

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA*

# Liderazgo Remoto: Competencias y Prácticas Clave para el Logro de Objetivos

**Autoría:** Lijteroff, Cecilia Yael

**Año:** 2024

## ¿Cómo citar este trabajo?

Lijteroff, C.(2024). *Liderazgo Remoto: Competencias y Prácticas Clave para el Logro de Objetivos*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella  
<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13273>

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

**MBA 2022**  
**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN**

*Liderazgo Remoto: Competencias y Prácticas Clave  
para el Logro de Objetivos*

Alumna: Cecilia Yael Lijteroff

Mentora: Vanessa Welsh

Fecha: 16/09/2024

**Agradecimientos:**

A mi familia y a Tomás por acompañarme siempre.

A Vanesa Welsh, por la buena disposición y guía en este proceso.

A Paula Molinari, Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle por su colaboración y aportes en este proyecto.

## Resumen:

El problema principal abordado en esta tesis es la falta de herramientas de muchos líderes empresariales para gestionar equipos en entornos remotos, una necesidad que surgió con fuerza durante la pandemia de 2020 y persiste de forma creciente en 2024. A medida que las empresas adoptan el trabajo remoto, los líderes enfrentan el desafío de dirigir sin la "mirada constante" del jefe tradicional, requiriendo en cambio una mayor confianza y claridad en los objetivos.

La metodología de investigación incluyó una encuesta anónima por conveniencia, a personas que trabajaban en contextos 100% remotos o híbridos. Además, se realizaron entrevistas a expertos y se revisó literatura relevante. La pregunta principal de la investigación fue: ¿Qué habilidades y competencias específicas deben desarrollar los líderes de equipos remotos para gestionar efectivamente la comunicación a distancia y el cumplimiento de objetivos? El objetivo principal fue analizar las características esenciales y mejores prácticas de liderazgo en equipos remotos, con un enfoque en la comunicación y el liderazgo por objetivos.

Los resultados destacan la comunicación efectiva y la orientación a resultados como competencias clave para los líderes de equipos remotos. Entre las mejores prácticas, el establecimiento de objetivos claros y el uso frecuente de herramientas de gestión de proyectos fueron señalados por los encuestados. Las estrategias de comunicación efectiva incluyen la fijación de metas claras, reuniones regulares y feedback continuo. El liderazgo por objetivos fue validado empíricamente como crucial, reportando su impacto significativo en la efectividad del equipo. Finalmente, se concluye que una cultura organizacional sólida es fundamental para mantener la cohesión y motivación en los equipos remotos.

Palabras clave: Liderazgo remoto, comunicación efectiva, liderazgo por objetivos, cultura organizacional.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
Marco Teórico	10
<b>Capítulo 1: Evolución del trabajo remoto en el mundo</b>	<b>10</b>
1.3 El Impacto de Internet en el Trabajo Remoto	11
1.4 La Era del Trabajo Remoto en el Siglo XXI	12
1.6 Trabajo Pre y Post Pandemia en América Latina	14
1.5 Tendencias y Desafíos Actuales del Trabajo Remoto	16
<b>Capítulo 2: Liderazgo Remoto: Desafíos y Estrategias</b>	<b>18</b>
2.1 Liderazgo Presencial vs. Liderazgo Remoto	18
2.2 Desarrollando el Líder Remoto: Habilidades y Competencias Esenciales	20
2.3 Estrategias para un Liderazgo Remoto Eficaz: Mejores Prácticas para promover la Productividad y la Cohesión del Equipo	22
2.4 Navegando la Comunicación en Equipos Remotos: Estrategias para la Colaboración y la Confianza	26
2.5 Cultura Organizacional en Equipos Remotos	28
<b>Capítulo 3: Gestión por objetivos</b>	<b>30</b>
3.1 Fundamentos de la Gestión por objetivos	30
3.2 Pasos de la Administración por Objetivos	31
3.3 Implementación de gestión por objetivos en Equipos Remotos	33
3.4 Objetivos Medibles y Realistas en Equipos Remotos	34
3.5 Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad de los Equipos Remotos	36
3.6 Cultura organizacional y liderazgo por objetivos	37
<b>Metodología de la Investigación</b>	<b>39</b>
Justificación Metodológica	39
Instrumentos de Recolección de Datos	39
Análisis de Resultados	41
<b>Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>42</b>
4.1 Encuesta: Líderes y Liderados en Equipos Remotos	42
4.1.1 Datos Generales	42
4.1.2 Características esenciales de un líder remoto	43
4.1.3 Mejores Prácticas para Fomentar la Productividad en Equipos Remotos	45
4.1.4 Estrategias y Medios para una Comunicación Efectiva en Entornos Remotos	47
Medios de Comunicación Esenciales en Equipos Remotos	48
Estrategias de Comunicación más Efectivas en Equipos Remotos	49
4.1.5 Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad de Equipos Remotos	52
Impacto del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad del Equipo	52
Efecto del Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles en la Productividad	53
4.1.6 Importancia de la Cultura Organizacional en el Rendimiento de Equipos Remotos	54
4.2 Entrevista a Referentes en Liderazgo	55
4.2.1 Análisis de Resultados de las Entrevistas a Expertos	55
4.3.1 Análisis Cruzado de los instrumentos	57
Habilidades y características que deben desarrollar los líderes remotos	58

Mejores prácticas y Estrategias de Liderazgo Remoto	58
Estrategias para lograr una Comunicación Efectiva en equipos Remotos	61
Liderazgo por objetivos en equipos remotos	63
Impacto de la Cultura Organizacional en la productividad de equipos remotos	64
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Resultados Clave</b>	<b>66</b>
<b>Bibliografía:</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 1: Cuestionario Trabajo de Campo</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 2: Preguntas de Entrevista</b>	<b>77</b>

### Índice de Ilustraciones

Figura 1: Línea del tiempo del trabajo remoto (Coderlinks, 2021)	13
Figura 2 Esquema de trabajo pre y post pandemia (Tekios, 2024)	15
Figura 3: El Triángulo de la confianza. (Turmel y Eikenberry, 2018)	24
Figura 4: Uso de la tecnología de Comunicación (Buchel, 2001)	27
Figura 5: Administración por objetivos, adaptada de ToolsHero (2001)	33
Figura 6: Líderes y Liderados. Elaboración propia (2024)	42
Figura 7: Trabajadores híbridos vs. 100% Remotos. Elaboración propia (2024)	43
Figura 8: Características esenciales de un Líder Remoto. Elaboración propia (2024)	43
Figura 9: Características de liderazgo más valoradas por líderes y liderados en Remoto. Elaboración propia (2024))	44
Figura 10: Frecuencia Prácticas en Remoto. Elaboración propia (2024)	46
Figura 11: Clasificación de los Medios de Comunicación en Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)	48
Figura 12: Estrategias de Comunicación más Efectivas en Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)	49
Figura 13: Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad del Equipo Remoto. Elaboración propia (2024)	52
Figura 14: Efecto del Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles en la Productividad. Elaboración propia (2024)	53
Figura 15: Importancia de la Cultura Organizacional en el Rendimiento de Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)	54

## Introducción

En los últimos años, y especialmente a partir de la pandemia global (COVID-19), cada vez más empresas han decidido desenvolverse de forma completamente remota lo que ha traído desafíos radicalmente distintos de los que presentaba la presencialidad.

Al borrarse los límites de la oficina, también lo hace la aparente sensación de control, que hace que los líderes deban transformarse también.

La confianza y la comunicación se vuelven elementos más esenciales en el entorno digital, así como la claridad de objetivos y la cultura de la organización. Aspectos clave para lograr que las personas distribuidas geográficamente trabajen como equipo, por un fin en común.

Liderar equipos remotos presenta desafíos que van más allá de la aplicación de los principios convencionales de liderazgo. En relación a esto, Middlemiss (2021) dijo: *"Manejar un equipo remoto es más difícil. Exige nuevas habilidades. Mucha gente se metió en esto sin estar preparada"* (párr. 17).

Según Turmel y Eikenberry (2018), al preguntarle a líderes científicos de la NASA qué era más difícil, entre lanzar cohetes al espacio y liderar personas, su respuesta fue sin dudas: liderar personas. Esto porque liderar equipos implica tratar con la naturaleza intrínsecamente compleja de las personas, en contraposición a la relativa previsibilidad de las ecuaciones y fórmulas utilizadas en la ciencia espacial. Además, destacaron que los desafíos del liderazgo, aunque pueden no ser tan espectaculares como los asociados con el lanzamiento de cohetes al espacio, son dinámicos y rara vez se presentan en términos de blanco o negro.

Esta perspectiva remarca la necesidad de estudiar y practicar el liderazgo, y cómo ésta complejidad se amplifica cuando se trata de liderar equipos distribuidos geográficamente.

Hatum (2021) afirma: *"El líder post-pandemia (...) es alguien que escucha, que baja al llano, que no controla, confía, contiene y facilita los procesos. Alguien vulnerable, tan vulnerable como sus propios colaboradores"* (párr. 15).

Para Rupp y Beverstein (2022), la confianza, los acuerdos y la claridad de objetivos son fundamentales. Y por eso, es importante que quien lidere se comunique bien.

En relación a lo anterior, Daiuto (2022) afirma: *"La claridad para comunicar (...) la empatía, el saber motivar y la inteligencia emocional son hoy las cualidades más buscadas en una persona que lidera equipos en esta nueva era"* (párr. 12).

En este contexto, surge la necesidad de analizar en profundidad las características que un líder debe poseer para lograr que su equipo remoto cumpla con los objetivos propuestos. Y cuáles son las mejores prácticas para llevar adelante un equipo de este tipo.

Para ello, este trabajo se enfocó en las siguientes preguntas:

### **Pregunta principal**

¿Qué características y prácticas deben desarrollar los líderes de equipos remotos para gestionar efectivamente la comunicación a distancia y el cumplimiento de objetivos?

### **Preguntas secundarias**

1. ¿Cuáles son las mejores prácticas de liderazgo para promover la productividad y eficacia de un equipo remoto?
2. ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para lograr una comunicación efectiva en entornos remotos?
3. ¿Cómo influye el liderazgo por objetivos en la efectividad de los equipos remotos en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos?
4. ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional en la formación de un equipo que logre los objetivos propuestos?

El objetivo general de este trabajo fue analizar las características esenciales y mejores prácticas de un líder de un equipo remoto, con foco en la comunicación efectiva y liderazgo por objetivos.

Los objetivos específicos fueron:

- Identificar las características y mejores prácticas de liderazgo en equipos remotos, con el propósito de gestionar efectivamente la comunicación a distancia y el cumplimiento de objetivos.

- Evaluar el impacto del liderazgo por objetivos y la cultura organizacional en la efectividad de los equipos remotos, determinando cómo estos elementos influyen en el rendimiento del equipo.

La investigación se estructuró de la siguiente manera:

El capítulo uno, Evolución del trabajo remoto en el mundo, aborda la evolución del trabajo remoto desde sus inicios hasta la actualidad, destacando los hitos clave, las tendencias emergentes y los desafíos actuales.

El capítulo dos, Liderazgo Remoto: Desafíos y Estrategias, explora las características esenciales y las mejores prácticas para liderar equipos en entornos remotos, basándose en las contribuciones de autores como Turmel, Eikenberry y Terzakyan.

El capítulo tres, Gestión por objetivos, analiza los aspectos fundamentales de la Gestión por Objetivos (MBO) y su implementación en equipos remotos, subrayando cómo esta estrategia alinea los esfuerzos del equipo hacia un propósito común y fomenta una cultura de alto rendimiento.

Posteriormente, se presenta la Metodología de Investigación, incluyendo la justificación metodológica, la presentación del trabajo de campo y el análisis de resultados.

El capítulo cuatro, Análisis e interpretación de resultados, presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 85 participantes, tanto líderes como miembros de equipos remotos o híbridos, junto a las entrevistas a 3 expertos del tema, y realiza un análisis cruzado entre la teoría presentada y los datos empíricos, respondiendo a las preguntas de tesis.

Finalmente, el capítulo cinco, Conclusiones y resultados clave, presenta los principales hallazgos de la investigación, destacando las implicancias más relevantes para la gestión y liderazgo de equipos remotos.

## Marco Teórico

### Capítulo 1: Evolución del trabajo remoto en el mundo

El trabajo remoto ha experimentado una expansión sin precedentes en las últimas décadas, transformando completamente la dinámica laboral a nivel global. Desde sus comienzos como respuesta a una crisis energética hasta su adopción masiva durante la pandemia de Covid-19, el trabajo remoto ha evolucionado de una solución emergente a una práctica laboral estándar que redefine las expectativas de empleados y empleadores por igual.

