sientan comprendidos y apoyados y se sientan más seguros de expresar sus ideas libremente, mejorando las habilidades de pensamiento que incrementan la creatividad entre sus miembros. Dichos autores también encontraron que estos líderes no solo incrementan la voluntad de los miembros de los equipos virtuales para proponer nuevas ideas, sino que favorecen la confianza y la satisfacción de los colaboradores; resultados que son válidos tanto para equipos virtuales como para los tradicionales (Kayworth & Leidner, 2002).

3.4 Competencias

Las competencias profesionales son todas aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas y que les permiten desarrollar un trabajo de forma exitosa. Medina (2013) señala que las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. También las reconoce como características que capacitan a alguien en un determinado campo. Las mismas solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen

manejo de las situaciones problemáticas (Medina, 2013). La competencia de una persona abarca la gama completa de sus conocimientos, destrezas, actitudes y sus capacidades en el ámbito personal, profesional o académico, adquiridas por diferentes vías y en todos los niveles, del básico al más alto, cuya aplicación se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de sus objetivos.

Las competencias son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas, siendo además una herramienta fundamental para el ejercicio en el campo donde son necesarias. Combinan las destrezas y la capacidad en desempeñar una función de forma efectiva y transversal en el tiempo, generalmente definidas en el ámbito profesional o de producción. Se define competencia como “la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad o una tarea” (Navío, 2005). Desde una combinación de “habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz” (Navío, 2005). Y más adelante se puede leer que la competencia “se manifiesta en acciones, conductas o elecciones que pueden ser observadas o medidas”, lo que implica que se pretenden establecer indicadores para su evaluación y medida. En otro referente importante, el Proyecto Tuning, se indica que las competencias “representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores” (González & Wagenaar, 2006).

Además de estos dos proyectos, se presentan a continuación diversas conceptualizaciones de competencia. Perrenoud (2008) afirma que la competencia es una actuación integral que permite identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer. Esta conceptualización coincide plenamente con Cano García (2008) al señalar que la competencia “articula conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal”. También De Miguel (2006) identifica la competencia como “el resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”, cuestión en la que profundizan Leví-Orta y Ramos-Méndez (2013), al proponer un modelo de componentes de las competencias. Bunk (1994) en un esfuerzo integrador, propone que posee competencia

profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, es capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible y puede colaborar en su entorno profesional.

De igual forma, Villa y Poblete (2004) indican que competencia significa “un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. En esa misma línea, Jaime Sarramona López (2007: 34) señala que las competencias son “la síntesis de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten actuar de manera eficaz ante una situación. Por consiguiente, las competencias tienen una clara vertiente aplicativa, aunque no se agotan con la perspectiva práctica”. La perspectiva adoptada por Medina (2013) sugiere que la formulación de la competencia debe integrar “aquello que hemos de aprender, cómo hemos de aplicar y poner en práctica lo que hemos aprendido y las actitudes, emociones y valores que subyacen al proceso de enseñar y aprender”.

3.4.1 Existen diferentes tipos de competencias

Las competencias de base son aquellas que permiten el acceso a una formación o a un trabajo, son los conocimientos básicos que permiten acceder a un trabajo. Algunos ejemplos de estas competencias son el conocimiento y dominio de la lengua materna, el conocimiento de una lengua extranjera, competencias básicas en matemáticas, competencias básicas en el uso de las tecnologías de la información o técnicas para la búsqueda de empleo, por ejemplo.

Las competencias técnicas hacen referencia a las competencias adquiridas después de haber realizado una formación específica de un puesto de trabajo en concreto. Por ejemplo, una persona que se haya formado en cocina tendría que haber adquirido unas competencias técnicas como el uso de los cuchillos, técnicas de cocción de los alimentos u organización de una cocina. Estas competencias son diferentes en cada profesión y normalmente se adquieren realizando una formación específica (Medina, 2013).

Las competencias transversales son todas aquellas habilidades y aptitudes que hacen que un trabajador desarrolle de forma eficaz su trabajo. Las competencias transversales sirven para desarrollar cualquier profesión y se han adquirido en diferentes contextos (laborales o

no). Algunas competencias transversales son: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, relación interpersonal, disponibilidad para aprender, etc.

También podemos clasificarlas de la siguiente manera. Competencias básicas: son aquellas en las que la persona constituye las bases de su aprendizaje (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras cosas). Competencias personales: permiten realizar con éxito las diferentes funciones en la vida (actuar responsablemente, mostrar deseo de superación y aceptar el cambio, entre otras). Competencias centrales o nucleares: comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, creatividad, orientación al cliente, compromisos con el aprendizaje continuo, entre otras. Competencias de gestión: liderazgo, visión, construir confianzas, gerenciar el desempeño, capacidad de juicio y de toma de decisiones. Valores centrales: integridad, profesionalismo, respeto por la diversidad.

3.4.2 *Soft skills y hard skills*

Grosso modo se puede dividir en dos grandes submundos a las competencias: *hard skills* y *soft skills*. *Hard skills* o habilidades duras: son los conocimientos adquiridos y memorizados a lo largo de nuestros años de formación; dicho de otro modo, las *hard skills* son las competencias y habilidades técnicas que hemos adquirido durante nuestra formación y experiencia profesional. Son las habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea o tareas. *Soft skills* o habilidades blandas: son las habilidades sociales. Las competencias interpersonales adquiridas en la vida diaria; es un término sociológico, relacionado con el cociente de inteligencia emocional, y que es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales que nos permiten integrarnos en el ambiente laboral de las relaciones con los demás. Ejemplos de *soft skills* serían: la motivación, el trabajo en equipo, la escucha activa, el auto liderazgo o la proactividad (Cano, 2008).

A pesar de que tanto las *hard skills* como las *soft skills* se adquieren a lo largo de toda la vida y no solo en los ámbitos educativos o de formación reglada, se ponen en relevancia dentro del mundo laboral, concretamente en los procesos de selección de personal y en el desarrollo de las tareas laborales. Por *hard skills* entendemos todos aquellos conocimientos

adquiridos mediante la formación educativa reglada, así como mediante la experiencia profesional (Cano, 2008). Estas habilidades son susceptibles de ser enseñadas en ámbitos académicos, son fáciles de cuantificar e incluyen competencias y conocimientos en áreas tan diversas como la contabilidad, la gestión, el sector bancario, la edición, la tecnología de la información, la ingeniería mecánica, la investigación, la traducción y la gestión de proyectos, entre muchas otras. A la hora de demostrar estas habilidades duras, se suele contar bien con certificados o bien con experiencia profesional demostrable. Entre las *hard skills* encontramos: grados o certificados académicos, competencias en idiomas extranjeros, habilidades de mecanografía, programación de ordenadores, manejo de maquinaria industrial.

Las *soft skills* son todas aquellas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, la capacidad de comunicación, la habilidad de trabajar en equipo, la facilidad de adaptarse a los cambios, también destacan el liderazgo, la productividad personal, la negociación, la resolución de conflictos y la gestión del tiempo (Perrenoud, 2008). Como se puede apreciar, las *soft skills* tienen más que ver con las actitudes de los empleados para enfrentarse al día a día en la empresa. Por otra parte, las *soft skills* son mucho más difíciles de cuantificar y hacen referencia a las habilidades interpersonales y sociales que posee la persona que opta al puesto de trabajo.

Como todas las habilidades, las *soft skills* y las *hard skills* tienen forma de aprenderse y mejorarse, en este caso las más fáciles de aprender y mejorar son las duras ya que asistiendo a clases o practicando un poco, en muchos casos, se pueden mejorar. Sin embargo, el asunto con las habilidades blandas es más complicado, ya que sólo se aprenden practicando y equivocándose y suele ser en períodos más prolongados, porque los sistemas educativos hacen menor hincapié en estas habilidades.

Estas competencias no se aprenden en el ámbito académico, sino que son adquiridas a lo largo de la vida de la persona, el su día a día. Además, están directamente relacionadas con el concepto de inteligencia emocional y están condicionadas por la personalidad de la persona y por el desarrollo de sus habilidades sociales. Algunos ejemplos de *soft skills* son: capacidad de comunicación, flexibilidad, capacidad de liderazgo, motivación, paciencia,

capacidad de persuasión, habilidades de resolución de problemas, trabajo en equipo, gestión del tiempo, ética laboral.

¿Cuáles son las diferencias clave entre las *soft skills* y las *hard skills*? Aunque con la sola descripción de estas ya podemos hacernos una idea de las principales diferencias, existen tres variantes clave entre ellas que las hacen más o menos importantes dependiendo en gran medida del puesto para el que se opte y el tipo de carrera laboral que se quiera desarrollar. Primero, requieren de diferentes procesos de aprendizaje. Como se ha comentado, las *hard skills* pueden ser aprendidas en escuelas, academias y universidades. Es decir, parten de una formación reglada y existen diferentes niveles de competencia, así como un camino preestablecido para aprender cada una de ellas. En comparación, no existe un recorrido o procedimiento estandarizado para la adquisición de las habilidades interpersonales propias de las *soft skills*. La mayoría de las habilidades blandas deben ser aprendidas en contextos de interacción personas y casi siempre por ensayo-error.

3.4.3 Diferencias de competencias entre hombres y mujeres

Una segunda diferencia conocida es que las habilidades blandas en su mayoría son una característica fundamental en las mujeres (Alcázar & Flegl, 2019; Caplan *et al.*, 1997). En muchos casos, los hombres demuestran ser más competitivos, centrándose más en la tarea a lograr que establecer un vínculo de confianza con sus empleados. Por otra parte, las mujeres presentan en su mayoría habilidades de organización y minuciosidad, estableciendo relaciones cercanas con sus pares y empleados, fomentando el trabajo en equipo. Aunque actualmente existen menos diferencias entre hombres y mujeres en el trato laboral en comparación a años atrás, aún se mantienen ciertas percepciones, atribuyéndoles ciertas características tanto al hombre como a la mujer; particularidades que, si bien sirven para identificar a un grupo, no acaparan todo el espectro laboral. Al parecer estas diferencias no radican en un tema de género, sino más bien, en las competencias personales que pueda tener cada persona (McCracken, Currie & Harrison, 2016).