Este capítulo se centra en describir la evolución histórica del trabajo remoto, desde sus antecedentes en los años setenta hasta su proliferación moderna impulsada por avances tecnológicos como internet. Se abordarán los hitos clave y las tendencias que han moldeado esta transformación, destacando cómo cada fase ha influido en la configuración actual del entorno laboral global.

#### 1.2 Antecedentes Históricos del Trabajo Remoto

Aunque el trabajo remoto se popularizó mundialmente a partir de la pandemia, tiene larga data en el mundo. El término *trabajo remoto* se le atribuye al ingeniero de la NASA Jack M. Nilles, en los años setenta del siglo pasado, incluso antes de que existieran las computadoras. Motivado principalmente por los desorbitantes precios del combustible en Estados Unidos en 1973 -como consecuencia de una crisis económica y energética- desarrolló el concepto de teletrabajo en un estudio que luego volcó en su libro *Telecommunications-Transportation Tradeoff*, publicado en 1976.

En el mismo, planteaba que, si uno de cada siete trabajadores pudiera trabajar desde casa, Estados Unidos cubriría la demanda con producción interna de petróleo y no necesitaría importarlo (Nilles, 1976).

Se ve, entonces, cómo la idea del trabajo remoto surge esencialmente como un método para ahorrar combustible en un contexto de crisis.

En 1975, un año antes de la publicación del libro de Nilles, la aparición de la primera computadora portátil por parte de IBM permitió llevar el trabajo a cualquier parte, marcando un hito importante para el trabajo remoto (Barberá, 2024).

Posteriormente, en 1979, un artículo del Washington Post titulado "Working at Home Can Save Gasoline" (trabajar desde casa podría ahorrar gasolina) muestra cómo, una vez más, todo giraba en torno al ahorro de combustible.

En 1979, IBM experimentó con cinco empleados trabajando desde casa, y en 1983, con el nacimiento del internet, IBM extendió su experimento inicial de teletrabajo a 2,000 empleados (Sys, 2021).

Para 1987, 1.5 millones de estadounidenses ya eran teletrabajadores, demostrando el crecimiento de esta modalidad. (Sys, 2021)

En 1990, la World Wide Web conectó herramientas de oficina virtual y correo electrónico, permitiendo una mayor productividad y mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

### **1.3 El Impacto de Internet en el Trabajo Remoto**

El concepto de Internet se origina entre los años 60 y 70, a partir de una red llamada ARPANET, desarrollada por la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA) del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Uno de sus creadores, Vinton Cerf, es considerado el "padre de internet" por haber desarrollado esta tecnología de comunicación entre redes, clave para el funcionamiento de internet.

Algunos años más tarde, en 1989, un científico británico llamado Tim Bernés-Lee creó la *World Wide Web*.

Este fue el primer inicio de internet como lo conocemos hoy: permitió la creación de sitios web y navegadores, e hizo que internet fuera mucha más accesible y fácil de usar para el público general.

En 1991, la invención del Wifi marcó otro hito importante. Y a mediados de los años 90, American Express, IBM y AT&T permitieron el trabajo remoto (Sys, 2021).

En 1997, Google lanzó su motor de búsqueda, facilitando la búsqueda de empleos y talentos a distancia. Herramientas de administración de proyectos centralizadas como Basecamp, que surgieron en 1999, empezaron a facilitar la gestión de flujos de trabajo de forma remota.

Durante la década de 2000, la llegada del internet inalámbrico y la banda ancha mejoraron significativamente el acceso a internet, eliminando las limitaciones anteriores.

En 2002, LinkedIn comenzó a conectar empresas y talentos a nivel mundial, y en 2003, Skype ofreció nuevas opciones de comunicación por videollamada.

En 2005, se inauguró el primer espacio de coworking oficial en San Francisco.

En 2012, Google presentó Google Drive, una herramienta clave para la colaboración remota.

*Internet en su conjunto pasó de 40 millones de usuarios en 1996 a 2.500 millones en 2013. Desde entonces no ha dejado de multiplicar su incidencia en la organización interna de las corporaciones (Diario La Tercera, 2024).*

#### **1.4 La Era del Trabajo Remoto en el Siglo XXI**

Avanzando en el tiempo, en 1992 el gobierno estadounidense lanza un programa de teletrabajo entre agencias gubernamentales, titulado "Interagency Telecommuting Pilot Project".

Y años más tarde, en el 2004, se aprueba un proyecto de ley en Estados Unidos, para impulsar el trabajo remoto en las distintas agencias e instituciones del país. Cuatro años más tarde, la Oficina de Administración de Personal del gobierno norteamericano registraba más de 100.000 trabajadores remotos (Sys, 2021).

En 2010, el 59% de los trabajadores remotos en EE.UU. eran empleados de planta de empresas privadas (Sys, 2021).

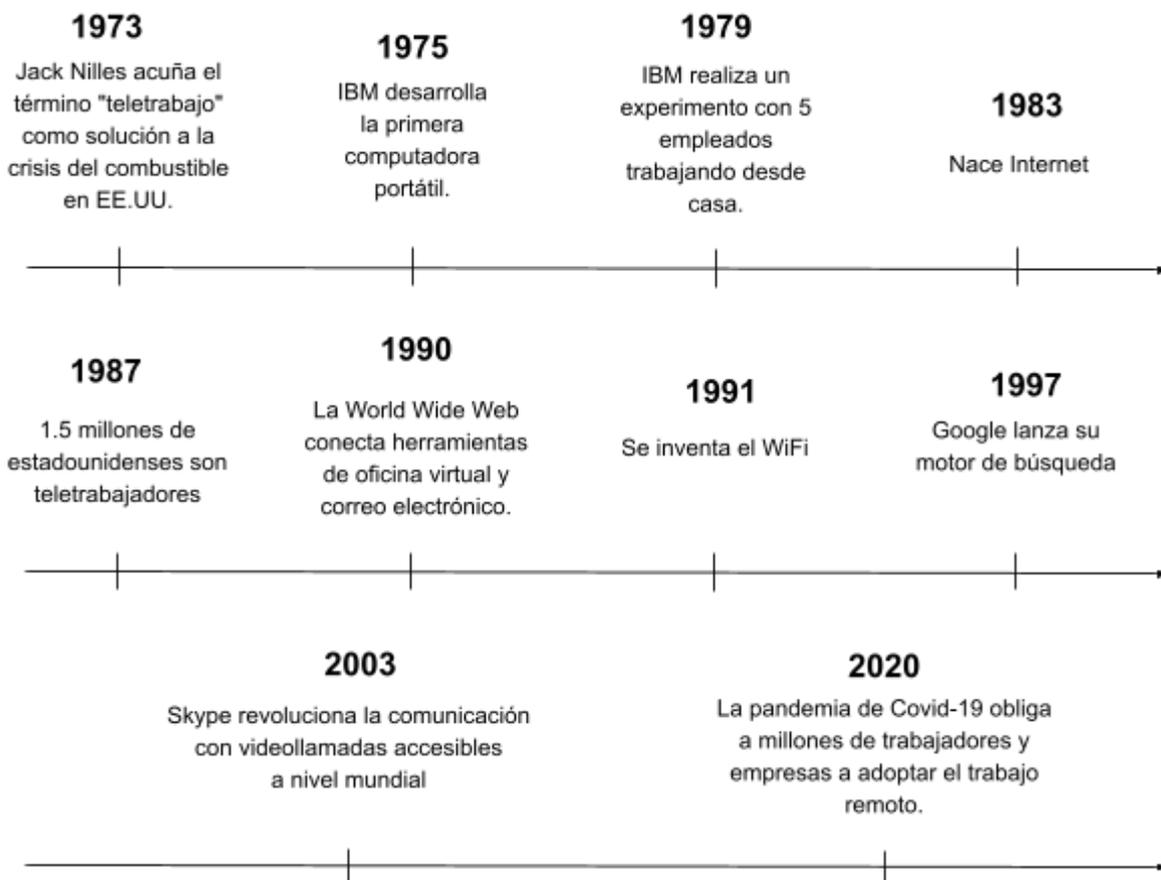
En 2017, San Francisco reveló que el 60% de sus ofertas de trabajo eran para trabajadores remotos, y en 2018, el 70% de la población mundial trabajaba remoto al menos una vez a la semana.

La pandemia de Covid-19 en 2020 marcó un punto de inflexión definitivo, obligando a millones de trabajadores y empresas a adoptar el trabajo remoto.

Según una encuesta de Gartner de mediados de 2020, el 80% de los líderes de empresas planeaban implementar políticas de trabajo remoto después de la pandemia. Gigantes de Silicon Valley anunciaron planes definitivos de trabajo remoto para sus empleados, consolidando esta modalidad como una práctica estándar en el mundo laboral.

En 1995, el 9% de los trabajadores estadounidenses trabajaban de forma remota. En el 2022, según un informe del Business Report Review del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, el 72,5% de las empresas tenían empleados remotos (Roman, 2018)

En la figura n 1 se resumen los hitos más importantes de la evolución del trabajo remoto:



(Figura 1: Línea del tiempo del trabajo remoto: Principales hitos)

## 1.6 Trabajo Pre y Post Pandemia en América Latina

Pero la tendencia del trabajo remoto no se limita a Estados Unidos. En Europa y Latinoamérica también se puede ver cómo desde la pandemia, se ha intensificado enormemente esta modalidad: En América Latina, la contratación internacional creció 3.300% en un año (2021), según Forbes Argentina.

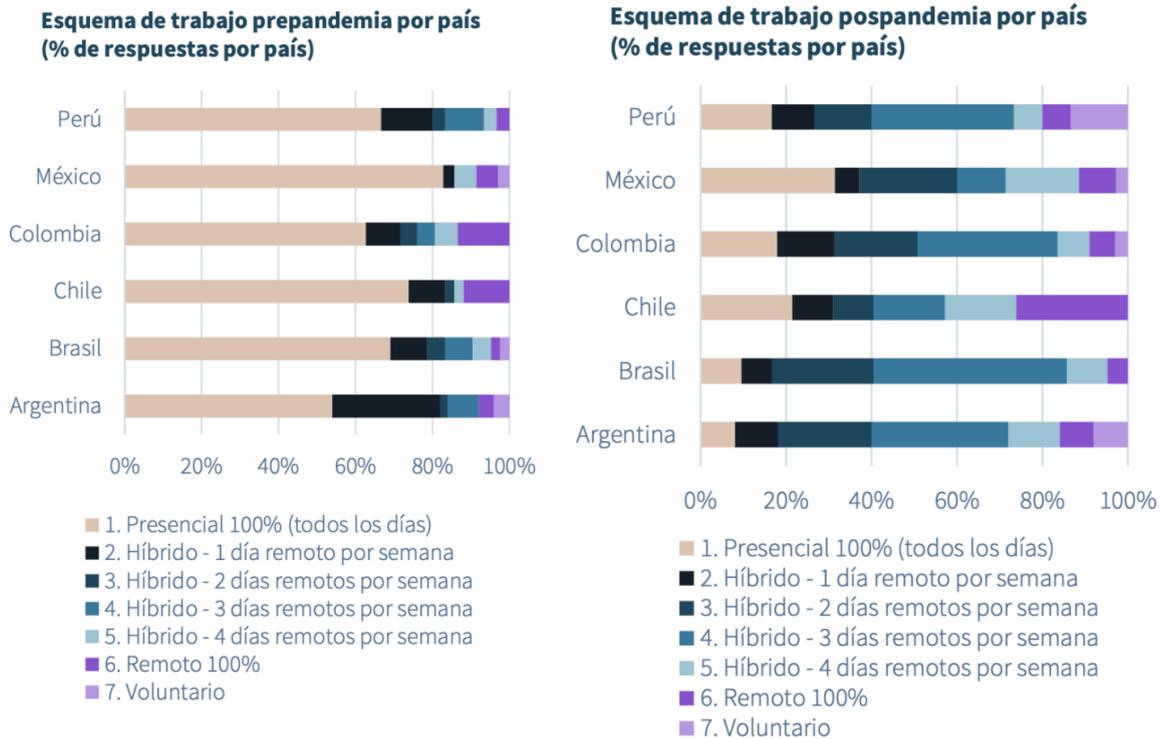
La firma multinacional JJJ lanzó un reporte (Redacción Tekios, 2024) donde cuantifica la transición del trabajo presencial al híbrido y remoto, destacando que el esquema óptimo sigue siendo un desafío para la mitad de las empresas. Este estudio se basa en información de cerca de 300 empresas en 13 países de Latinoamérica y es el primero de su tipo en la región.

Antes de la pandemia, dos de cada tres trabajadores asistían a la oficina cinco días a la semana, mientras que solo el 8% de las empresas utilizaban el trabajo remoto. **Hoy en día, sólo una de cada cinco empresas en Latinoamérica requiere asistencia a la oficina todos los días, lo que representa un tercio del nivel pre-pandemia.** El trabajo híbrido, en contraste, se ha triplicado (Silva, 2024). Asimismo, explica que las medidas de aislamiento por COVID-19 forzaron la adopción generalizada del trabajo remoto, un esquema que ha perdurado en la región.

Chile y Argentina se destacan por su mayor adopción del trabajo remoto, especialmente en empresas de tecnología y compañías con menos de 100 empleados (Silva, 2024).

El estudio muestra que, antes de la pandemia, los trabajadores en estos países asistían a la oficina cinco días a la semana en dos de cada tres empresas, mientras que ahora solo una de cada cinco empresas en Latinoamérica requiere asistencia diaria.

En la figura 2 se muestra un comparativo de los esquemas de trabajo pre y post pandemia en América Latina.



(Figura 2: Esquema del trabajo pre y post Pandemia en América Latina, Tekios)

De acuerdo a la figura 2, se observa que luego de la pandemia, todos los países de América Latina disminuyeron considerablemente el formato de trabajo presencial y Argentina se presenta como el país de menor trabajo presencial en Latam.

Latinoamérica es la región con mayor adopción del trabajo híbrido y menor uso del trabajo 100% remoto. El esquema híbrido más popular, usado por el 29% de las empresas, incluye dos días presenciales y tres remotos, especialmente entre multinacionales y compañías de los sectores financiero, seguros, tecnología y telecomunicaciones. El segundo esquema híbrido más común consiste en dos días remotos y tres presenciales, con un 18% de adopción.

Aunque estos esquemas sugieren una menor ocupación de oficinas, presentan un reto en la gestión de los días de mayor asistencia, generalmente martes, miércoles y jueves, preferidos por la mayoría de los empleados a nivel global. Gabriella Silva menciona que "el futuro del trabajo aún está por definirse, ya que la mitad de las empresas encuestadas indicaron que su esquema actual podría cambiar, en parte porque el 70% enfrenta desafíos con sus políticas de trabajo" (Párr. 12).

En resumen, aunque la transición del trabajo presencial al híbrido es clara, muchas empresas aún enfrentan desafíos significativos para aplicar estos modelos de manera efectiva y maximizar sus beneficios (Redacción Tekios, 2024).

### 1.5 Tendencias y Desafíos Actuales del Trabajo Remoto

Con el correr de los años y los avances de la tecnología, se ve cómo el trabajo empieza a ser cada vez más mental y menos manual. Y así, el trabajo remoto se vuelve mucho más relevante. Por su parte, Housel (2021) dice:

En tiempos de Rockefeller, casi todos los trabajos requerían hacer cosas con las manos (...). **Hoy en día un 38% de los trabajos se etiqueta como directivos, funcionarios y especialistas. Otro 41% son servicios que dependen tanto de los pensamientos como de las acciones**” (pág. 117)

Las últimas estadísticas de trabajo remoto arrojan que el 16% del total de las empresas del mundo son 100% remotas y alrededor del 62% de los trabajadores de 22 a 65 años trabajan de forma remota al menos ocasionalmente (Benítez, 2023)

Por su parte, la tecnología 5G está destinada a mejorar aún más la conectividad y el rendimiento del trabajo remoto, abriendo nuevas posibilidades para la colaboración en tiempo real y la flexibilidad laboral (Interfell, 2024).

En relación a las tendencias a nivel mundial, una de las principales actualmente es el enfoque en la **experiencia del empleado**. A medida que más empresas adoptan el trabajo remoto como regla, reconocen la importancia de crear entornos laborales virtuales que faciliten la conexión, el compromiso y el bienestar de los empleados. Las compañías buscan replicar la experiencia de trabajar en persona a través de programas de bienestar y eventos sociales virtuales (El país diario digital, 2023).

Otra tendencia importante es el **aumento del trabajo híbrido**: adoptando un enfoque flexible que combina días de trabajo en la oficina con días de trabajo desde casa. Este modelo permite a los empleados disfrutar de la colaboración en persona mientras mantienen la flexibilidad y autonomía del trabajo remoto (El país diario digital, 2023).

Entre los **principales desafíos emocionales** del trabajo remoto se encuentra el aislamiento y la desconexión: la falta de interacción cara a cara puede debilitar el sentido de pertenencia

y la camaradería en el lugar de trabajo, afectando la cultura corporativa y la salud mental de los empleados. Es crucial que las organizaciones implementen medidas para fomentar la conexión humana y el bienestar en un entorno remoto, como reuniones sociales virtuales y recursos de apoyo emocional (El país diario digital, 2023).

Sin dudas, una de las tendencias más destacadas es la **consolidación del trabajo remoto como una práctica laboral estándar**. Una transición acelerada por la pandemia del covid-19, que trajo beneficios como la reducción de costos operativos y la ampliación al talento global.

Como puede verse, el trabajo remoto es una realidad que continúa evolucionando y asentándose en el mundo laboral, trayendo consigo nuevas dinámicas que exigen líderes capaces de adaptarse y gestionar equipos a distancia de manera efectiva.

Este cambio no solo desafía las estructuras tradicionales, sino que también transforma la manera en que entendemos la colaboración, la comunicación y el cumplimiento de objetivos. En un entorno donde la tecnología facilita pero también complica la interacción humana, es fundamental que los líderes desarrollen habilidades que trasciendan las herramientas digitales y se centren en el bienestar y la productividad de sus equipos.

Esto lleva directamente a la pregunta: ¿Cuáles son las características esenciales con las que debería contar un líder de equipo remoto? ¿Y cuáles son las mejores prácticas para el cumplimiento de objetivos a distancia?

El siguiente capítulo abordó estos interrogantes, describiendo las competencias necesarias para liderar eficazmente en un mundo donde la distancia física es parte del día a día, pero no un obstáculo que impida el éxito organizacional.

## Capítulo 2: Liderazgo Remoto: Desafíos y Estrategias

El liderazgo en entornos remotos es una realidad que se está expandiendo rápidamente en todo el mundo. Pero, ¿cómo puede un líder prepararse para liderar efectivamente en este tipo de entorno? ¿Cuáles son las características esenciales y mejores prácticas?

La pregunta fundamental es: ¿Qué parte del liderazgo se mantiene y qué parte cambia cuando el equipo es remoto? Según Turmel y Eikenberry (2018), independientemente de la ubicación del líder o del equipo, el liderazgo siempre trata sobre seres humanos: personas con sentimientos, emociones, necesidades y objetivos personales. Cuanto mejor se entienda la psicología humana, mayor será el éxito como líder.

El término "líder" proviene del inglés antiguo, del verbo "lædere," que significa "guiar." Liderar un equipo remoto sigue siendo, esencialmente, liderar o guiar a un grupo de personas.

En este capítulo, se abordarán las características esenciales y las mejores prácticas para liderar equipos remotos; de la mano de autores como Turmel, Eikenberry y Terzakyan.

### 2.1 Liderazgo Presencial vs. Liderazgo Remoto

En el ámbito de liderazgo remoto, estos son algunos de los aspectos que cambian al liderar de forma remota (Turmel y Eikenberry, 2018)

- **Geografía:** no se trata solo de distancia física, sino también, en ocasiones de diferentes zonas horarias y normas culturales. Lo que suma más complejidad al rol del líder.
- **Estar fuera de la vista:** Las personas a las que se pretende influenciar, no nos ven. Entonces, liderar con el ejemplo se vuelve más complejo. Por otra parte, cuando se comparte el espacio, es más fácil hacer preguntas o requerir reuniones en el momento. Al no ser visible, es más difícil para el liderado encontrar el momento para hacer preguntas. Turmel & Eikenberry (2018, afirman: "Ser visto es fundamental para el liderazgo y se ve afectado en una relación a larga distancia"(pág. 44).



- **Relaciones interpersonales:** las personas que trabajan juntas, necesitan comunicarse para trabajar juntas. Si bien las relaciones no se desarrollan o mejoran solo por estar cara a cara, el contacto personal potencia la creación de relaciones. La necesidad de trabajar en las relaciones no cambia, pero el contexto y las oportunidades para desarrollar relaciones interpersonales cambia drásticamente.
- **Comunicación:** Al hablar cara a cara, obtenemos una cantidad de información y feedback no verbal muy amplio. De hecho, según Albert Mehrabian (1972) psicólogo y académico norteamericano, hasta el 93% de la comunicación es no verbal (tono de la voz, ritmo, distancia a la persona, ropa, gestos). Y solo el 7% se compone de lo verbal. Como líderes, es esencial que “leamos” esas expresiones para ajustar mensajes, repetirlos, chequear el entendimiento. Incluso entender si hay aceptación o rechazo según las expresiones involuntarias. Al trabajar a distancia, gran parte de la comunicación pasa a ser por escrito: correos, mensajes, comunicación por chat. Incluso en videollamadas, o llamadas telefónicas aún hay una desconexión con quien está del otro lado.
- **Abordaje del liderazgo:** El liderazgo más tradicional, de forma presencial, podía apoyarse en lo que se veía. Volviéndose más controlador y directivo. El líder o jefe podía saber qué hacía cada persona en cada momento y saber si estaba trabajando o no. Independientemente de si eso estaba bien o mal, era posible. Con el equipo geográficamente distribuido, es imposible saber qué hace cada persona todo el tiempo. Entonces, se necesita encontrar nuevas formas de saber si las personas tienen la guía necesaria para hacer sus tareas, si tienen claridad de objetivos, y para que su progreso se comuniquen. Se necesita, fundamentalmente, tener gran confianza, porque el liderazgo basado en control es casi imposible.

Liderar en remoto sigue tratándose esencialmente de guiar e influenciar a otras personas, con el desafío añadido de que la presencia debe sentirse aunque no se pueda ver.

El liderazgo tradicional, regularmente basado en la supervisión directa y el control, se vuelve impracticable en un contexto remoto.

Esto obliga a los líderes a confiar más en la autonomía de sus equipos y a desarrollar nuevas maneras de evaluar el progreso y asegurar la alineación con los objetivos de la empresa. La confianza y la comunicación, entonces, se vuelven pilares fundamentales en el

liderazgo remoto, reemplazando el control directo con una guía basada en objetivos claros y comunicación constante.

## 2.2 Desarrollando el Líder Remoto: Habilidades y Competencias Esenciales

Los desafíos que de por sí trae el liderazgo, se ven más comprometidos aún cuando el liderazgo debe ejercerse de forma remota. Entonces, ¿cuáles son las características y habilidades esenciales con las que debería contar un líder de equipo remoto?

Según Glass (2022), estas son las cinco características esenciales con las que debería contar un líder remoto:

**1. Ser un comunicador eficaz:** Al no haber demasiada interacción cara a cara, un líder remoto necesita ser efectivo para comunicarse digitalmente: saber cómo abordar determinados temas, ser claro y persuasivo para expresar ideas y evitar malentendidos. Eso integra saber cuál es la forma más efectiva para comunicarse según el caso, ya sea por escrito, de forma sincrónica, asincrónica o por videollamada.

**2. Estar orientado a resultados:** si bien enfocarse en obtener resultados es importante para todos los líderes, es más difícil motivar a las personas desde el otro lado de una pantalla de computadora. Lo que motiva a las personas que interactúan principalmente con líderes y compañeros de forma remota, es ver que los proyectos están progresando y que su trabajo importa. Por lo tanto, es crucial mostrárselos. Una forma de hacerlo es mediante reuniones donde se explique en qué está trabajando cada uno, cómo se conecta todo y cómo está funcionando el negocio. Proporcionar retroalimentación regular también es fundamental, especialmente reconocer a las personas por un trabajo bien hecho.