Las características de cada uno de los géneros van a variar y dependerán del perfil a cargo que la empresa requiera. No siempre hay que ajustarse al prejuicio de que la mujer es más sensible y el hombre sólo se preocupa del logro de los objetivos. En ambos casos se

requerirá de diversas competencias, como habilidades de liderazgo y comunicación, permitiendo a la persona desempeñar su cargo eficientemente. En las últimas dos décadas aumentó el número de investigaciones que emplearon pruebas psicométricas para evaluar las diferencias entre varones y mujeres en habilidades cognitivas específicas, y en el nivel de inteligencia general (Place & Vardeman-Winter, 2018). En este marco, surgió una controversia como consecuencia del desarrollo de dos posturas encontradas.

Por un lado, hay un grupo que sostiene que existe una diferencia significativa entre géneros con relación a la inteligencia general, y, por otro, un grupo que señala como erróneo el planteo anterior, al considerar que las diferencias entre géneros no se dan en la inteligencia general, sino en habilidades específicas, tales como la espacial, el razonamiento verbal y el razonamiento matemático (Colom & García-López, 2002). Actualmente, hay cierto consenso sobre el hecho de que dichas diferencias se pueden encontrar en ciertas habilidades, particularmente las espaciales, pero no en la inteligencia general. Sin embargo, autores como Codorniu-Raga y Vigil-Colet (2003) sostienen que el coeficiente de inteligencia de varones adultos es cuatro puntos más alto que el de las mujeres adultas. Con respecto a estas diferencias se ha señalado que las mismas están relacionadas con aspectos modulares del cerebro y no con la capacidad general de procesamiento de información. Si esto es así, entonces, los efectos del sexo se deben encontrar en pruebas de habilidades específicas y no en pruebas diseñadas para medir el coeficiente de inteligencia general. El resultado más consistente relacionado con este punto ha sido que los varones consiguen puntajes más altos en lo mismo que implican razonamiento espacial. Por otra parte, las mujeres generalmente aventajan a los hombres en habilidades verbales, especialmente en la fluidez del lenguaje (Huq & Gilbert, 2013; McCracken, Currie & Harrison, 2016).

Según un estudio de Korn Ferry (2018), las mujeres son mejor evaluadas respecto a los hombres en casi todas las competencias de Inteligencia Emocional (IE), excepto en autocontrol emocional, competencia que no representa una diferencia de evaluación entre géneros. La investigación incluye datos de 55.000 profesionales de 90 países en todos los niveles de gestión. Los mismos fueron recabados entre 2011 y 2015, mediante el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI).

Históricamente en el trabajo existe una tendencia de las mujeres de autoevaluarse como menos competentes, mientras que los hombres tienden a sobre valorarse en sus competencias. Si más hombres actuaran como las mujeres en el uso de sus competencias emocionales y sociales, ellos serían substancial y distintivamente más efectivos en su trabajo (Boyatzis, Good & Massa, 2012).

En la evaluación de los niveles de competencia de hombres y mujeres en 12 áreas claves de inteligencia emocional y social, el estudio de Korn Ferry (2018) demostró que:

- La gran diferencia entre hombres y mujeres está en el autocontrol emocional, competencia que las mujeres usan consistentemente un 86% más que los hombres (18.4% de las mujeres demuestran la competencia consistentemente, comparado con tan solo 9.9% de los hombres).
- Las mujeres presentan la competencia “empatía” un 45% más que los hombres.
- El menor margen de diferencia se observa con relación al Optimismo. Cuando nos referimos a esa competencia de “inteligencia emocional”, las mujeres tienen una frecuencia apenas un 9% mayor que los hombres.
- Otras competencias en las cuales las mujeres superan a los hombres son: *coaching* y *mentoring*, influencia, liderazgo inspirador, gestión de conflictos, entendimiento organizacional, adaptabilidad, trabajo en equipo y orientación a resultados.
- Autocontrol emocional es la única competencia en la cual los hombres tienen igual performance que las mujeres.

De esta forma, las empresas reconocen cada vez más la importancia de brindar recursos con el fin de crear y desarrollar más líderes mujeres. Mujeres que tienen una buena evaluación en estas competencias emocionales y sociales subirán en la organización. Además, como estas competencias sustentan un rendimiento altamente efectivo, los hombres tienen una gran oportunidad de aprender con las mujeres cómo mejorar estas competencias para así, convertirse en líderes más exitosos. Con una mejor inteligencia emocional, hombres y mujeres son capaces de aumentar la performance dentro de las organizaciones, cumpliendo sus objetivos por medio de *stakeholders* internos y externos (McCracken, Currie & Harrison, 2016).

Finalmente, la tercera diferencia, según el estudio de Hay Group (Korn, 2018), se aprecia en que los niveles de inteligencia emocional presentados por un líder están fuertemente relacionados con el tiempo que los integrantes de su equipo pretenden continuar en la organización. Líderes con gran inteligencia emocional crean condiciones que inspiran a su equipo a quedarse y contribuir con la empresa a largo plazo. Asimismo, líderes con baja inteligencia emocional tienen más potencial para alejar a los integrantes de su equipo en la empresa.

4 Métodos y materiales

4.1 Muestra

Para analizar la manera en que la pandemia del COVID-19 ha impactado en las empresas y si esto ha cambiado la forma en que los gerentes gestionan a sus equipos de trabajo a distancia, se diseñó una encuesta dividida en 4 secciones: la primer sección incluye 5 reactivos demográficos (género, edad, escolaridad, área de trabajo, banda salarial); la segunda sección incluye 26 preguntas acerca de la experiencia que han tenido los *mánagers* con sus equipos de trabajo desde que comenzó la pandemia y con ella, el trabajo desde casa. Las preguntas se basan en saber si se les complicó trabajar a distancia, si consideran que se debe continuar con este modelo de teletrabajo después de la emergencia sanitaria, si hubo buena comunicación, si contaron con las herramientas necesarias y también acerca del rendimiento de sus equipos, entre otros. Estas preguntas fueron medidas con escala Likert (Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo - De acuerdo - Totalmente de acuerdo); la tercera sección incluye un listado de 16 competencias y los gerentes elijen las 5 que consideran las más importantes para la gestión de sus equipos de trabajo en modalidad *home office*; y la cuarta sección incluye 2 preguntas abiertas: “Si piensas que las competencias han cambiado, podrías explicar el por qué” y “¿Para el funcionamiento del *home office*, qué consideras lo más importante para mejorar en tu empresa”.

Esta encuesta se envió en línea vía Survio a todos los *mánagers* (203 en total) de una compañía transnacional AAA de tecnologías de la información, basada en México. Del total de las personas entrevistadas, se incluyen las respuestas de 189 *mánagers*, lo cual representa el 93.10% de participación. De estos, 63 (33.33%) son mujeres y 126 (66.67%) hombres. El universo se divide en dos grupos: ventas y desarrollo, de los cuales 93 *mánagers* (49%) pertenecen a ventas y 96 *mánagers* (51%) pertenecen a desarrollo. En relación al género y edad, la población está conformada por 2 *mánagers* entre 20 y 30 años: 1 hombre (0.53%) y una mujer (0.53%), 26 *mánagers* entre los 31 y 40 años: 10 hombres (5.29%) y 16 mujeres (8.47%), 97 *mánagers* entre los 41 y 50 años: 57 hombres (30.16%) y 40 mujeres (21.16%), y 13 *mánagers* entre los 51 y 60 años: 9 hombres (4.76%) y 4 mujeres (2.12%) (Figura 2).

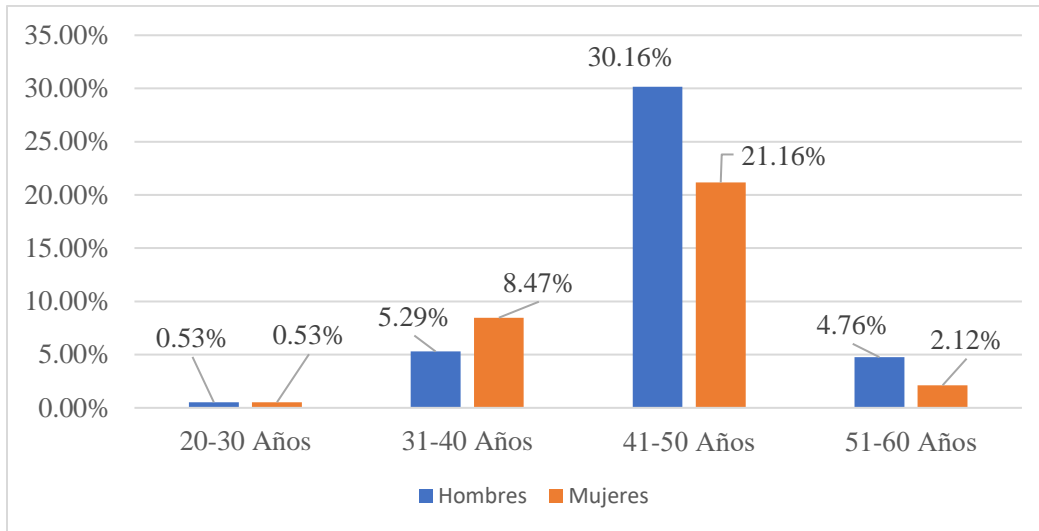


Figura 2: Dispersión por edad y género.