**3. Ser confiable:** La confianza es esencial en un entorno de trabajo remoto donde las personas dependen de otros compañeros y líderes a los que no pueden “ver” cumplir con los plazos y ejecutar tareas asignadas. Sin un líder que transmita confianza, el ánimo y la productividad pueden caer. Ser confiable en este contexto implica:

- *Cumplir con su palabra:* Por ejemplo, no comprometerse a reuniones o hacer promesas que luego no se puedan cumplir.

- *Ser accesible:* Debe ser fácil para las personas del equipo comunicarse con los líderes remotos, sabiendo en qué canales están disponibles y cuándo esperar una respuesta.
- *Ser honesto:* Es importante que los líderes compartan tanto los momentos de éxito empresarial como los momentos de dificultades.
- *Mostrar confianza en los miembros del equipo:* Evitando el “*micromanagement*” o la microgestión: demostrar que se confía en las personas del equipo para trabajar productivamente en un entorno virtual, dando la posibilidad de que cambien estrategias y comportamientos si es necesario, para alcanzar los objetivos de la compañía.

**4. Flexibilidad en cuanto a la formación:** aprender a ajustar y optimizar la formación de las personas que trabajan de forma remota, considerando sus necesidades específicas. Por ejemplo, los miembros de un equipo remoto podrían beneficiarse de capacitaciones sobre herramientas de productividad, formas de evitar el *burn out*, entre otras. También en cuanto a la forma de realizar las capacitaciones: los cursos asincrónicos, por ejemplo, permiten al equipo consumir los módulos cuando les resulte más conveniente.

**5. Capaz de Delegar:** Para los líderes, ceder el control puede resultar difícil, pero intentar gestionar demasiado lleva al agotamiento y transmite una falta de confianza en las personas del equipo. Al delegar, los líderes brindan la oportunidad de aprender y crecer. En contextos remotos, delegar procesos de capacitación, incorporación y comunicación son buenos puntos de partida.

El liderazgo remoto exige una adaptación significativa de las habilidades tradicionales. La comunicación se debe ajustar al contexto. Y parte de ser un buen comunicador en el ámbito digital, importa elegir el medio adecuado según la naturaleza del mensaje. No es lo mismo dar un feedback breve sobre algo muy específico, que sentar bases o expectativas más generales respecto a la forma de trabajo, por ejemplo. El líder remoto debe ser capaz de entender cuál es el mejor medio para comunicarse según el caso.

Otro aspecto fundamental del liderazgo remoto es la orientación a resultados. Los líderes deben encontrar maneras de mantener a su equipo motivado y comprometido a pesar de la distancia. Esto se logra mostrando claramente cómo el trabajo de cada miembro contribuye al progreso general del proyecto y al éxito de la organización. Las reuniones regulares para

discutir avances, así como la retroalimentación constante, son estrategias clave para mantener la motivación y el sentido de propósito entre los trabajadores remotos.

Por último, la confianza es esencial. Los líderes deben ser accesibles, honestos y demostrar confianza en las capacidades de su equipo. Evitar la microgestión y delegar tareas permite a los empleados trabajar de manera autónoma, promoviendo un ambiente de confianza y fomentando el crecimiento personal y profesional.

### **2.3 Estrategias para un Liderazgo Remoto Eficaz: Mejores Prácticas para promover la Productividad y la Cohesión del Equipo**

Para gestionar con éxito un equipo distribuido en distintas ubicaciones, Terzakyan (2022) afirma que las compañías deben redoblar sus esfuerzos en los siguientes puntos:

- Establecer objetivos claros
- Mejorar la comunicación
- Aprovechar las fortalezas individuales y colectivas de cada colaborador
- Consolidar el espíritu de cooperación
- Crear procesos de trabajo transparentes
- Brindar recomendaciones para contar con el mejor entorno de trabajo, aunque no sea compartido

#### **1. Establecer objetivos claros:**

Esto implica que cada persona del equipo sepa qué se espera de su trabajo, permitiendo la orientación a resultados.

#### **2. Enfocarse en la Comunicación:**

Considerando la diversidad de zonas horarias, es importante saber manejar una buena comunicación asincrónica. Una de las prácticas recomendadas es establecer reglas sobre disponibilidad en la comunicación, horarios en que se esperan respuestas y reuniones virtuales.

#### **3. Invertir en las herramientas necesarias:**

Para lograr una comunicación virtual efectiva, es necesario invertir en herramientas y tecnologías que lo hagan posible. Algunas imprescindibles son:

- Gestión de proyectos: para asignar responsabilidades, dividir proyectos en tareas más pequeñas, mantener los plazos visibles. Algunos ejemplos: Notion, Click Up, Asana.
- Creación y administración de documentos: Por ejemplo, Google Suite, Microsoft 365.
- Almacenamiento de archivos: Algunas de las opciones más populares son Drive, Dropbox, Cloud.
- Comunicación y colaboración: hay muchas alternativas para la comunicación en tiempo real. Una de las más completas y utilizadas en todo el mundo es Slack.
- Plataformas de videoconferencia: para facilitar las reuniones cara a cara. Opciones como Zoom, Google Meet o Skype son las más utilizadas.

#### **4. Reconocer los logros:**

Según SocialCast *“El 69% de los empleados dicen que trabajarían más si sintieran que sus esfuerzos son mejor reconocidos”* . En tal sentido, Terzakyan (2022) sostiene que el reconocimiento se vuelve aún más relevante en equipos remotos donde hay menos posibilidades de interacción. Por eso, se vuelve una forma clave de motivar a las personas, demostrando que sus contribuciones son valiosas para el negocio.

#### **5. Inculcar la independencia:**

El trabajo remoto lleva dentro la autonomía y la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y la personal. Por eso, es importante que los líderes promuevan la independencia a través de una comunicación clara respecto a objetivos y plazos.

#### **6. Construir Confianza:**

La confianza entre líderes y colaboradores es fundamental para fomentar la colaboración y el compromiso en entornos virtuales.

Pero, ¿cómo generar confianza a distancia? De acuerdo al *Remote Leadership Institute*, existen tres componentes esenciales para que haya altos niveles de confianza: propósito en común, competencias y motivos. En la figura 3, se presenta el triángulo cuyos elementos, mientras más alineados estén, más confianza habrá entre las personas del equipo.



(Figura 3: El Triángulo de la confianza. Turmel y Eikenberry (2018))

El **Propósito en común** hace referencia a que todas las personas del equipo tengan un objetivo en común y “tiren para el mismo lado”.

La **Competencia**, implica que todos conozcan las reglas, tengan las habilidades para realizar sus tareas y confíen en que tanto sus compañeros de equipo como quien lidera, tiene las habilidades necesarias para hacerlo.

Los **Motivos**, refieren a las razones por las cuales las personas actúan en un equipo. ¿Están dispuestas a hacer más de lo esperado para alcanzar metas comunes? ¿Respaldan a sus compañeros en momentos difíciles o siempre priorizan los intereses de la empresa? ¿Cumplen lo que prometen o solo dicen lo que otros quieren escuchar? Se relacionan con las intenciones y valores que guían el comportamiento de las personas en un equipo

Concretamente, ¿cómo puede un líder de un equipo remoto generar confianza dentro de un equipo a distancia? Estos son los 6 aspectos clave de acuerdo a Turmel y Eikenberry (2018):

**6.1 Usar las reuniones de forma estratégica:** Algunos líderes ven las reuniones como algo que debe hacerse lo más rápido posible para evitar la pérdida de tiempo, lo que hace que se vuelvan cortas y transaccionales. Sin embargo, en un equipo remoto, las reuniones pueden ser el único momento donde los miembros del equipo hablan entre sí como un equipo.

Turmel y Eikenberry (2018), afirman: “*Hay que dedicar tiempo a que las personas vean cuán inteligente es el resto del equipo*” (pág. 157). Sugieren intentar destacar al menos a una persona del equipo por reunión, pidiéndoles que hablen sobre su trabajo, o resaltando algunas de sus fortalezas.

**6.2 Elogiar en público:** Dar feedback positivo es importante para cualquier líder, sin embargo, en el ámbito remoto, el feedback suele entregarse en las one to one. Eso hace sentir mejor a la persona, pero el resto del equipo no se entera del buen trabajo que hizo ni cuáles son sus fortalezas y talentos.

**6.3 Delegar en público:** al asignar tareas en un contexto remoto, la percepción de que algo es justo, es tan importante como la equidad en sí misma. Al delegar de manera pública, se muestra a todos los miembros del equipo quién está a cargo de qué y por qué se asignan ciertas responsabilidades. Esto evita la percepción de favoritismo o discriminación, ya que todos pueden ver claramente cómo se distribuyen las tareas y quién es responsable de qué.

**6.4 Intencionalmente, crear oportunidades para generar confianza y cercanía.** Generando reuniones donde se encuentre el equipo completo, no solo para seguimiento de tareas, sino también para actividades lúdicas. Y en el día a día, mezclando equipos de trabajo, asignando mentores y delegando parte del entrenamiento de miembros del equipo a otros, para que tengan posibilidad de interactuar con compañeros que quizás no conocerían de otra forma.

**6.5 Usar tecnología para construir relaciones:** Todos trabajamos mejor con personas que conocemos, nos gustan y en las que confiamos. Una de las prácticas más efectivas para construir esa confianza es el uso de tecnología que facilite la interacción cara a cara, aunque sea virtualmente. Según una investigación de la *Depaul University*, cuando las personas pueden ponerle cara a otras, se reduce la incidencia de comportamientos negativos como la falta de colaboración o la exclusión.

En equipos con zonas horarias muy diferentes, es útil implementar foros de preguntas y respuestas donde los miembros puedan interactuar y ofrecer ayuda mutua, incluso si no se comunican directamente.

**6.6 No ignorar las señales.** Es crucial estar atento a posibles problemas entre los miembros del equipo. Por ejemplo, si alguna persona comienza a mencionar con frecuencia al líder de equipo en todas las comunicaciones, ya sea en chats o correos, podría ser una señal de que hay falta de confianza en la capacidad del otro para cumplir con el trabajo o responder.

Por eso, como líder, es importante ser proactivo, identificar lo que está sucediendo y ayudar a las personas a aclarar la situación, resolver conflictos y ajustar las expectativas si es necesario.

En el ámbito remoto, el líder debe utilizar diferentes herramientas que faciliten la comunicación y crear de forma consciente espacios de conexión y confianza. A diferencia de lo que sucede en el liderazgo tradicional, donde el cara a cara naturalmente genera más cercanía entre las personas.

Un aspecto crucial es la claridad de objetivos: que cada miembro del equipo sepa exactamente qué se espera de su trabajo y cómo contribuye al objetivo general. Esto no solo orienta a los resultados, sino que también motiva a los empleados al mostrarles que su trabajo importa.

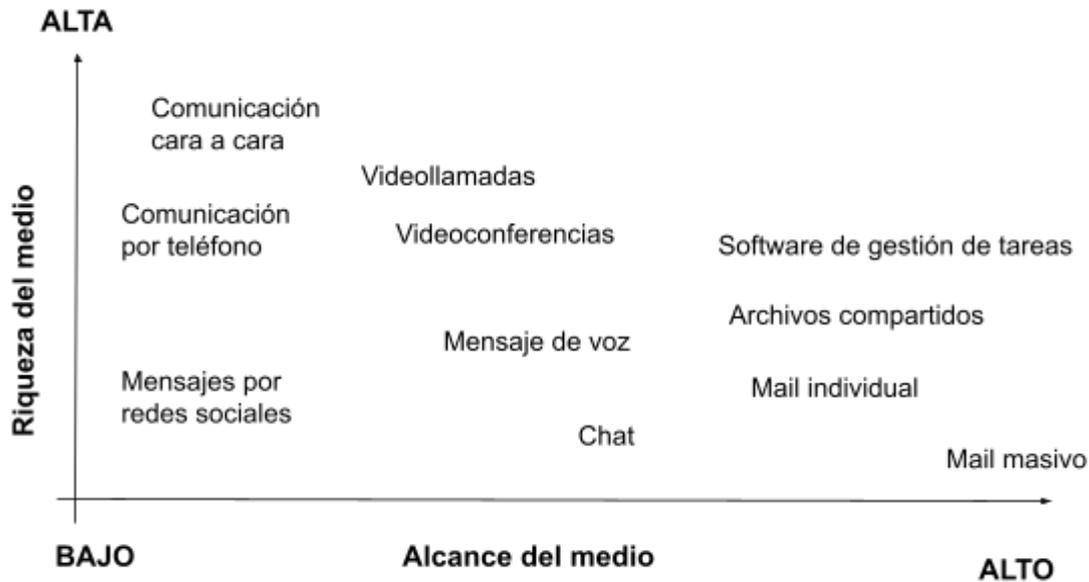
El reconocimiento también juega un papel fundamental. En un entorno remoto, donde las interacciones casuales son escasas, reconocer los logros de las personas tanto de forma individual como en equipo se vuelve aún más relevante. Esto puede hacerse mediante reuniones virtuales, mensajes de reconocimiento en plataformas de comunicación, o feedback positivo público que muestre a todo el equipo el valor de sus contribuciones. Estas prácticas ayudan a mantener la moral alta y a fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

#### **2.4 Navegando la Comunicación en Equipos Remotos: Estrategias para la Colaboración y la Confianza**

El liderazgo remoto es similar al liderazgo tradicional, solo que está indiscutiblemente atravesado por la tecnología. Según Turmel y Eikenberry (2018), la selección de las herramientas de comunicación tiene un impacto significativo más allá de simplemente transmitir información.

Elegir las herramientas adecuadas para la comunicación, impacta en cómo se recibe el mensaje y cómo se puede recibir feedback de manera efectiva. Y también, en cómo se crea y construye confianza entre los miembros del equipo.

En 2001, la investigadora suizo-alemana Buchel creó una matriz simple que explica este concepto, presentada en la figura 4:



(Figura 4: Adaptada de "Uso de la tecnología de Comunicación", Bettina Buchel, Palgrave, 2001)

Como se ve en la figura 4, los distintos canales de comunicación tendrán más riqueza cuanto menor sea el alcance y viceversa. Y para que la comunicación sea efectiva y apropiada, se debería encontrar el equilibrio adecuado entre riqueza y alcance (Buchel, 2021)

- **Riqueza:** La verdadera comunicación es más que simplemente entender el contenido de un mensaje, independientemente de cómo se transmite. De acuerdo con el modelo de Buchel, el mejor ejemplo de comunicación rica es una reunión uno a uno tomando café. Donde hay proximidad física y las personas pueden verse y escucharse, mientras obtienen todas las señales no verbales, visuales y sociales que necesitan para interpretar el mensaje del otro. Y cada parte puede asegurarse que su mensaje también sea comprendido y aceptado.
- **Alcance:** La necesidad de tener en cuenta el tiempo y la distancia es donde entra en juego el alcance. El correo electrónico es el ejemplo perfecto de una herramienta con gran alcance. Miles de personas podrían recibir el mismo mensaje al mismo tiempo (teóricamente, al menos). Pero no es posible ver las reacciones del receptor, escuchar sus lamentos o gritos de alegría, o responder a sus preguntas en tiempo real. No es posible saber si el mensaje se entendió correctamente o si la otra persona acepta el mensaje. Ni siquiera si fue leído.

Entonces, ¿qué medio elegir? De acuerdo a Turmel y Eikenberry (2018) el líder de un equipo remoto debería encontrar el “mix correcto” según el objetivo del mensaje.

En una conversación *one-to-one* se compromete tiempo y eficiencia, pero se logra una riqueza y profundidad en la comunicación que sería imposible lograr con un correo electrónico, por ejemplo. Por eso, en resumen, el líder debería ser consciente del mensaje que necesita transmitir y los objetivos de comunicación, para luego elegir la herramienta más adecuada.

## 2.5 Cultura Organizacional en Equipos Remotos

La cultura organizacional es el grupo de creencias, valores y prácticas que permiten a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta (Pursell, 2023).

Todas las empresas tienen una cultura, pero solo algunas se ocupan de crear un plan o código específico. La falta de una propuesta representa una pérdida financiera para las empresas, debido a que no hay una misión convincente ni relaciones laborales con un alto nivel de confianza. (Pursell, 2023)

En equipos remotos, una cultura organizacional que fomente la colaboración y el compañerismo es esencial porque ayuda a mantener la cohesión del equipo, alinea los esfuerzos hacia metas compartidas y aumenta la motivación y el compromiso de los miembros (Bermúdez, 2023)

Sin embargo, la creación y el mantenimiento de una cultura efectiva presentan desafíos únicos en el ámbito remoto, como la dificultad de construir relaciones sólidas y mantener una comunicación efectiva a distancia.

Según Vorecol (2021), **la cultura organizacional en equipos remotos se debe enfocar en construir un sentido de pertenencia y comunidad** a pesar de la distancia física. Lo que se logra mediante la implementación de prácticas que promuevan la interacción social y la cohesión del equipo, como reuniones virtuales regulares y actividades de team building en línea.

Bermúdez (2022) señala que **los líderes deben ser proactivos en la comunicación de los valores y la misión de la organización**, asegurando que cada miembro del equipo entienda cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales. Esta claridad ayuda a crear una conexión emocional con la empresa, lo cual es fundamental para superar las barreras de la distancia.

Por último, Bermúdez (2022) sugiere que la tecnología juega un papel vital en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional en un contexto remoto. Las herramientas digitales deben ser utilizadas no solo para el trabajo, sino también para fomentar interacciones informales que ayuden a reforzar la cultura de la empresa. Espacios virtuales para charlas informales y canales dedicados a intereses comunes pueden ayudar a humanizar las relaciones laborales y fortalecer el sentido de comunidad.

En resumen, una cultura organizacional sólida en equipos remotos es vital para asegurar la cohesión y el compromiso del equipo. La implementación de prácticas que promuevan la interacción social, la comunicación clara de valores y objetivos, la sensibilidad cultural, y el uso estratégico de la tecnología, son aspectos fundamentales para lograrlo (Bermúdez, 2022).

A modo de cierre, existen 5 características fundamentales de un líder remoto: ser un comunicador eficaz, estar orientado a resultados, ser confiable, flexible y con capacidad de delegar. En el entorno remoto, la comunicación tendrá desafíos particulares, por lo que debe abordarse entendiendo el alcance y riqueza de cada canal de comunicación, para elegir el más idóneo de acuerdo al objetivo y naturaleza del mensaje.

Entre las principales prácticas, se encuentran las de: establecer objetivos claros, definir medios y horarios de comunicación, invertir en determinadas herramientas, reconocer los logros, inculcar la independencia y construir confianza.

Todas estas características y prácticas podrían trasladarse al liderazgo presencial. La diferencia está en que en el ámbito remoto se vuelven esenciales; al no estar físicamente en el mismo espacio, se vuelve fundamental que los objetivos estén definidos, que sean comunicados de forma clara, que haya confianza para intercambiar ideas y contratiempos, Y que haya suficiente independencia para poder avanzar sin una mirada constante. Finalmente, que se cuente con las herramientas necesarias para hacer todo lo anterior posible.

Por último, la cultura organizacional, atravesará todos los aspectos antes mencionados: la comunicación, el sentido o no de pertenencia, los valores compartidos y la forma de trabajar hacia objetivos comunes. Está claro que los objetivos deben estar bien definidos en entornos remotos, pero... ¿cómo se logra su cumplimiento?

## Capítulo 3: Gestión por objetivos

La gestión por objetivos (MBO) es una estrategia que ha revolucionado la forma en que las organizaciones establecen y alcanzan sus metas. Introducida por Peter Drucker en 1954, la MBO se centra en definir objetivos claros y medibles que no sólo guían las actividades diarias de una empresa, sino que también alinean los esfuerzos de todos los miembros del equipo hacia un propósito común. Este enfoque no solo incrementa la claridad y motivación de las personas del equipo, sino que también fomenta una cultura organizacional centrada en el rendimiento (Drucker, 1954).

HR Freaks (2024) afirma: *Saber cuáles son las metas, les permite a los integrantes del equipo fomentar la comprensión y confianza, valores fundamentales para la cultura de alto rendimiento. (Párr.2)*

En este capítulo se analizaron los aspectos fundamentales de la Gestión por objetivos y su implementación en equipos remotos.

### 3. 1 Fundamentos de la Gestión por objetivos

Peter Drucker, conocido como “el padre del management” es quien introduce en el año 1954 el concepto de “gestión por objetivos”.

La gestión por objetivos (MBO en inglés: *Management by Objectives*) se basa en la determinación de metas específicas, así como el desglose y planificación para su consecución.

Esto, con el fin de evitar la llamada “trampa de la actividad”, que consiste en realizar tareas rutinarias que no contribuyen a la evolución de la empresa. En cambio, concentrarse en los resultados que mejorarán su eficacia (Blanco, 2015)

En ese sentido, Drucker (2001) señala que no existe mucha correlación entre la efectividad de una persona y su inteligencia, imaginación o conocimiento.

Y que la eficacia del trabajo de un individuo depende, únicamente, de si el trabajo está suficientemente bien organizado y es sistemático. (Drucker, 2001)

Drucker (1954) establece una serie de **condiciones que se deben cumplir en relación a los objetivos:**

- Deben definirse conjuntamente con los empleados
- Se deben formular tanto a nivel cualitativo como cuantitativo
- Deben ser desafiantes y motivadores
- Debe haber comentarios diarios sobre el estado de los asuntos y no informes estáticos
- Las recompensas (ya sea en reconocimiento o pago relacionado al desempleo) por lograr los objetivos, son un requerimiento
- El principio básico es el crecimiento y desarrollo, no los castigos.

Por otra parte, establece también 5 pasos para Implementar la Gestión por objetivos.

### **3.2 Pasos de la Administración por Objetivos**

Drucker (1954) desarrolló cinco pasos clave para implementar la Administración por Objetivos (MBO). Estos pasos son cruciales para garantizar que la gestión por objetivos sea eficaz y beneficiosa tanto para la organización como para sus empleados.

#### **1. Determinación de los Objetivos Organizacionales**

El primer paso en la Administración por Objetivos es establecer los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la empresa. Si la organización aún no los ha formulado, no puede avanzar con los siguientes pasos de la MBO. (Drucker, 1954).

#### **2. Traducir los objetivos organizacionales a los empleados**

Una vez establecidos los objetivos organizacionales, es esencial traducir estos objetivos a nivel de empleado. Para ello, Drucker recomendó el uso de objetivos SMART (específicos, medibles, aceptables, realistas y con límite de tiempo). Este enfoque asegura que los empleados comprendan claramente sus metas y cómo contribuyen a los objetivos generales de la organización. La aceptación de estos objetivos por parte de los empleados es crucial, ya que fomenta un sentido de compromiso y responsabilidad compartida (Drucker, 1954).

### **3. Estimular la participación de los empleados en la determinación de los objetivos**

Cada empleado debería participar en la determinación de objetivos personales que estén en línea con los objetivos de la organización. Este enfoque participativo asegura que los objetivos estén alineados y fomenta un mayor compromiso y motivación entre los empleados.

Discutir y compartir los objetivos organizacionales en todos los niveles ayuda a que los empleados comprendan la importancia de sus contribuciones individuales. Además, ésta práctica promueve un entorno de trabajo más colaborativo y adaptable a las circunstancias cambiantes (Drucker, 1954).

### **4. Monitoreo del Progreso**

La gestión por objetivos requiere un monitoreo continuo del progreso hacia los objetivos establecidos. Dado que los objetivos SMART son medibles, es posible identificar desviaciones y tomar medidas a tiempo.

Por otra parte, el seguimiento es importante para evitar que los empleados desarrollen comportamientos anormales simplemente para cumplir con los requisitos. Por ejemplo, si las reuniones con clientes deberían durar 30 minutos y los empleados cortan estrictamente en ese plazo solo para cumplir con el requisito, sin tener en cuenta las excepciones (que siempre deben contemplarse)

En lugar de depender únicamente de evaluaciones anuales de desempeño, la gestión por objetivos se enfoca en el crecimiento y desarrollo continuo a través de revisiones regulares y retroalimentación constructiva (Drucker, 1954).

### **5. Evaluación y Recompensa de los Logros**

Finalmente, la MBO implica una evaluación integral del desempeño en todos los niveles de la organización. Las metas y objetivos SMART facilitan la evaluación de los procesos y el rendimiento de los empleados. Es importante que las evaluaciones incluyan comentarios precisos y que los logros sean recompensados adecuadamente. Este sistema de evaluación no solo reconoce los logros, sino que también motiva a los empleados a seguir mejorando y contribuyendo al éxito de la organización (Drucker, 1954).

Estos cinco pasos, descritos por Peter Drucker y presentados en la figura 5, proporcionan un marco estructurado para implementar la Administración por Objetivos.