4.2 Chi-cuadrada

En estadística, la distribución de Pearson, llamada también ji cuadrada(o) o chi cuadrado(a) (χ^2), es una distribución de probabilidad continua con un parámetro k que representa los grados de libertad de la variable aleatoria.

$$X = Z_1^2 + \dots + Z_k^2$$

El estadístico de chi-cuadrada es una medida de la divergencia entre la distribución de los datos y una distribución esperada o hipotética seleccionada. Las pruebas de chi-cuadrado - χ^2 de dos variables de independencia determinan si dos variables categóricas en una sola muestra son independientes entre sí. En este estudio se utiliza esta prueba para evaluar la independencia entre las variables categóricas en la población de la muestra y el comportamiento de compra (Franke, Ho & Christie, 2012). Con mayor exactitud, el método estadístico chi-cuadrado evalúa si existe una asociación entre dos variables comparando la frecuencia observada con la frecuencia que se esperaría si las variables fueran independientes entre sí. Si una variable categórica X (en este caso edad, género y grupo) tiene m subcategorías, entonces la tabla de tabulación cruzada correspondiente tiene la forma:

<i>X</i> : Género / Edad / Área de trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
x_1	O_{11}	O_{12}	O_{13}	O_{14}	O_{15}	R_1
\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\vdots
x_m	O_{m1}	O_{m2}	O_{m3}	O_{m4}	O_{m5}	R_m
Total	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	$N = 101$

Donde O_{ij} es la frecuencia observada, $R_i = \sum_{j=1}^5 O_{ij}$, $i = 1, \dots, m$ y $C_j = \sum_{i=1}^m O_{ij}$, $j = 1, 2, 3, 4, 5$. La fórmula para chi-cuadrada es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i,j} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde $E_{ij} = \frac{R_i C_j}{N}$ es la frecuencia esperada. En este caso el grado de libertad es $4(m - 1)$.

La regla de rechazo que usamos para determinar la importancia de la relación entre dos variables es el método del valor p . Por lo tanto, para determinar la significancia compararemos el valor p y el nivel alfa α (Dahiru, 2008). La significancia estadística de los resultados se evaluará tomando en cuenta los siguientes niveles de confianza: 90% ($p = 0.1^*$), 95% ($p = 0.05^{**}$) y 99% ($p = 0.01^{***}$).

5 Resultados

Los resultados se dividen en tres secciones considerando los objetivos del estudio. En cada sección se analiza el impacto del género, la edad y el área de los gerentes.

5.1 Durante la cuarentena se me complicó hacer mi trabajo desde casa

Para la pregunta “Durante la cuarentena se me complicó hacer mi trabajo desde casa” se encuentra un p -valor de 0.003*** tomando en cuenta el género de los gerentes, lo que indica que hay diferencias estadísticamente significativas. Estas diferencias están más marcadas en los hombres, ya que 69.05% de ellos piensan que no se les complicó hacer el trabajo desde casa, versus las mujeres con el 46.03% (Tabla 1). Por otro lado, los datos muestran que a las mujeres se les complicó más el trabajo en casa con un 33.33% contra un 21.43% de los hombres, esto puede deberse a que, en general, las mujeres tuvieron que adoptar el rol laboral y el rol doméstico o del cuidado de los hijos.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Femenino	31.75%	14.29%	20.63%	33.33%	0.00%	63
Masculino	41.27%	27.78%	9.52%	15.08%	6.35%	126
Total general	38.10%	23.28%	13.23%	21.16%	4.23%	189

Tabla 1: Complicación de trabajo desde casa por género.

Si se toma en cuenta la edad de los gerentes, se obtiene también un p -valor de 0.000*** que indica que existen diferencias estadísticamente significativas. En este caso, los resultados hallados muestran que los gerentes de entre 31 y 40 años tuvieron más complicaciones con el trabajo en casa (42.25%), la razón probable es que son gerentes juniors y pueden no tener competencias desarrolladas para liderar equipos a distancia. En contraste los gerentes de entre 41 y 50 años muestran con un 74.75% que no se les complicó hacer el trabajo desde casa, lo cual puede confirmar la aseveración anterior. Lo mismo sucede con los gerentes de 20 a 30 años, de los cuales en la muestra se encuentran dos personas, mismas que manifestaron estar de acuerdo en que se les complicó trabajar desde casa. Contrario a los 4 gerentes de 61 o más que no tuvieron problema con laborar a distancia (Tabla 2).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2
31- 40 Años	12.68%	22.54%	22.54%	30.99%	11.27%	71
41 - 50 Años	46.46%	28.28%	9.09%	16.16%	0.00%	99
51 - 60 Años	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	13
61 o más	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4
Total general	72	44	25	40	8	189

Tabla 2: Complicación de trabajo desde casa por edad.

Ahora bien, si se compara la población dividiéndola por área de trabajo (ventas y desarrollo), se obtiene un p -valor de 0.011**, lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas. Al analizar el detalle se observa una diferencia de 6% arriba para los gerentes de ventas, lo que probablemente se deba a que están acostumbrados al contacto personal con clientes y equipos de trabajo y esto les puede afectar en el día a día laboral. Y por eso, 64.58% de los gerentes de desarrollo indicaron que no se les complicó el trabajo en distancia.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	32.29%	32.29%	12.50%	22.92%	0.00%	96
Ventas	44.09%	13.98%	13.98%	19.35%	8.60%	93
Total general	38.10%	23.28%	13.23%	21.16%	4.23%	189

Tabla 3: Complicación de trabajo desde casa por área.

5.2 Durante la cuarentena tuve una buena comunicación con mi equipo de trabajo

La pandemia implicó un nuevo reto para el liderazgo de los equipos en la empresa. Para que los equipos no perdieran su rendimiento, era necesario mantener una buena línea de comunicación entre los gerentes y sus equipos. Los resultados obtenidos en esta pregunta, tomando en cuenta el género, arrojan un p -valor de 0.523, lo cual indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las mujeres y los hombres. En general,

84.12% de los gerentes hombres y 80.95% de las mujeres tuvieron buena comunicación con su equipo de trabajo, considerando sus respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo (Tabla 4). Porque el análisis se realizó en una compañía de tecnologías de la información, la compañía cuenta con todas las herramientas de comunicación de primer nivel, razón por la que se obtuvo este resultado.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
Femenino	0.00%	12.70%	6.35%	47.62%	33.33%	63
Masculino	3.17%	6.35%	6.35%	44.44%	39.68%	126
Grand Total	2.12%	8.47%	6.35%	45.50%	37.57%	189

Tabla 4: Comunicación con equipo por género.

Sin embargo, si se analiza la misma pregunta, pero desde la perspectiva de edad, se encuentra un p -valor de 0.001*** lo que indica diferencias estadísticamente significativas. Más en detalle, especialmente para el grupo de entre 51 y 60 años que manifestó que tuvo la mejor comunicación con su equipo (100%), seguido del grupo de 41 a 50 años (91.92%). Los grupos que manifestaron tener una buena comunicación con su equipo son los gerentes de 20-30 años y 61 años o más, la razón pudiera ser que, en el primer caso son gerentes demasiado jóvenes y están acostumbrados al trabajo ligado a la tecnología y, por otro lado, los de mayor edad pueden no ser más flexibles con la comunicación a distancia ya que, a pesar de que no son nativos digitales, tienen más *seniority* y en las empresas transnacionales es común que trabajen a distancia con equipos regionales.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
20-30 Años	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	2
31- 40 Años	5.63%	11.27%	16.90%	50.70%	15.49%	71
41 - 50 Años	0.00%	8.08%	0.00%	46.46%	45.45%	99
51 - 60 Años	0.00%	0.00%	0.00%	30.77%	69.23%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	4
Grand Total	4	16	12	86	71	189

Tabla 5: Comunicación con equipo por edad.

Por lo último, si se hace el análisis por área de trabajo, se obtiene un p -valor de 0.031**, que de igual forma confirma que existen diferencias estadísticamente significativas. A los gerentes del área de desarrollo se les facilita más tener una buena comunicación, porque de cierta forma, es parte de sus labores estar en contacto con la tecnología. Además, están acostumbrados a trabajar a distancia. Por el contrario, la gente perteneciente a ventas está más acostumbrados al contacto directo.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
Desarrollo	4%	4%	4%	53%	34%	96
Ventas	0%	13%	9%	38%	41%	93
Grand Total	4	16	12	86	71	189

Tabla 6: Comunicación con equipo por área.

5.3 Consideras que el *home office* funciona

Acorde a los porcentajes anteriores sobre la buena comunicación, la siguiente pregunta está relacionada al funcionamiento del *home office*. Los resultados encontrados en esta pregunta arrojan un p -valor de 0.001*** al realizar la comparativa por género. Más en detalle, 90.48% de los hombres consideran que el *home office* funciona, versus el 74.60% de las mujeres (Tabla 7). Aunque en el caso de las mujeres sigue siendo mayoría, se puede suponer que poco más del 25% de las mujeres consideran que el trabajo en casa no funciona por las complicaciones que tuvieron al estar en casa con los hijos y hacerse cargo de labores del hogar, esto puede deberse a la cultura mexicana donde generalmente se tiene la idea que la mujer, aunque trabaje, es la responsable en mayor medida de los hijos y la casa.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
Femenino	6.35%	12.70%	6.35%	20.63%	53.97%	63
Masculino	0.00%	6.35%	3.17%	49.21%	41.27%	126
Grand Total	2.12%	8.47%	4.23%	39.68%	45.50%	189

Tabla 7: *Home office* funciona por género.

Si se analiza la misma pregunta, pero desde el punto de vista de la edad de los gerentes, se obtiene un p -valor de 0.022** e igualmente se presentan diferencias

estadísticamente significativas. El grupo de gerentes de 41 a 50 años considera con un 87.88% que el *home office* funciona, en contraste con el 30.77% del grupo de 51 a 60 años que considera que no funciona (Tabla 8). Mayoritariamente los gerentes están a favor del trabajo en casa. Este alto porcentaje en preferencias puede atribuirse a que se estudia una empresa de tecnología y es común esta modalidad de trabajo desde antes de la pandemia; por ello sería de sumo interés que se realizaran estudios en otros giros.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
20-30 Años	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2
31- 40 Años	0.00%	11.27%	5.63%	53.52%	29.58%	71
41 - 50 Años	4.04%	4.04%	4.04%	31.31%	56.57%	99
51 - 60 Años	0.00%	30.77%	0.00%	30.77%	38.46%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	4
Grand Total	4	16	8	75	86	189

Tabla 8: *Home office* funciona por edad.