(Figura 5: Administración por objetivos, adaptada de ToolsHero, 2001)

Como se muestra en la figura 5, hay cinco pasos que deben cumplirse, en orden, para asegurar que tanto líderes como equipo trabajen de manera alineada y efectiva hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

### 3.3 Implementación de gestión por objetivos en Equipos Remotos

En equipos remotos, la gestión por objetivos se vuelve mucho más esencial que en cualquier otro ámbito. Considerando que al no compartir el espacio físico, los objetivos claros y medibles son la forma de “ver sin ver” el trabajo de las personas del equipo. Para liderar equipos remotos hacia el cumplimiento de objetivos, Turmel y Eikenberry (2018) sugieren las siguientes estrategias:

- **Crear procesos en conjunto:**

Los procedimientos, listas de verificación y plantillas son esenciales para el buen desempeño y son críticos en el ámbito remoto, donde las personas no pueden ver y

aprender fácilmente de sus pares. Cuando las personas tienen acceso a estos procesos, el compromiso y el cumplimiento son mayores, y estos procesos pueden proporcionar una señal del progreso alcanzado.

- **Setear expectativas claras hacia ambos lados:**

Es fundamental definir y estar de acuerdo en cuáles son las expectativas del trabajo y los resultados, así como en cómo se medirá el éxito. Cuando las personas saben que sus pares están comprometidos a responder antes del final del día, hay menos frustración por la falta de respuestas inmediatas. Además, cuando las personas participan en la creación de las reglas, toman más responsabilidad por cumplirlas y ser mejores compañeros.

- **Cambiar la creencia de que en remoto, baja la productividad :**

Escuchar las investigaciones y prestar más atención puede cambiar la perspectiva sobre la productividad de las personas en remoto. Es probable que sean muy productivos si se siguen las recomendaciones adecuadas (Turmel & Eikenberry, 2018).

- **Reducir la necesidad de control:**

Enfocarse en lo que se puede influir en lugar de lo que se puede controlar. Asegurarse de que las personas tengan las habilidades y la formación que necesitan, proporcionarles retroalimentación y apoyo, darles los recursos y herramientas para tener éxito, y luego dejarlos hacer su trabajo (Turmel & Eikenberry, 2018).

### **3.4 Objetivos Medibles y Realistas en Equipos Remotos**

Establecer objetivos en un entorno remoto presenta desafíos diferentes a los de la presencialidad. Aunque muchos coinciden en que los objetivos deben ser SMART (Específicos, Medibles, Accionables, Realistas, Time-driven), en un entorno remoto, dos de estos criterios son especialmente difíciles de alcanzar: hacer que los objetivos sean medibles y determinar qué sería realista (Turmel & Eikenberry, 2018).

#### **Crear objetivos medibles:**

Algunos objetivos son fáciles de medir, como las ventas. Sin embargo, otros no son tan tangibles y pueden ser más difíciles de cuantificar. Para que el trabajo de otros sea más medible, es útil preguntarse cómo se pueden cuantificar los esfuerzos y contribuciones.

Algunas preguntas que pueden ayudar son:

¿Cuáles son los componentes cuantitativos del trabajo?

¿Cómo influye el tiempo en el éxito del trabajo?

¿Cómo se determina la calidad del trabajo?

Encontrar objetivos medibles puede reducir las preocupaciones sobre lo que las personas están haciendo cuando no se les puede ver todos los días (Turmel & Eikenberry, 2018).

Por otra parte, lograr objetivos medibles no debería limitarse solo a los objetivos de resultados, sino que en ocasiones, es útil aplicar los objetivos de procesos (aquellos que no buscan un resultado específico, sino el cumplimiento de un proceso).

La aplicación de objetivos de procesos, se le atribuye al guionista Jerry Seinfeld. La utilizó para alcanzar sus objetivos: si el *objetivo de resultados* era ser un mejor comediante, el *objetivo de proceso* era escribir nuevos chistes todos los días. Esa acción, se marcaba cada día en un calendario.

En un entorno remoto, este "calendario" podría estar en un tablero en línea accesible para todos los miembros del equipo. El progreso podría informarse semanalmente y discutirse en reuniones uno a uno.

### **Crear objetivos realistas:**

Un objetivo realista es uno que extiende nuestras creencias, pero que permite crear un plan viable para alcanzarlo (Turmel & Eikenberry, 2018).

Para que los objetivos sean realistas, es importante considerar varios factores:

- **Rendimiento pasado:** Analizar el desempeño anterior de los miembros del equipo. Si un miembro completó cuatro proyectos de mejora el año pasado, es razonable esperar que complete cinco o seis este año, pero diez podría ser demasiado.
- **Nivel de confianza:** La confianza del equipo influye en el logro de objetivos. Si un miembro tiene baja confianza, esto debe tenerse en cuenta al establecer metas realistas. No es una excusa para un bajo rendimiento, sino una oportunidad para el líder de ayudar a aumentar la confianza del equipo.
- **Desarrollo reciente de habilidades:** Considerar cómo han evolucionado las habilidades de los miembros del equipo. Si han mejorado significativamente en el

último trimestre, es posible que los objetivos anuales deban ajustarse en función de este rendimiento reciente.

- **Perspectiva personal:** La visión del mundo de cada individuo también afecta la percepción de lo que es realista. Los pesimistas pueden ver más obstáculos y pueden necesitar más apoyo y coaching para establecer metas desafiantes pero alcanzables.

### 3.5 Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad de los Equipos Remotos

En un entorno laboral remoto, la gestión por objetivos (MBO) se convierte en una herramienta esencial para los líderes que buscan garantizar que sus equipos alcancen las metas establecidas. Este enfoque, basado en objetivos claramente definidos y medibles, no sólo proporciona un marco estructurado para guiar a los equipos, sino que también promueve una **cultura de alta responsabilidad y autonomía**, lo cual es particularmente importante en contextos remotos donde la supervisión directa es prácticamente imposible.

Uno de los principales beneficios del liderazgo por objetivos es la claridad que ofrece a los miembros del equipo. Según Turmel y Eikenberry (2018), los líderes remotos deben centrarse en los resultados en lugar de en la actividad diaria, lo que se alinea perfectamente con la MBO.

En línea con lo anterior, de acuerdo un estudio de la Universidad de California, las empresas que establecen objetivos claros y específicos tienen un 30% más de probabilidades de alcanzar el éxito en comparación con aquellas que no lo hacen (Psico Smart, s.f.)

Otro aspecto clave del liderazgo por objetivos es que promueve una **mayor autonomía** entre las personas del equipo, un factor crítico en el entorno remoto. Cuando los objetivos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART), las personas pueden trabajar de manera más independiente sin necesidad de supervisión constante.

Otro de sus beneficios principales es el incremento de la productividad del equipo, ya que al tener objetivos claros, los miembros comprenden la importancia de su trabajo, lo que mejora tanto la motivación como la productividad (Asana, 2024).

Drucker (1954) destacó que los objetivos deben ser desafiantes para mantener a los empleados comprometidos y motivados. La participación de los empleados en la determinación de estos objetivos también puede aumentar su compromiso y lealtad hacia la organización.

El monitoreo continuo del progreso y la retroalimentación regular son componentes cruciales de la MBO, especialmente en un entorno remoto. Como se mencionó anteriormente, la evaluación no debe limitarse a revisiones anuales, sino que debe ser un proceso continuo (Drucker, 1954).

La implementación efectiva del liderazgo por objetivos también puede **reducir la necesidad de microgestión**, un problema común en la gestión de equipos remotos. Turmel y Eikenberry (2018) subrayan que la microgestión puede ser perjudicial para la moral y el rendimiento del equipo. En su lugar, un enfoque basado en objetivos permite a los líderes centrarse en resultados y brindar apoyo cuando sea necesario, en lugar de controlar cada aspecto del trabajo diario de las personas del equipo.

En resumen, la gestión por objetivos es especialmente útil en equipos remotos, dado que proporciona una estructura clara y sencilla para la gestión de proyectos. En lugar de depender de una supervisión constante, los equipos pueden centrarse en alcanzar metas específicas. Así, cada miembro del equipo remoto sabe exactamente qué se espera de ellos. Lo que aumenta su productividad y motivación, facilita el seguimiento del progreso y la consecución de metas de la empresa.

### **3.6 Cultura organizacional y liderazgo por objetivos**

Un estudio de Gallup (2021) revela que las organizaciones con una cultura fuerte pueden ver un incremento del 21% en la rentabilidad. Esto se explica en parte, a que una cultura organizacional positiva retiene el talento y hasta crea embajadores de marca que ayudan a prosperar a la empresa entre tanta competencia.

La gestión por objetivos (MBO) requiere una cultura que apoye la comunicación abierta y el compromiso para ser verdaderamente efectiva. La transición abrupta al trabajo remoto durante la pandemia reveló que muchos líderes y empleados no estaban completamente preparados para este cambio, resultando en desafíos significativos para mantener el compromiso y la eficiencia (Krishnamoorthy, 2022). Según un informe de McKinsey (2022),

el 60% de los líderes admitieron que la falta de preparación para la gestión remota afectó negativamente la capacidad de sus equipos para alcanzar objetivos.

A medida que los equipos se adaptaron al trabajo remoto, surgió un cambio importante: los empleados valoraron más a los managers que se enfocaban en entender sus necesidades y procesos sin recurrir a la microgestión (Krishnamoorthy, 2022). Esta adaptabilidad y comprensión son fundamentales para una cultura organizacional que soporte la MBO.

La gestión efectiva en un entorno remoto implica encontrar un equilibrio entre la supervisión y la autonomía. Larson, Vroman y Makarius (2020) señalan que los managers deben establecer políticas claras y utilizar tecnologías de comunicación efectivas para superar los desafíos del trabajo remoto. Esto incluye la creación de rutinas de check-ins estructurados y el uso de herramientas de comunicación como videoconferencias para mantener la conexión social y el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo. La falta de interacción cara a cara y el aislamiento social son retos comunes que pueden ser mitigados con un enfoque proactivo en la comunicación y el soporte emocional (Larson, Vroman, & Makarius, 2020).

En un entorno remoto, la micro-gestión debe reemplazarse por micro-entendimiento, donde los managers se integran en el flujo de trabajo de sus equipos y brindan apoyo sin ser intrusivos, lo que aumenta la motivación y productividad (Krishnamoorthy, 2022).

Para lo anterior, es fundamental que los objetivos estén claros y se creen en conjunto con las personas del equipo, lo que facilita y promueve la autonomía; y además, permite a las personas sentirse parte de un equipo.

En resumen, la gestión por objetivos no solo alinea los esfuerzos del equipo con las metas organizacionales, sino que también potencia la productividad y la comunicación en equipos remotos. Además, permite que a las personas se las mida por resultados y no por horas trabajadas que no determinan necesariamente el crecimiento de la organización.

El análisis teórico presentado hasta ahora ha permitido establecer un marco claro sobre las competencias y desafíos en el liderazgo de equipos remotos. En el siguiente capítulo, se describirá el enfoque metodológico empleado en esta investigación, detallando el proceso de recolección y análisis de datos que permitirá responder a las preguntas clave sobre el liderazgo en entornos remotos.

## Metodología de la Investigación

### Justificación Metodológica

La investigación se enmarca en un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del liderazgo en equipos remotos. Este enfoque permite caracterizar y medir prácticas conocidas, considerando el auge del trabajo remoto post-pandemia. La investigación se orientó principalmente hacia un diseño descriptivo, con el objetivo de describir las características y mejores prácticas de liderazgo en entornos remotos, sin enfocarse en analizar relaciones entre variables específicas.

El tipo de investigación es descriptivo y se basa en un paradigma metodológico mixto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño descriptivo se centra en especificar propiedades y características de un fenómeno, en este caso, las prácticas y competencias del liderazgo en equipos remotos. La investigación no busca explorar relaciones entre variables, sino caracterizar y medir prácticas conocidas en el contexto del trabajo remoto. El diseño fue no experimental, se trabajaron sobre datos conocidos.

### Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo utilizando dos instrumentos principales:

**Encuesta Cuantitativa:** Se diseñó una encuesta anónima para personas que trabajan 100% remoto o de forma híbrida. La encuesta incluyó 12 preguntas cerradas, orientadas a obtener datos sobre el liderazgo en entornos remotos, competencias y prácticas de liderazgo, comunicación y aspectos culturales. La muestra fue intencional, obteniéndose 85 respuestas.