El *p*-valor obtenido en la comparación entre áreas de trabajo fue de 0.045**, marcando diferencias estadísticamente significativas, aunque en esta ocasión es mínima (5 puntos porcentuales). Nuevamente el área de desarrollo tiene mayor tendencia al *home office* con un 88%, mientras que los gerentes de ventas reportan un 83% (Tabla 9).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Grand Total
Desarrollo	4%	4%	4%	47%	41%	96
Ventas	0%	13%	4%	32%	51%	93
Grand Total	4	16	8	75	86	189

Tabla 9: *Home office* funciona por área.

5.4 Consideras que el trabajo a distancia aumenta la productividad

El *p*-valor encontrado en el que los gerentes consideran que el trabajo a distancia aumenta la productividad fue de 0.095*, lo que muestra diferencias estadísticamente significativas. Aquí es claro que las gerentes mujeres consideran con un 19.05% que el *home office* no aumenta la productividad, mientras lo mismo indica solo el 6.35% de los hombres. Por el otro lado, el

66.67% de las mujeres consideran que el *home office* sí aumenta la productividad contra el 76.19% de los hombres. Otro hallazgo resulta que es la primera vez que se ve un porcentaje relativamente alto (16.40%) donde tanto hombres como mujeres no están de acuerdo ni en desacuerdo en que el trabajo a distancia aumenta la productividad. Dicho en otras palabras: consideran que la productividad es igual estando en oficina o en el hogar (Tabla 10).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Femenino	6.35%	12.70%	14.29%	38.10%	28.57%	63
Masculino	3.17%	3.17%	17.46%	46.03%	30.16%	126
Total general	4.23%	6.35%	16.40%	43.39%	29.63%	189

Tabla 10: *Home office* aumenta productividad por género.

Al analizar por edad, se obtiene el p -valor de 0.000***; lo que indica que hay diferencias estadísticamente significativas. Curiosamente el grupo de 51 a 60 años y de 61 o más que se compone de 17 gerentes consideraron que el trabajo a distancia aumenta la productividad, contrario a lo que se observó en la pregunta de que si el *home office* funciona en el que manifestaron que no estaban de acuerdo. Otro dato relevante es que el grupo de 31 a 40 años manifiesta con un 16.90% que el trabajo a distancia no aumenta la productividad (Tabla 11). Posiblemente tuvieron problemas a nivel de competencias para poder manejar a sus equipos de trabajo, toda vez que no son managers plenos. Esto se puede confirmar si se toma en cuenta que el grupo de gerentes de entre 41 a 50 años considera que el *home office* sí aumenta la productividad con un 87.88%

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	2
31- 40 Años	5.63%	11.27%	35.21%	36.62%	11.27%	71
41 - 50 Años	4.04%	4.04%	4.04%	48.48%	39.39%	99
51 - 60 Años	0.00%	0.00%	0.00%	61.54%	38.46%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	4
Total general	8	12	31	82	56	189

Tabla 11: *Home office* aumenta productividad por edad.

Finalmente, al tomar en cuenta el área de trabajo, se obtuvo un p -valor de 0.001***, lo que indica una vez más que hay diferencias estadísticamente significativas entre los gerentes de ventas y los de desarrollo. Contrariamente a lo que se ve en la pregunta de si el *home office* funciona, los gerentes de ventas presentan una preferencia mayor a decir que el trabajo a distancia aumenta la productividad con un (86.02%) mientras que los gerentes de desarrollo obtienen un 60.42%. Un razonamiento que se desprende de este resultado puede implicar que los gerentes de ventas típicamente trabajan con sus equipos de trabajo de forma remota y se enfocan en cumplir las metas del presupuesto comercial. Y los gerentes de desarrollo no ven la diferencia porque el *home office* es más común desde hace varios años (Tabla 12).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	8.33%	8.33%	22.92%	41.67%	18.75%	96
Ventas	0.00%	4.30%	9.68%	45.16%	40.86%	93
Total general	4.23%	6.35%	16.40%	43.39%	29.63%	189

Tabla 12: *Home office* aumenta productividad por área.

5.5 Tienes las competencias necesarias para gestionar a tu equipo a distancia

El p -valor encontrado en esta pregunta fue de 0.033**, lo que indica que hay diferencias estadísticamente significativas si se toma en cuenta el género de los gerentes. Esta vez, 92.86% de los hombres consideran que tienen las competencias necesarias para gestionar a su equipo a distancia, mientras que el 80.95% de las mujeres piensan de la misma manera (Tabla 13). Por el otro extremo se ve una diferencia más, el 12.70% de las mujeres creen que no tienen las competencias para gestionar a su equipo, mientras que de los managers hombres solo el 6.35% dijo no tener dichas competencias, justo la mitad de los casos. Esta información se debe tomar con cuidado, ya que probablemente las mujeres sean más sinceras al reconocer que no cuentan con las competencias mientras que al género masculino le pueda costar más trabajo. Sin embargo, este resultado es congruente con los resultados anteriores, donde las mujeres expresaron que el *home office* no funciona (Tabla 7).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalment e de acuerdo	Total general
Femenino	0.00%	12.70%	6.35%	53.97%	26.98%	63
Masculino	0.00%	6.35%	0.79%	48.41%	44.44%	126
Total general	0.00%	8.47%	2.65%	50.26%	38.62%	189

Tabla 13: Competencias necesarias gestión equipos por género.

Al analizar esta pregunta con la variable de edad, se obtiene un p -valor de 0.000***, el cual muestra diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de edad de los gerentes. Estos datos podrían confirmar que las preguntas anteriores donde se manifiesta que los gerentes con mayor edad y preparación tienen menos problemas con la gestión de equipos a distancia. El grupo de 51 a 60 años con el 100% considera que tiene las competencias necesarias, seguidos del grupo de 41 a 50 años el cual 95.96% considera que cuenta con dichas competencias para gestión de equipos (Tabla 14). Mientras más joven está el gerente, menos seguro está sobre sus competencias. En el grupo de 31 a 40 años, solo el 78.87% considera que cuenta con las competencias de gestión a distancia, que representa aproximadamente 17% menos comparando con los gerentes más grandes.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	2
31- 40 Años	0.00%	16.90%	4.23%	56.34%	22.54%	71
41 - 50 Años	0.00%	4.04%	0.00%	47.47%	48.48%	99
51 - 60 Años	0.00%	0.00%	0.00%	61.54%	38.46%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	4
Total general	0	16	5	95	73	189

Tabla 14: Competencias necesarias gestión equipos por edad.

En el corte por área de trabajo se tiene un p -valor de 0.008***, lo que evidencia que hay diferencias estadísticamente significativas. El 90.63% de los gerentes del área de desarrollo manifestaron que tienen las competencias de gestión a distancia, mientras que el 87.10% de los gerentes de ventas indicaron que tienen estas competencias de gestión de equipos remotos (Tabla 15). El 12.90% de los gerentes de ventas indicó no tener estas

competencias, versus el 4.17% de los de desarrollo. Una posible razón para esto puede ser que desarrollo estaba más acostumbrado a este estilo de trabajo que la pandemia ocasionó, pues ellos lo vivían de manera natural y no sufrieron un gran cambio; como sí pueden haberlo sentido los gerentes de ventas.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	0.00%	4.17%	5.21%	58.33%	32.29%	96
Ventas	0.00%	12.90%	0.00%	41.94%	45.16%	93
Total general	0.00%	8.47%	2.65%	50.26%	38.62%	189

Tabla 15: Competencias necesarias gestión equipos por área.

5.6 Con qué frecuencia consideras que debes tener reuniones con tu equipo de trabajo

En este caso la escala Likert incluyó 4 opciones: diaria, semanal, quincenal y mensual. Al considerar el género de los gerentes, el p -valor obtenido para esta pregunta fue de 0.008*** que demuestra que hay diferencias estadísticamente significativas. La mayoría de los gerentes (66.14%) mencionaron que las reuniones deben suceder semanalmente. Más en detalle, esta modalidad de las reuniones es la más preferido por 61.90% de las mujeres y el 68.25% de los hombres. Otra diferencia importante reside en la periodicidad quincenal, donde los hombres muestran esta preferencia en 7.94% mientras que 25.40% de las mujeres la consideran mejor opción. Ninguna gerente del sexo femenino considera las reuniones mensuales, por el contrario, el 10.32% de los gerentes masculinos la consideran como opción. La frecuencia diaria es preferida solamente por 12.70% de las mujeres y 13.49% de los hombres (Tabla 16), que representa una diferencia pequeña de 0.79%.

	Diaria	Mensual	Quincenal	Semanal	Grand Total
Femenino	12.70%	0.00%	25.40%	61.90%	63
Masculino	13.49%	10.32%	7.94%	68.25%	126
Total general	13.23%	6.88%	13.76%	66.14%	189

Tabla 16: Frecuencia reuniones trabajo por género.

Al analizar esta misma pregunta, pero tomando en cuenta los rangos de edad de los gerentes, se obtiene un p -valor de 0.000*** que una vez más, muestra diferencias estadísticas significativas. El primer dato interesante es que mientras el 100% de los gerentes entre 20 y 30 años consideran que las reuniones con sus equipos de trabajo deben suceder mensualmente, el 100% de los gerentes de 61 años o más piensan que estas reuniones deben ser de manera diaria (Tabla 17). Muy probablemente los gerentes de más alta edad son los que menos acostumbrados están a los modelos de trabajo a distancia y es por ello que necesitan tener un seguimiento diario para no sentir que pierden el control. El segundo grupo que prefiere las reuniones semanales son los gerentes de entre 41 y 50 años logrando un 77.78% que además son el grupo mayoritario de la población (99 gerentes). Después con 69.23% los managers de 51 a 60 años consideran las reuniones semanalmente como la mejor opción. La segunda opción con mayor recurrencia es “reuniones quincenales” donde el 30.77% de los gerentes de entre 51 y 60 años consideran que es la mejor opción, seguidos del 16.66% de preferencias con el grupo de 41 a 50 años. Para las reuniones mensuales solo el 11.27% de gerentes entre 31 y 40 años la consideran mejor opción y el 5.05% de los gerentes entre 41 y 50 años.

	Diaria	Mensual	Quincenal	Semanal	Total
20-30 Años	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	2
31- 40 Años	28.17%	11.27%	8.45%	52.11%	71
41 - 50 Años	1.01%	5.05%	16.16%	77.78%	99
51 - 60 Años	0.00%	0.00%	30.77%	69.23%	13
61 o más	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4
Total general	25	13	26	125	189

Tabla 17: Frecuencia reuniones trabajo por edad.

Finalmente, el análisis de los resultados al realizar el corte por área de trabajo arroja un p -valor de 0.175, lo que evidencia que no hay diferencias estadísticamente significativas. El 59.38% de los gerentes de ventas prefieren las reuniones semanales, mientras que los gerentes de desarrollo que optan por esta periodicidad llegan al 73.12%. Si se habla de la preferencia por las reuniones con equipos de trabajo diarias, el 16.67% de los gerentes de desarrollo se inclinan por esta opción versus el 9.68% de los gerentes de ventas. En la

modalidad quincenal se obtiene que el 14.58% del área de desarrollo cree que es la mejor opción, frente al 12.90% de los gerentes de ventas (Tabla 18).

	Diaria	Mensual	Quincenal	Semanal	Total
Desarrollo	16.67%	9.38%	14.58%	59.38%	96
Ventas	9.68%	4.30%	12.90%	73.12%	93
Total general	13.23%	6.88%	13.76%	66.14%	189

Tabla 18: Frecuencia reuniones trabajo por área.

5.7 Consideras que es importante tener contacto presencial con cada miembro de tu equipo

El p -valor para esta pregunta fue de 0.040**, lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. En este caso, 60.23% de las mujeres consideran que es importante tener contacto presencial con los miembros de sus equipos, en cambio el 47.62% de los gerentes masculinos creen que es importante este contacto cara a cara. La segunda diferencia significativa ocurre en la opción “Ni acuerdo ni desacuerdo” donde el 14.29% de las mujeres piensan que es igual tener contacto presencial con sus equipos que no tenerlo, contrario al 26.98% del género masculino. Un dato curioso obtenido es que tanto el 25.40% de las mujeres como el 25.40% de los hombres están en desacuerdo con que es importante tener contacto presencial con sus equipos de trabajo (Tabla 19).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Femenino	19.05%	6.35%	14.29%	47.62%	12.70%	63
Masculino	11.90%	13.49%	26.98%	30.95%	16.67%	126
Total general	14.29%	11.11%	22.75%	36.51%	15.34%	189

Tabla 19: Importancia contacto presencial por género.

Analizando los resultados por rango de edad de los gerentes, se obtiene un p -valor de 0.000***, un número esperado que evidencia las diferencias estadísticamente significativas. El 92.31% de los gerentes entre 51 y 60 años considera importante tener contacto presencial con los miembros de su equipo (Tabla 20), lo que parece indicar que la edad va relacionada con la importancia de tener contacto cara a cara ya que esta generación es la que menos

acostumbrada está a este estilo de trabajo a distancia. Este resultado es congruente con la pregunta anterior sobre la frecuencia de las reuniones. Además, el 51.52% de los gerentes entre 41 y 50 años están de acuerdo en tener contacto presencial, poco más de la mitad sí lo necesita, pues es una generación que está más cerca de la era digital. Y el 46.48% de los managers entre 31 y 40 años consideran importante el contacto con sus equipos de trabajo. Más de la mitad de esta generación ya está familiarizada con maneras alternativas de trabajo, por lo que les es más natural debido a la época en que les ha tocado vivir.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	2
31- 40 Años	7.04%	28.17%	18.31%	28.17%	18.31%	71
41 - 50 Años	17.17%	1.01%	30.30%	39.39%	12.12%	99
51 - 60 Años	7.69%	0.00%	0.00%	61.54%	30.77%	13
61 o más	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4
Total general	27	21	43	69	29	189

Tabla 20: Importancia contacto presencial por edad.

El *p*-valor encontrado la comparar a los gerentes de desarrollo y de ventas es de 0.082*, lo que muestra nuevamente diferencias significativas. 58.06% de los managers de ventas consideran que deben tener este tipo de contacto presencial con sus equipos de trabajo, como se ha visto en otras preguntas. Estos perfiles de gerentes requieren más el trato cara a cara por ser parte natural de sus actividades. Por el otro lado, 45.38% de los gerentes de desarrollo están de acuerdo con tener contacto presencial (Tabla 21). Ya se ha comentado antes que estos perfiles están más habituados a trabajar a distancia y no les es imprescindible el contacto presencial, pues son perfiles más tecnológicos. Lo antes mencionado se puede confirmar con los resultados obtenidos para la variable “ni acuerdo ni desacuerdo” donde los gerentes del área de desarrollo llegan a 26.04% contra el 19.35% de los gerentes de ventas.

Etiquetas de fila	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	14.58%	13.54%	26.04%	37.50%	8.33%	96
Ventas	13.98%	8.60%	19.35%	35.48%	22.58%	93
Total general	14.29%	11.11%	22.75%	36.51%	15.34%	189

Tabla 21: Importancia contacto presencial por área.

5.8 Consideras que tu equipo cumple los horarios de trabajo establecidos

Los resultados obtenidos para esta pregunta arrojan un p -valor de 0.032** al hacer el corte entre gerentes hombres y gerentes mujeres, lo cual evidencia que existen diferencias estadísticamente significativas. Mientras que el 73.02% de los managers hombres piensan que sus equipos cumplen los horarios de trabajo establecidos, lo mismo piensa solo el 65.08% de las mujeres (Tabla 22). Sería importante confirmar esta información para comprobar si no se trata de un tema de percepción entre géneros. Si esto sucediera, se debería analizar por qué los hombres consideran que sí se respeta el horario de trabajo y las mujeres no tanto. Más de la cuarta parte de las gerentes mujeres (26.98%) manifiestan que no se cumplen los horarios de trabajo, versus el (17.46%) de los gerentes hombres.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Femenino	7.94%	19.05%	7.94%	39.68%	25.40%	63
Masculino	12.70%	4.76%	9.52%	41.27%	31.75%	126
Total general	11.11%	9.52%	8.99%	40.74%	29.63%	189

Tabla 22: Equipo cumple horarios por género.

Al revisar los números obtenidos en el corte de información por rango de edad de los gerentes, se obtiene un p -valor de 0.000*** que muestran diferencias estadísticamente significativas. 77.78% de los gerentes entre 41 y 50 años consideran que sí se cumplen los horarios establecidos de trabajo y después siguen los managers de entre 31 a 40 años con un 66.20%. Por otro lado, el 33.80% de los gerentes de entre 51 y 60 años considera que no se cumplen con los horarios de trabajo (Tabla 23), aquí se puede preguntar si este grupo de gerentes considera que sus equipos no cumplen los horarios porque no cumplen el total de

horas pactadas o si se pasan de las horas acordadas para trabajar; esta podría ser una limitación en los análisis de resultados obtenidos.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2
31- 40 Años	16.90%	16.90%	0.00%	38.03%	28.17%	71
41 - 50 Años	9.09%	0.00%	13.13%	46.46%	31.31%	99
51 - 60 Años	0.00%	30.77%	30.77%	30.77%	7.69%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	4
Total general	21	18	17	77	56	189

Tabla 23: Equipo cumple horarios por edad.

En el análisis por áreas de trabajo, tenemos un p -valor de 0.057*, lo que muestra diferencias estadísticamente significativas, aunque no son tan grandes en este caso. 73.12% de los gerentes de ventas consideran que sus equipos cumplen los horarios de trabajo, así como el 67.71% de los gerentes del área de desarrollo (Tabla 24). En este caso es importante mencionar que los perfiles enfocados a ventas no tienen como prioridad los horarios de trabajo por la naturaleza de sus actividades, en la mayoría de las compañías son los que tienen más libertad en este sentido. 22.92% de los gerentes de desarrollo mencionan que sus equipos no cumplen los horarios de trabajo versus el 18.28% de los gerentes de ventas. Habrá que analizar una vez más si esta percepción indica menos o más horas de trabajo.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	8.33%	14.58%	9.38%	43.75%	23.96%	96
Ventas	13.98%	4.30%	8.60%	37.63%	35.48%	93
Total general	11.11%	9.52%	8.99%	40.74%	29.63%	189

Tabla 24: Equipo cumple horarios por área.

5.9 Lista de competencias

Para evaluar las competencias necesarias para los gerentes durante la pandemia de COVID-19, se indicó a los gerentes que eligieran las 5 competencias más importantes. Basado en los resultados, se encuentra mayor incidencia en 6 competencias: Liderazgo (elegido por 80%

de los gerentes), Comunicación (57%), Pensamiento Estratégico (38%), Manejo del Tiempo (38%), Toma de Decisiones (34%) y Trabajo en equipo (38%). Al tomar en cuenta estas 6 competencias, el p -valor encontrado en la comparación entre géneros fue de 0.000*** mostrando diferencias estadísticamente significativas. Liderazgo fue elegido como una de las competencias más importantes por el 26.86% de las mujeres y el 31.48% de los hombres, comunicación no presentó grandes diferencias con 19.95% de mujeres y 19.75% de hombres, pensamiento estratégico fue elegido por el 14.10% de las mujeres y el 11.11% de los hombres, manejo del tiempo fue considerado por el 11.97% de las mujeres y el 16.05% de los hombres, en cuanto a toma de decisiones 11.70% de las mujeres y 12.96% de los hombres la consideran más importante y trabajo en equipo con el 15.43% de las mujeres y el 8.64% de los hombres (Tabla 25). La diferencia en la competencia de trabajo en equipo puede ser relacionada con los resultados de funcionamiento del *home office* (Tabla 7), tanto con las competencias necesarias para manejar el equipo en distancia (Tabla 13).