**Entrevistas Cualitativas:** Para complementar el análisis cuantitativo, se realizaron entrevistas en profundidad con 3 expertos en liderazgo remoto. Las entrevistas permitieron describir de manera más detallada las experiencias y perspectivas de los expertos, proporcionando una comprensión más profunda de las prácticas y desafíos asociados al liderazgo en entornos remotos.

A continuación se presenta a los referentes entrevistados:



**Paula Molinari**

Fundadora y directora de WHALECOM, una consultora líder en Latinoamérica especializada en gestión del cambio y desarrollo organizacional. Con amplia experiencia en liderazgo y desarrollo de gerentes, Paula es también Directora Académica del Programa Executive de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato Di Tella. Su enfoque en las nuevas habilidades de liderazgo necesarias para los modelos de negocio actuales y su expertise en gestión de talento y cambio la convierten en una voz relevante para explorar las competencias clave que deben desarrollar los líderes remotos para cumplir con los objetivos de sus equipos.



**Gabriel Pereyra**

Experto en gestión de talento en entornos dinámicos y virtuales, con más de 25 años de experiencia en recursos humanos, incluyendo su rol como Director de Capital Humano para América de Indra. Fundador de Modo-Beta, Gabriel se especializa en el cambio cultural necesario para la transformación digital y el reskilling de competencias. Su trabajo enfocado en liderazgo en clave digital, junto con su amplia formación académica en instituciones de renombre, lo posiciona como un referente clave para identificar las competencias y prácticas que los líderes remotos deben adoptar para fomentar la eficacia y el cumplimiento de objetivos en equipos distribuidos.



**Cecilia Del Valle**

Directora de The Breaking Lab, una consultora especializada en transformación cultural ágil. Con más de 15 años de experiencia en gestión de personas y transformación organizacional, su enfoque se centra en la agilidad y la innovación. Como Agile Coach y especialista en diseño de culturas organizacionales ágiles, Cecilia aporta una perspectiva valiosa sobre cómo los líderes remotos pueden

implementar prácticas efectivas para lograr equipos productivos y alineados con los objetivos. Su trayectoria en la creación de sistemas de aprendizaje ágiles refuerza la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo continuo en el liderazgo remoto.

## **Análisis de Resultados**

El análisis de los datos se abordó utilizando un enfoque mixto. Para los datos cuantitativos, se realizó un análisis descriptivo, presentando porcentajes y resúmenes de las respuestas obtenidas en la encuesta. Para los datos cualitativos provenientes de las entrevistas, se identificaron patrones y temas clave relacionados con el liderazgo remoto. Esta combinación de análisis cuantitativo y cualitativo permitirá una visión integral y detallada del fenómeno estudiado.

En el siguiente capítulo se analiza en detalle las respuestas de las encuestas y entrevistas, explorando las características y mejores prácticas del liderazgo en contextos remotos, y proporcionando una comprensión más profunda de la pregunta principal de la tesis.

## Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada sobre las características y mejores prácticas de los líderes de equipos remotos, con un enfoque en la comunicación efectiva y el liderazgo por objetivos. A partir de la encuesta respondida por 85 profesionales que trabajan de forma 100% remota o híbrida, tanto líderes como miembros de equipos, se analizan sus experiencias y percepciones sobre las competencias y prácticas clave para la gestión de equipos a distancia.

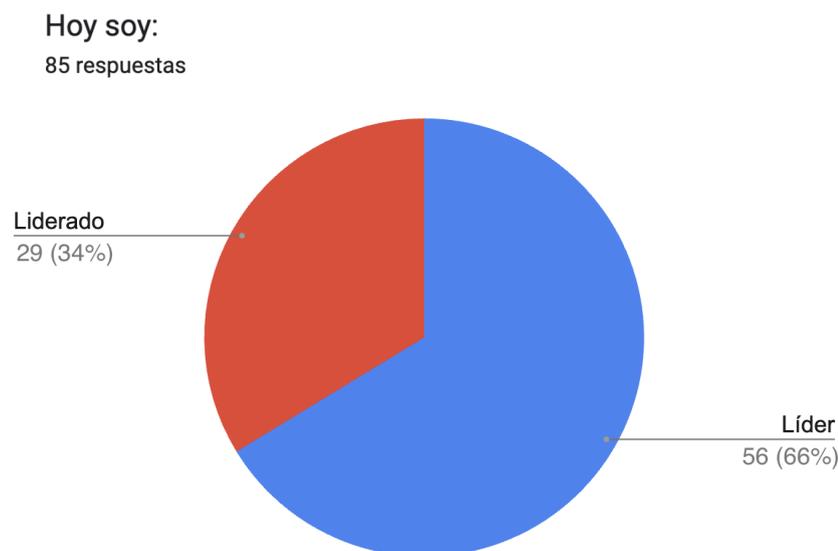
Asimismo, se analizan las respuestas obtenidas en entrevistas a tres expertos en liderazgo remoto, con el fin de enriquecer los hallazgos cuantitativos con perspectivas cualitativas.

Finalmente, se realiza un análisis cruzado de los instrumentos que permite una comprensión integral de las características esenciales y mejores prácticas de líderes en equipos remotos. Pasando por estrategias de comunicación efectiva, liderazgo por objetivos e impacto de la cultura en el rendimiento de los equipos remotos.

### 4.1 Encuesta: Líderes y Liderados en Equipos Remotos

#### 4.1.1 Datos Generales

En la figura 6 se muestra el porcentaje de respuestas que corresponde de líderes y liderados. Se observa que un 34% de los participantes (29 personas) son actualmente liderados y un 66% líderes (56 personas):

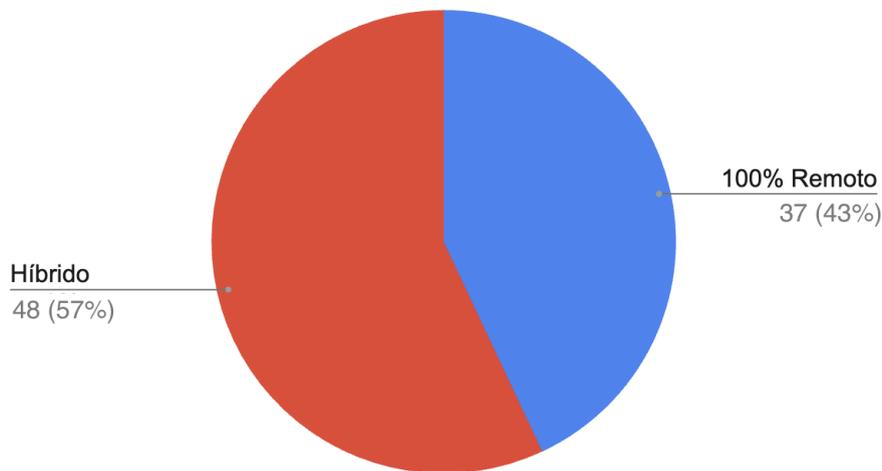


(Figura 6: Líderes y Liderados. Elaboración propia (2024))

Como se ve en la figura 7, el volumen de participantes que trabajan de forma híbrida es levemente superior al de personas que trabajan 100% remoto. Representando un 57% de los encuestados, trabajadores híbridos y un 43% trabajadores 100% remotos.

¿Cómo es tu modalidad de trabajo?

85 respuestas



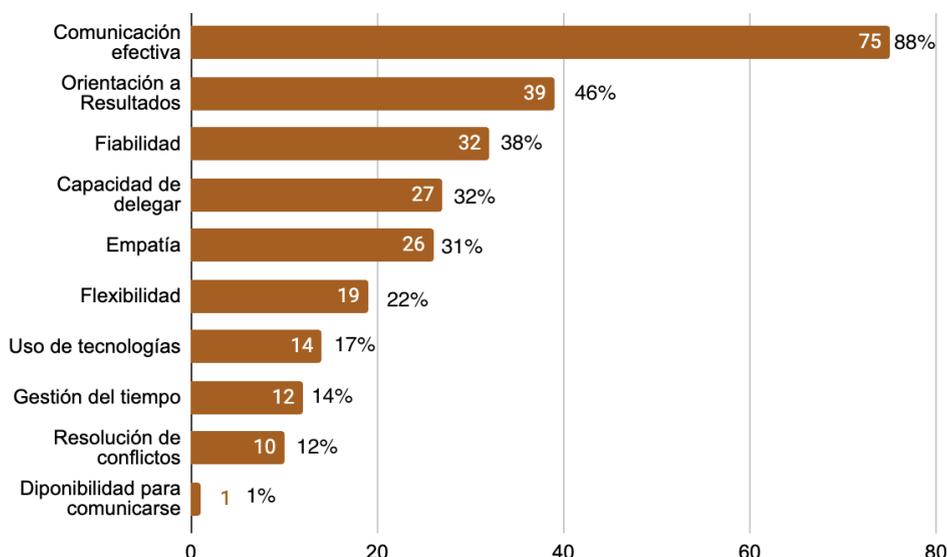
(Figura 7: Trabajadores híbridos vs. 100% Remotos. Elaboración propia (2024))

#### 4.1.2 Características esenciales de un líder remoto

En la figura 8 se observa la frecuencia de selección de las características consideradas más importantes en un líder de equipo remoto. Al tratarse de una pregunta con opciones múltiples, se solicitó a los encuestados elegir tres características clave. Los resultados reflejan las prioridades y expectativas que tanto líderes como liderados depositan en un liderazgo efectivo en entornos remotos.

¿Cuáles son las 3 características más importantes en un líder remoto?

85 respuestas



(Figura 8: Características esenciales de un Líder Remoto. Elaboración propia (2024))

La **comunicación efectiva** se destacó como la competencia más valorada, siendo seleccionada por un 88% de los encuestados. Esto muestra cómo la capacidad de los líderes para mantener una comunicación clara es esencial en equipos distribuidos, donde la distancia física puede convertirse en una barrera significativa para la cohesión del equipo y la alineación de objetivos.

En segundo lugar, con un 46% de las respuestas, se ubicó la **orientación a resultados**. Este resultado indica que, además de una comunicación sólida, los líderes remotos deben enfocarse en establecer y alcanzar objetivos claros. Lo cual es esencial para mantener la productividad en un entorno donde la supervisión directa es prácticamente imposible.

Finalmente, un 38% de los participantes consideró la **fiabilidad** como una característica crucial en un líder remoto. Esta dimensión abarca la capacidad de ser confiable, cumplir promesas y sostener la confianza del equipo a través de acciones consistentes y predecibles. En un contexto donde la interacción cara a cara es limitada, la fiabilidad del líder se convierte en un pilar fundamental para mantener la moral y la motivación del equipo.

En la figura 9 se presentan los porcentajes de cada habilidad mencionada por los liderados y los líderes:

	Líderes	Liderados
Comunicación efectiva	34%	36%
Orientación a resultados	17%	13%
Fiabilidad (ser confiable: cumplir su palabra, ser accesible)	14%	9%
Capacidad de Delegar	14%	10%
Empatía	10%	11%
Flexibilidad	7%	8%
Gestión del tiempo	6%	4%
Resolución de conflictos	6%	6%
Uso de tecnologías	5%	9%

(Figura 9: Características de liderazgo más valoradas por líderes y liderados en Remoto. Elaboración propia (2024))

De acuerdo al análisis de la figura 9, se observa lo siguiente:

- La "Comunicación efectiva" es la habilidad más valorada en ambos grupos.
- La "Orientación a resultados" es la segunda característica más elegida por ambos grupos. Aunque los líderes la valoran levemente más.
- Los liderados destacan especialmente el "uso de tecnologías", la "empatía" y la "flexibilidad" como características importantes en sus líderes. Esto sugiere que valoran más estas cualidades, posiblemente porque las encuentran más directamente beneficiosas para su experiencia laboral diaria.
- Por otro lado, los líderes mencionan con mayor frecuencia la "capacidad de delegar" y la "fiabilidad" en comparación con los liderados. Esto indica que estas características resuenan más con el rol y las prioridades del líder, reflejando lo que ellos mismos valoran para gestionar eficazmente a sus equipos.