	Liderazgo	Comunicación	Pensamiento Estratégico	Manejo del Tiempo	Toma de Decisiones	Trabajo en equipo
Femenino	26.86%	19.95%	14.10%	11.97%	11.70%	15.43%
Masculino	31.48%	19.75%	11.11%	16.05%	12.96%	8.64%
Total general	28.25%	19.89%	13.20%	13.20%	12.08%	13.38%

Tabla 25: Competencias elegidas por género.

Al hacer el análisis por edad de los gerentes se tienen diferencias estadísticamente significativas con un p -valor de 0.000***, dato esperado en esta variable. Liderazgo es considerado más importante en el grupo de 41 a 50 años con el 29.86%, seguido del grupo de gerentes de 61 o más años obteniendo el 28.57% y en tercer lugar el grupo de 51 a 60 años con 26.47%. Para la competencia de comunicación se obtiene mayor preferencia en el grupo de 20 a 30 años con el 27.27% y el grupo de 31 a 40 años con el 27.50%.

Pensamiento estratégico tiene preferencias por el grupo de 20 a 30 años con el 27.27% y en segundo lugar por el grupo de gerentes de entre 31 y 40 años con el 19%. La competencia de manejo del tiempo también es la primera elección del grupo de gerentes de entre 20 y 30 años y en segundo lugar está el grupo de 51 a 60 años con el 14.71%. Por otro lado, toma de

decisiones es la competencia preferida del 35.71% de los gerentes entre 61 y más años, seguida del 17.65% de los managers de entre 51 y 60 años. Finalmente, trabajo en equipo es la elección del 35.71% de gerentes de más de 61 años y el segundo grupo que considera esta competencia como una de las más importantes es el 26.47% de los gerentes de entre 51 y 60 años (Tabla 26).

	Liderazgo	Comunicación	Pensamiento Estratégico	Manejo del Tiempo	Toma de Decisiones	Trabajo en equipo
20-30 Años	18.18%	27.27%	27.27%	27.27%	0.00%	0.00%
31- 40 Años	25.50%	27.50%	19.00%	12.00%	4.50%	11.50%
41 - 50 Años	29.86%	17.36%	9.38%	14.24%	16.32%	12.85%
51 - 60 Años	26.47%	0.00%	14.71%	14.71%	17.65%	26.47%
61 o más	28.57%	0.00%	0.00%	0.00%	35.71%	35.71%
Total general	27.79%	19.74%	13.35%	13.35%	12.25%	13.53%

Tabla 26: Competencias elegidas por edad.

El p -valor obtenido para el análisis de las competencias entre áreas de trabajo es de 0.000*** lo que muestra diferencias estadísticamente significativas. Liderazgo fue elegido por el 30.23% de los gerentes de ventas y el 26.95% de los de desarrollo (Tabla 27). Comunicación es la competencia que el 20.57% de los gerentes de desarrollo y el 18.99% de los de ventas consideran necesaria. En cuanto a pensamiento estratégico 17.38% de los managers de desarrollo y el 8.53% de ventas. Manejo del tiempo es elegida por el 15.96% del área de desarrollo y el 10.08% del área de ventas. Con relación a toma de decisiones 16.67% de gerentes de ventas y 7.80% de desarrollo la eligen como más importante. Y, finalmente, trabajo en equipo es elegida por el 15.50% de gerentes del área de ventas y el 11.35% de gerentes del área de desarrollo.

	Liderazgo	Comunicación	Pensamiento Estratégico	Manejo del Tiempo	Toma de Decisiones	Trabajo en equipo
Desarrollo	26.95%	20.57%	17.38%	15.96%	7.80%	11.35%
Ventas	30.23%	18.99%	8.53%	10.08%	16.67%	15.50%
Total general	28.52%	19.81%	13.15%	13.15%	12.04%	13.33%

Tabla 27: Competencias elegidas por área.

5.10 Piensas que estas competencias han cambiado durante la pandemia

El p -valor encontrado en esta pregunta es de 0.018**, que indica diferencias estadísticamente significativas. 52.38% de los gerentes masculinos manifiestan que estas competencias han cambiado debido a la pandemia, mientras que el 42.86% de las gerentes mujeres piensan de forma similar (Tabla 28). Por otra parte 25.40% de las mujeres no están “ni acuerdo ni desacuerdo” en que las competencias hayan cambiado, un poco más de la cuarta parte de la población femenina. Mientras que el 18.25% de los hombres están en esta misma escala. Los resultados hallados en los que los gerentes consideran que no han cambiado las competencias nos arroja un 31.75% de las gerentes femeninas y un 29.37% en los hombres.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Femenino	25.40%	6.35%	25.40%	33.33%	9.52%	63
Masculino	15.87%	13.49%	18.25%	25.40%	26.98%	126
Total general	19.05%	11.11%	20.63%	28.04%	21.16%	189

Tabla 28: Competencias han cambiado por género.

El p -valor hallado en el análisis por rango de edad de los gerentes es de 0.001***, lo que muestra diferencias significativas desde la estadística. 54.93% de los gerentes entre 31 y 40 años están de acuerdo con que las competencias han cambiado, después viene el 45.45% de los gerentes de entre 41 y 50 años, y con 38.46% en los del grupo de 51 a 60 años. Se puede ver que de manera general la mayoría de los gerentes está de acuerdo en que las competencias han cambiado durante la pandemia. Sin embargo, 41.41% de los gerentes de entre 41 y 50 años consideran que estas competencias no han cambiado, así como el 22.54% de los gerentes entre 31 y 40 años. Otro dato interesante es que el 61.54% de los gerentes de

entre 51 y 60 años no está de acuerdo ni en desacuerdo (Tabla 29), lo que en otras palabras puede definirse como que no han cambiado las competencias durante la pandemia. Esto puede deberse a que son gerentes plenos o senior.

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
20-30 Años	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	2
31- 40 Años	11.27%	11.27%	22.54%	25.35%	29.58%	71
41 - 50 Años	28.28%	13.13%	13.13%	30.30%	15.15%	99
51 - 60 Años	0.00%	0.00%	61.54%	7.69%	30.77%	13
61 o más	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	4
Total general	19.05%	11.11%	20.63%	28.04%	21.16%	189

Tabla 29: Competencias han cambiado por edad.

Finalmente, el p -valor encontrado en el análisis por áreas de trabajo es de 0.057*, lo que indica de nuevo diferencias estadísticamente significativas. Se ve que el 73.11% de los gerentes de ventas piensan que las competencias han cambiado durante la pandemia, de igual forma que el 67.71% de los gerentes de desarrollo. Una vez más la mayoría de los gerentes de ambas áreas aceptan que las competencias cambiaron, pero el área de desarrollo lo piensa con un menor porcentaje debido a que es más “natural” para ellos trabajar con equipos a distancia. Esto se confirma con el 22.91% de managers que dicen que las competencias no cambiaron, que pertenecen al área de desarrollo, y con el 18.28% de ventas que piensan que tampoco cambiaron (Tabla 30).

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
Desarrollo	8.33%	14.58%	9.38%	43.75%	23.96%	96
Ventas	13.98%	4.30%	8.60%	37.63%	35.48%	93
Total general	11.11%	9.52%	8.99%	40.74%	29.63%	189

Tabla 30: Competencias han cambiado por área.

6 Discusión

De acuerdo con los hallazgos presentados en el capítulo anterior, se pueden hacer las siguientes aseveraciones sobre el impacto del COVID-19 en la gestión a distancia y nuevas competencias de los gerentes. Actualmente existe una clara inclinación hacia un entorno de trabajo en línea a distancia, ya que el *home office* podría volverse más común que nunca. Sin embargo, no todas las empresas están listas para trabajar con flexibilidad. Es por eso que el 98% de los ejecutivos planean rediseñar sus organizaciones para que se ajusten a los cambios actuales en el mercado (Mercer, 2020). Un punto que nos llama la atención es que los resultados para los gerentes de ventas, típicamente nos arrojaron números en los que indican que no están acostumbrados a los trabajos virtuales, aunque como lo he mencionado anteriormente, trabajan con mucho contacto hacia el exterior y de manera “natural” disfrutaban de estar en campo reuniéndose con clientes y sus equipos de trabajo. Nadie esperaba una situación como la que vivimos con la contingencia sanitaria por COVID-19 y no estábamos preparados como empresas, para trasladar las operaciones a la casa de cada uno de los empleados. Sin embargo, Beno (2018) muestra que el trabajo en casa tiene una influencia positiva en la experiencia laboral. Por esta razón se sugiere que se trabaje de cerca con este grupo de gerentes y se pongan a su alcance programas de entrenamiento que incluyan, sobre todo, temáticas de competencias blandas y liderazgo a distancia. También será de suma importancia que como líderes de recursos humanos se esté cerca de ellos para escuchar sus necesidades y sugerir mayor opciones y herramientas para facilitar sus actividades del día a día.

Otro resultado que fue hallado con mayor incidencia fue que las gerentes del género femenino tuvieron más problemas con el *home office* que los gerentes de género masculino (Boyatzis, Good & Massa, 2012). En más detalle, poco más del 25% de las mujeres consideran que el trabajo en casa no funciona por las complicaciones que tuvieron al estar en casa con los hijos y hacerse cargo de labores del hogar. Esto puede deberse a la cultura mexicana donde generalmente se tiene la idea que la mujer, aunque trabaje, es la responsable en mayor medida de los hijos y la casa (Korn, 2018).

Una estrategia sugerida para poder mitigar esta situación es implementar programas de *wellness*, entrenamientos y actividades enfocadas en resiliencia y bienestar, respetar horarios de trabajo siendo muy flexibles para que las gerentes puedan gestionar libremente su agenda, de manera que no descuiden de sus responsabilidades en casa, reuniones en zoom de no más de 45 minutos, implementar una campaña de trabajo por objetivos, enfocados en resultados y no en número de horas conectados a las pantallas. *Flex-zoom day* (día sin zoom), encuestas bimestrales para escuchar sus necesidades y que puedan expresar sus preocupaciones e ideas, acuerdos y *tips* de la nueva forma de liderar de forma virtual, sesiones de lecciones aprendidas como equipo en un formato *Happy Hour*. La investigación de Sánchez, Flegl y Vnoučková (2020) nos muestra las diferentes motivaciones con respecto a los programas de *wellness* que existen por generaciones y cuales podrían tener un mayor impacto sobre la percepción del funcionamiento del *home office* por la parte de las gerentes del género femenino.

Cada empleado reacciona de manera diferente a los cambios, prefiere condiciones diferentes, tiene un nivel diferente de uso de tecnologías o conocimientos informáticos y tiene un nivel diferente de disposición para trabajar en nuevas condiciones (Vnoučková, 2020). Por eso es crucial que las organizaciones pongan atención a la formación de los empleados de las posiciones gerenciales. Como muestra Gordon (2020), la educación y capacitación a distancia o en línea de los gerentes conduce a su eficiencia para trabajar en línea y administrar o tratar a otros a través de videoconferencias. Los gerentes más jóvenes tuvieron más complicaciones con el trabajo en casa, a pesar de que están mayormente acostumbrados al trabajo ligado a la tecnología. Esto se debe a que son gerentes juniors y pueden no tener competencias desarrolladas para liderar equipos a distancia.

Para este grupo de gerentes sugiero programas de capacitación en competencias blandas, implementar programas de *coaching* y/o mentoría que les ayuden a desarrollar estas habilidades, capacitaciones en como tener reuniones efectivas a distancia y programas de intercambio de mejores prácticas entre gerentes, donde los perfiles más desarrollados y experimentados, puedan compartir que hacen que sus equipos de trabajo y la comunicación sea realmente efectiva, este formato de entrenamientos son sin costo para las empresas y aportan mucho valor. Vnoučková (2020) menciona que el *coaching* y *mentoring*, resolución

de problemas y conflictos, apoyo al desempeño de los empleados, gestión de procesos y desarrollo de los empleados son determinantes de un manejo correcto de los recursos humanos en cada organización durante y después la pandemia actual del COVID-19.

Los gerentes de mayor edad pueden ser más flexibles con la comunicación a distancia ya que, a pesar de que no son nativos digitales, tienen más *seniority* y en empresas transnacionales es común que trabajen a distancia con equipos regionales. Sin embargo, una buena parte de este grupo quiere un control y seguimiento más estricto o que requiera mayor tiempo que el pactado en jornadas de trabajo (Martínez *et al.*, 2006). Aquí se cuestiona si este grupo de gerentes considera que sus equipos no cumplen los horarios porque no cumplen el total de horas pactadas o si se pasan de las horas acordadas para trabajar, esta podría ser una limitación en los análisis de resultados obtenidos. La sugerencia en este caso es implementar con ellos entrenamientos de liderazgo a distancia, trabajar en la cultura de trabajo por objetivos, y como construir equipos de alto desempeño. Sería interesante confirmar esta información para asegurarnos de que no es un tema de percepción entre géneros o de confirmarse, analizar porque los hombres consideran que si se respeta el horario de trabajo y las mujeres no tanto.

De manera general, los hallazgos encontrados en esta investigación muestran que los gerentes están a favor del trabajo en casa. Esta preferencia puede atribuirse a que estamos hablando de una empresa de tecnología y es común esta modalidad de trabajo desde antes de la pandemia (ECO Market Research, 2020). Para ver si la preferencia del *home office* se puede generalizar a otras empresas, sería interesante analizar otros giros, por lo cual propongo que se haga este tipo de investigaciones en otras compañías con actividades diferentes a las de tecnología de la información o también incluir gerentes del área de soporte como finanzas, recursos humanos, legal, cadena de suministro, producción, etc.

Al hablar de la percepción que tienen los gerentes acerca de si cuentan con las competencias necesarias para gestionar a sus equipos de trabajo, se encontró que la mayoría de los gerentes manifestó contar con dichas competencias, aunque encontramos algunas diferencias entre hombres y mujeres. Esta información debemos tomarla con cuidado, ya que probablemente las mujeres sean más sinceras al reconocer que no cuentan con las competencias y al género masculino le pueda costar más trabajo (Tate & Yang, 2015). Mi

recomendación es hacer evaluaciones de competencias aplicando herramientas como Korn Ferry y Strengths Finder. Una vez identificadas las competencias más débiles, crear programas de capacitación enfocadas en estos temas. Otro hallazgo importante encontrado es que la mayoría de los gerentes de ambas áreas (ventas y desarrollo) aceptan que las competencias cambiaron, pero el área de desarrollo lo piensa con un menor porcentaje debido a que es más “natural” para ellos trabajar con equipos a distancia. Los gerentes manifestaron que las siguientes competencias son las más requeridas para la gestión de equipos de trabajo a distancia: Liderazgo 80%, Comunicación 57%, Pensamiento Estratégico 38%, Manejo del Tiempo 38%, Toma de Decisiones 34% y Trabajo en equipo 38%. Los resultados encontrados son similares al estudio realizado por FFWi & EY (2020), donde revisaron las capacidades y habilidades que se incrementarán entre 2020 y 2022.

Al tomar en cuenta los resultados desde una perspectiva general, y de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación, propongo implementar un modelo conocido como 70-20-10 (Campion *et al.* 2011). En detalle esto consiste en que el 70% de los entrenamientos incluya un seguimiento de actividades día a día, trabajar en asignación de proyectos especiales, y proponer rotación de actividades o de puestos, el 20% corresponde a tener *feedback* periódico con el *mánager* o supervisor directo, en tiempos de distanciamiento social y trabajo remoto, lo más recomendable es tener reuniones uno a uno de manera semanal o quincenal para revisar avances y otorga apoyo en actividades que así lo requieran. *Coaching* y *mentoring*, puede ser de manera interna o externa, dependerá del presupuesto asignado para este fin. El coaching ayudará a los gerentes al cumplimiento de sus metas y el mentoring a recibir consejos puntuales sobre las preocupaciones o problemas que enfrenten. Finalmente, el 10% va enfocado a entrenamientos formales, pueden ser en línea con los recursos que la compañía tenga o conferencias y seminarios, así como fomentar el auto aprendizaje por medio de la lectura de libros, artículos o videos. Por lo último, también se pueden implementar programas de líderes exponenciales (Ismail, Malone & Geest, 2014), creando contenido de aprendizaje enfocado a las competencias blandas débiles o requeridas para la óptima gestión de equipos de trabajo de alto desempeño.

Es importante también tener claro los programas de desarrollo de los gerentes, pues esto nos ayuda a ganar en claridad sobre dónde está parado cada gerente y cuáles son los

siguientes pasos en su desarrollo de carrera. Por otro lado, nos da una radiografía de las fortalezas y debilidades, así como dónde podemos enfocar los esfuerzos de capacitación. Se pueden utilizar las sugerencias que hace Garro y Palos (2020) que, en su investigación, determinaron los factores que pueden ayudar a desarrollar las competencias para liderar equipos a distancia. No debemos olvidar darles puntual seguimiento a las evaluaciones de desempeño. Aunque en la mayoría de las empresas se da de manera anual, se sugiere fomentar las revisiones trimestrales de resultados y cumplimiento de objetivos como lo sugieren también Poulsen & Ipsen (2017). También, fortalecer los entrenamientos en negociación, presentaciones profesionales en línea, comunicación efectiva, planeación de resultados, conversaciones cruciales, *project manager*, gestión del tiempo, visión y estrategia del negocio, agilidad de cambio y las áreas de capacitación interna (o crearlas de ser necesario); de esta manera se pueden obtener ahorros en la empresa sin sacrificar el performance de los gerentes, así como las implicaciones culturales dentro de los equipos (Avolio *et al.*, 2014).

7 Conclusión

El *home office* es una práctica laboral que cada vez tiene más penetración en las organizaciones por los enormes beneficios que aporta tanto a la organización como a los empleados, pero esta modalidad se vio forzada u obligada a implementarse durante la crisis sanitaria por el COVID-19. El objetivo de este estudio fue investigar el modo en que dicha pandemia ha impactado a las empresas del giro de las tecnologías de la información en México, así como valorar la expresión de ese impacto en la manera en que los gerentes gestionan a sus equipos de trabajo a distancia, dígase un cambio en las competencias necesarias. Los gerentes, en la mayoría de los casos, estaban acostumbrados a modos de trabajo más presenciales y de un día a otro tuvieron que cambiar, aunque el giro de las empresas de tecnología estos tenían ya avanzado el camino del trabajo a distancia, de pronto mover toda la operación de todos los departamentos fue un reto para todos los colaboradores de las empresas.

Una vez obtenidos los resultados acerca de cómo estaban gestionando los gerentes a sus equipos de trabajo, se pudo descubrir que sí hubo cambios en la gestión con diferencias estadísticamente significativas analizando la información por género, edad y área de trabajo. Teniendo claro que las competencias requeridas para cada gerente serán diferentes a las que requería un manager para gestionar a su equipo de manera presencial. El análisis presentado a lo largo de esta investigación es fundamental debido a que el trabajo a distancia tiene un impacto profundo en las empresas en estos momentos, por lo que es de gran relevancia que, tanto las empresas como los empleados (gerentes y subordinados), conozcan la situación laboral de acuerdo con la percepción de los empleados reflejada a través de las evaluaciones a gerentes y se reestructuren las formas de gestión de equipos de trabajo.

La aportación de este estudio es dar a conocer las principales nuevas competencias que requieren los gerentes para gestionar equipos a distancia, ya que la pandemia hasta este momento (octubre 2020) no se ha controlado y se estima pueda durar hasta un año más. Sugiero que se deben reestructurar todos los procesos de una compañía, desde el ingreso de los colaboradores, así como revisar los temas de seguridad de la información y extender estos estudios a empresas con diferentes giros o a pymes nacionales para evaluar las necesidades

de los trabajadores y asegurar la continuidad de los negocios, pero cuidando la salud de los que forman las compañías.

8 Referencias

- Alcázar, M. & Flegl, M. (2019). Is popularity of training programs reflected in performance improvements? A case of Mexican public financial institution. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 2(2), 24-41.
- Amaya, M. (2020). *Cómo liderar equipos virtualmente*. Forbes, [En línea], disponible <https://www.forbes.com.mx/como-liderar-equipos-virtualmente/> [10 jul 2020].
- AMET (2002). Acuerdo de Marco Europeo del Teletrabajo (2002). http://www.comfia.net/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf [9 jun 2020].
- Arredondo, F. G. & Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70102-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70102-9)
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychology*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the E to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Barba, L. (2001). El teletrabajo y los profesionales de la información. *El profesional de la información*, 10(4), 4-13.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, (4th Edition), New York, NY: Free Press.
- Beno, M. (2018). Working in the virtual world – an approach to the “home office” business model analysis. *Ad Alta – Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1): 25-36.
- Besson, P. & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21, 103–124. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.05.001>
- Boyatzis, R., Good, D. & Massa, R. (2012). Emotional, social and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201. <https://doi.org/10.1177/1548051811435793>
- Brandl, J. & Neyer, A.-K. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 48(3), 341–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.20284>
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Caplan, P., Crawford, M., Shibley, J. & Rochardson, J. (1997). *Gender Differences in Human Cognition*. New York: Oxford University Press.
- Campion, M., Fink, A., Ruggeberg, B., Carr, L., Phillips, G., Odman, R., (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cano García, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12(3), 1-16.

- Citrix (2020). *A day in the life of a remote worker*. [En línea], disponible https://www.citrix.com/content/dam/citrix61/en_us/images/graphics/infographics/a-day-in-the-life-of-a-remote-worker.pdf [12 agosto 2020].
- Codorniu-Raga, M. & Vigil-Colet A. (2003). Sex Differences in Psychometric and Chronometric Measures of Intelligence among Young Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 681-689. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00245-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00245-3)
- Coen, M. & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4): 564-576. <https://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Colom, R. & García-López, O. (2002). Sex Differences in Fluid Intelligence among High School Graduates. *Personality and Individual Differences*, 32(3): 445-451. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00040-X)
- Contreras Torres, F. V. & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. [https://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)
- Dahiru, T. (2008). P - value, a true test of statistical significance? A cautionary note. *Annals of Ibadan postgraduate medicine*, 6(1), 21–26. <https://doi.org/10.4314/aipm.v6i1.64038>
- Daim, T., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U. & Bynum, W. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
- Dasgupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1–36.
- De Miguel, M. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES. Oviedo: Universidad de Oviedo.

- ECO Market Research (2020). *Teletrabajo: Retos y oportunidades, Reporte de Resultados, mayo 2020* [Diapositiva de PowerPoint]. ECO Market Research, México. https://mirevista.com/wp-content/uploads/2020/05/Reporte-de-Resultados_Eco-MR-Teletrabajo-2020.pdf
- Escuela Europea de Excelencia (2015). *Los 10 estilos de liderazgo más utilizados*. [En línea], disponible <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/> [20 jul 2020].
- Esguerra, G. & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>
- FFWi & EY (2020). *Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling*. EY España & Future for Work Institute. [en línea], recuperado: <https://www.futureforwork.com/assets/uploads/2020/10/Las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling-INFORME-1.pdf> [16 oct 2020].
- Franke, T. M., Ho, T. & Christie, C. A. (2012). The Chi-Square Test Often Used and More Often Misinterpreted. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 448-458. <https://doi.org/10.1177/1098214011426594>
- Fundación MásFamilia (2012). *Libro Blanco del Teletrabajo en España. Del Trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo remoto*. [En línea], disponible <http://w110.bcn.cat/fitxers/webempreses/llibroblancodelteletrabajo.134.pdf> [14-07-2020].
- Garro, V. & Palos, P. (2020). *Retos del trabajo en tiempos de coronavirus*. The Conversation, [En línea], disponible <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098> [5 jul 2020].

- Gilstrap, C. & Hendershot, B. (2015). E-leaders and uncertainty management: A computer-supported qualitative investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*, 16(1), 86–96. <https://doi.org/10.1080/17459435.2015.1086424>
- González, J. & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe Final. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto. Disponible en: <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/26536/22204>
- Gordon, R. M. (2020). Psychodynamic Distance Training and Treatment: The China American Psychoanalytic Alliance Research. *Psychoanalytic Inquiry*, 40(1), 56-63. <https://dx.doi.org/10.1080/07351690.2020.1700742>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. & Rovira, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, G. & Juárez, B. (2020). *Home office y el experimento en tiempos de coronavirus, ¿llegó para quedarse?* Factor Capital Humano, [En línea], disponible <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/home-office-y-el-experimento-en-tiempos-de-coronavirus-llego-para-quedarse/2020/04/> [14 jun 2020].
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), 628-630. <https://doi.org/10.1177/0022022105278546>
- Huq, A. & Gilbert, D. H. (2013). Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship. *Education + Training*, 55(6), 550-572.
- Hunsaker, P. & Hunsaker, J. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/tpm.2008.13514gaa.001>
- INEGI (2019). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [En línea], disponible

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/EN_DUTIH_2019.pdf [10 jun 2020].

INEGI (2020). *Encuesta Nacional de ocupación y empleo, 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [En línea], disponible https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2_020_05.pdf [10 jun 2020].

Ismail, S., Malone, M. S. & van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations: Why New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and What to Do about It)*. Nueva York, EE. UU.: Diversion Books.

Kahai, S. (2013). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. *Telematics and Informatics*, 33(2), 493-499. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.10.006>

Kayworth, T. & Leidner, D. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>

Korn Ferry (2018). *¿What's emotional intelligence got to do with leadership?* [En línea], disponible <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/PowerofEI.Winter2018.pdf> [20 ago 2020].

Lee, M. (2009). Effective virtual project management using multiple e-leadership styles. *In Encyclopedia of e-Business Development and Management in the Global Economy, Business Science Reference*. Hershey, PA: IGI Global.

Ley federal del trabajo (2019). *Última reforma publicada 02-07-2019*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, [En línea], disponible http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf [12 ago 2020].

Leví-Orta, G.C. & Ramos-Méndez, E. (2013). Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas. *Revista de Educación*, 362, 623-658. <https://dx.doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-244>

- Lyons, G. & Chatterjee, K. (2008). A human perspective on the daily commute: Costs, benefits and trade-offs. *Transport Reviews*, 28(2), 181–198. <https://doi.org/10.1080/01441640701559484>
- McCracken, M., Currie, D. & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727-2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- Molero, F. & Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Moore, K., Lipsitch, M., Barry, J. & Osterholm, M. (2020). *COVID-19: The CIDRAP Viewpoint*. CIDRAP - Center for Infectious Disease Research and Policy, [En línea], disponible https://www.cidrap.umn.edu/sites/default/files/public/downloads/cidrap-covid19-viewpoint-part1_0.pdf [12 jul 2020].
- Mañas Rodríguez, M. Á., Muñoz Alba, E. & Pecino Medina, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania – Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 4, 105-122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Martínez Sánchez, A., Pérez, M., de Luis Carnicer, M. P. & Vela Jiménez, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 229-262.
- Medina, A. y cols. (2013). *Formación del profesorado. Actividades innovadoras para el dominio de las competencias docentes*. Madrid: Ramón Areces.
- Mercer (2020) *Global talent trends 2020: win with empathy*, disponible: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html#contactForm> [3 May 2020].
- Navío Gámez, A. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación*, 337, 213-234.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations &*

Production Management, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

ONT (2010) *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2010*. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, [En línea], disponible <https://www.ontsi.red.es/es/estudios-e-informes/Empresas/Las-Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-en-la-empresa> [10 jun 2020].

OECD (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>

Perales, M. (2020). *La oficina virtualizada y el home office después de COVID-19*. Tecnológico de Monterrey, [En línea], disponible <https://tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/la-oficina-virtualizada-y-el-home-office-despues-de-covid> [15 jul 2020].

Pérez Sánchez, C. (2011). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de Internet, Derecho y Política*, 11, 24-33. <http://doi.org/10.7238/idp.v0i11.1023>

Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes?. *Revista de Docencia Universitaria*, 6(2), 1-8.

Place, K. R. & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>

Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100(A), 37-45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>

Rosen, B., Furst, S. & Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resources Management*, 45(2), 229–247. <https://doi.org/10.1002/hrm.20106>

- DeSanctis, G. & Poole, M. S. (1997). Transitions in teamwork in new organizational forms. *Advances in Group Processes*, 14, 157–176.
- Sánchez, R., Flegl, M. & Vnoučková, L. (2020). Identification of employees' preferences for health and wellness programs: An introductory study. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*: in press.
- Sarramona López, J. (2007). Las competencias profesionales del profesorado de secundaria. *Estudios Sobre Educación*, 12, 31-40.
- Sevillano, M. (2009). *Competencias para el uso de herramientas virtuales en la vida, trabajo y formación permanentes*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Steimberg, B. (2008). El Teletrabajo. *Revista de Ciencia y Tecnología de la Facultad de Ingeniería*, 7, 43-46.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB) (2020). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación, 24-03-2020, [En línea], disponible https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020 [25 jul 2020].
- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460–487. <https://doi.org/10.1177/1059601197224004>
- Tate, G. & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.01.004>
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.001>
- Verano-Tacoronte, D., Suárez Falcón, H. & Sosa Cabrera, S. (2013). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>

- Villa, A. & Poblete, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 8(2), 1-3.
- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Weisband, S. (2008). *Leadership at a Distance: Research in Technologically-Supported Work*. New York, NY: Erlbaum.
- Westgaard, R. & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - a systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261–296. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2010.07.002>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>