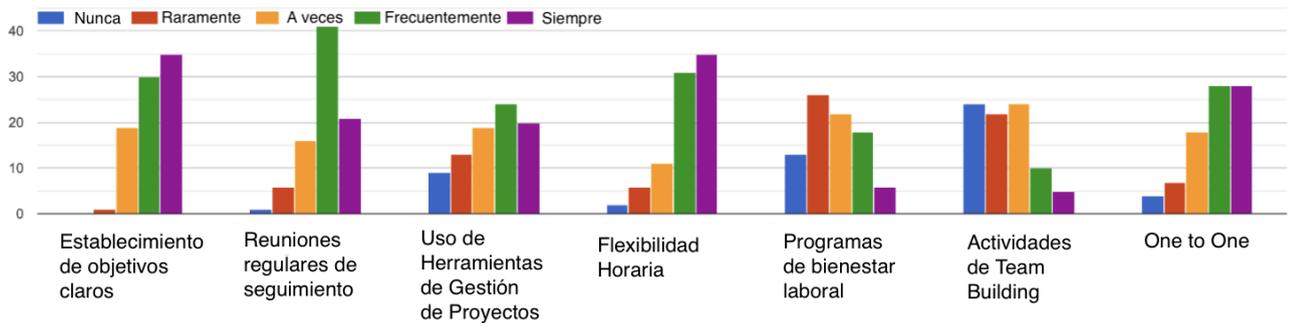
#### **4.1.3 Mejores Prácticas para Fomentar la Productividad en Equipos Remotos**

La identificación y aplicación de mejores prácticas es crucial para promover la productividad en equipos remotos. La pregunta formulada en la encuesta fue:

"En los últimos dos años, ¿con qué frecuencia se han utilizado las siguientes prácticas para fomentar la productividad en tu equipo?" Los participantes calificaron la frecuencia de uso de siete prácticas clave: establecimiento de objetivos claros, reuniones regulares de seguimiento, uso de herramientas de gestión de proyectos, flexibilidad horaria, programas de bienestar laboral, actividades de team building virtuales y reuniones one to one.

En la figura 9 se observa la frecuencia de uso de cada una de estas prácticas. Los participantes calificaron cada práctica con un puntaje de aplicación (nunca, raramente, a veces, frecuentemente, siempre), lo que permite analizar cómo estas herramientas se integran en la gestión diaria de los equipos remotos.

En los últimos dos años, ¿con qué frecuencia se han utilizado las siguientes prácticas para fomentar la productividad en tu equipo?



(Figura 10: Frecuencia Prácticas en Remoto. Elaboración propia (2024))

Los resultados reflejan las tendencias en la adopción de estrategias específicas para fomentar la productividad y la eficacia dentro de estos equipos.

**Establecimiento de objetivos claros y flexibilidad horaria** se destacaron como las prácticas más consistentes, con 35 participantes (41%) refiriendo que estas se utilizan "siempre". Estas respuestas subrayan la importancia de definir metas claras y ofrecer flexibilidad en los horarios, lo que parece ser fundamental para mantener la productividad y adaptarse a las necesidades de los trabajadores remotos.

Las **reuniones regulares de seguimiento** fueron la práctica más utilizada "frecuentemente", con 41 participantes (48%) optando por esta categoría. Este hallazgo sugiere que los líderes de equipos remotos dependen de encuentros periódicos para monitorear el progreso y mantener al equipo alineado con los objetivos establecidos.

En cuanto al uso de **herramientas de gestión de proyectos**, 24 personas (28%) indicaron que se emplean "frecuentemente", mientras que 20 personas (24%) las utilizan "siempre". Esto refleja que las herramientas digitales son un componente esencial para la organización y coordinación de tareas en equipos distribuidos, facilitando el seguimiento del trabajo y la colaboración en un entorno virtual.

Las **reuniones one to one** también demostraron ser una práctica altamente valorada, con 28 participantes (33%) indicando que las realizan "siempre" y un volumen igual de personas señalando que las usan "frecuentemente". Solo 4 personas (5%) mencionaron "nunca" emplearlas. Este dato subraya la importancia de mantener un contacto directo y

personalizado entre líderes y miembros del equipo, complementando otras prácticas como las reuniones regulares de seguimiento y el establecimiento de objetivos claros.

Las one to ones permiten abordar temas específicos de desempeño, proporcionar feedback individualizado, y reforzar la conexión y el compromiso del equipo, lo cual es especialmente valioso en entornos remotos donde la comunicación personal es limitada.

Por otro lado, las **actividades de team building virtuales** recibieron la mayor cantidad de respuestas "nunca", con 24 participantes (28%) eligiendo esta opción, y otras 22 personas (26%) indicaron que estas prácticas se utilizan "raramente". Solo 5 personas (6%) reportaron que se realizan "siempre". Esto podría indicar una subutilización de estas actividades, a pesar de su potencial para fortalecer la cohesión y la cercanía del equipo.

Finalmente, los **programas de bienestar laboral** se encontraron en un punto intermedio, siendo aplicados de forma regular, pero con variaciones en su frecuencia de uso dependiendo del equipo y la organización.

Estos resultados indican que, si bien algunas prácticas son adoptadas consistentemente, otras, como las actividades de team building, podrían ser más exploradas y potenciadas por los líderes de equipos remotos para mejorar la cohesión y el bienestar del equipo, factores clave para la productividad a largo plazo.

#### **4.1.4 Estrategias y Medios para una Comunicación Efectiva en Entornos Remotos**

En un entorno de trabajo remoto, la efectividad de la comunicación depende tanto de los medios utilizados como de las estrategias implementadas para garantizar la alineación y productividad del equipo. Este subcapítulo aborda los resultados de dos preguntas clave de la encuesta que se relacionan con la pregunta de tesis: ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para lograr una comunicación efectiva en entornos remotos?

Primero, se analizarán los medios de comunicación preferidos por los equipos remotos, seguidos de un análisis de las estrategias de comunicación que los participantes consideraron más efectivas.

## Medios de Comunicación Esenciales en Equipos Remotos

En la primera parte de la encuesta, se pidió a los participantes que ordenaran cuatro herramientas de comunicación según su importancia, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante. Los resultados se presentan en el gráfico a continuación (Figura 10).

¿Cuáles son las herramientas esenciales para lograr una comunicación efectiva? Ordena las opciones según su importancia, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

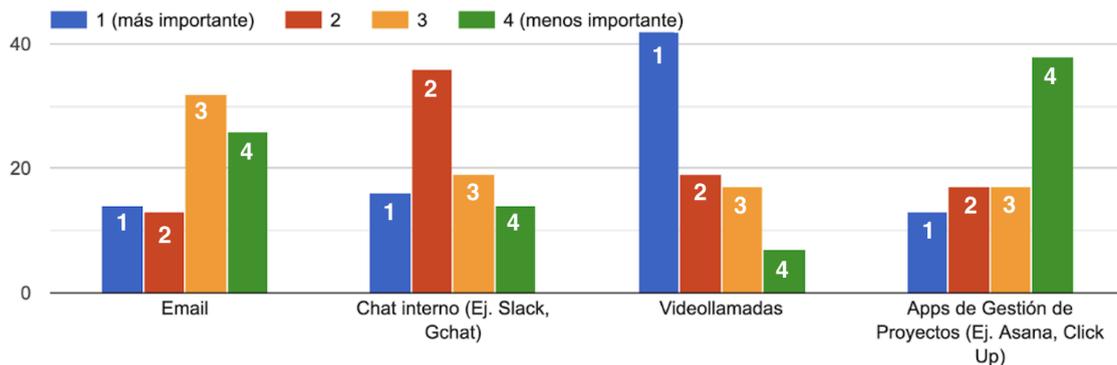


Figura 11: Clasificación de los Medios de Comunicación en Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)

Las **videollamadas** fueron seleccionadas como la herramienta más importante por 42 personas, lo que representa el 49% de los encuestados. Este resultado resalta la preferencia por la interacción cara a cara, incluso a través de medios digitales. Las videollamadas permiten una comunicación más rica, donde se pueden captar tanto las palabras como las señales no verbales, facilitando la construcción de relaciones y la resolución de conflictos en tiempo real.

El **chat interno** ocupó el segundo lugar en importancia, con 36 personas (42%) eligiéndolo como su segunda opción preferida. Esta herramienta permite una comunicación rápida y directa, ideal para la colaboración continua y la resolución ágil de problemas en el día a día.

En tercer lugar se ubicó el **email**, seleccionado por 32 personas (38%). Aunque es una herramienta esencial para la documentación y la comunicación formal, parece ser menos valorada en el contexto de la interacción cotidiana, donde se prefieren medios más inmediatos.

Finalmente, las **apps de gestión de proyectos** fueron consideradas la herramienta menos importante, con 36 participantes (42%) clasificándolas como la menos importante. Aunque

estas aplicaciones son cruciales para la organización del trabajo, no se perciben como las principales herramientas de comunicación en equipos remotos.

### Estrategias de Comunicación más Efectivas en Equipos Remotos

En la segunda parte de la encuesta, se preguntó a los participantes cuáles eran las tres estrategias de comunicación más efectivas para gestionar un equipo remoto. Los resultados se presentan en la Figura 11.

¿Qué 3 estrategias de comunicación consideras más efectivas para gestionar un equipo remoto?

85 respuestas

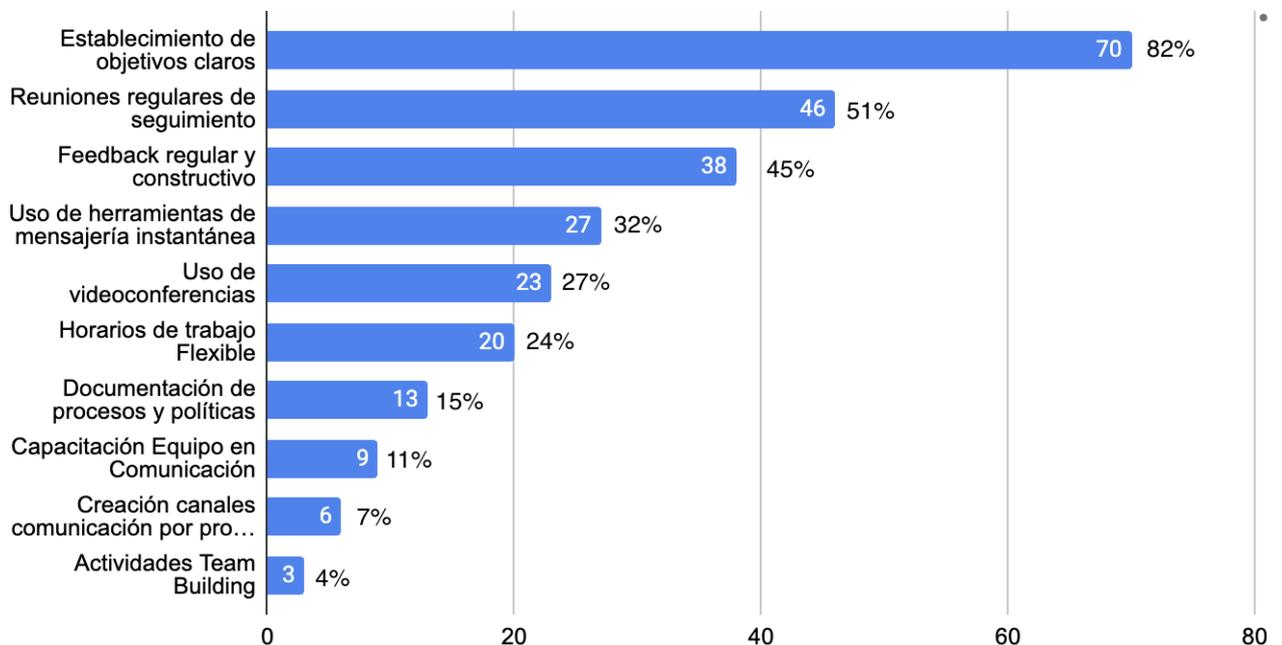


Figura 12: Estrategias de Comunicación más Efectivas en Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)

La estrategia más valorada fue el **establecimiento de objetivos claros**, seleccionada por el 82% de los encuestados (70 personas). Este resultado subraya la importancia de una dirección clara en entornos remotos, donde la falta de contacto físico requiere una definición precisa de metas y expectativas para mantener al equipo alineado y enfocado.

Análisis por rol:

**Líderes:** De los 56 líderes encuestados, 18 seleccionaron esta estrategia, lo que representa el 32% de los líderes.

**Liderados:** Entre los 29 liderados, 24 eligieron esta estrategia, lo que representa el 83% de los liderados.

La diferencia significativa entre líderes y liderados en la selección de esta estrategia sugiere que los liderados valoran mucho más el establecimiento de objetivos claros en comparación con los líderes. Esto puede indicar que, para los liderados, tener metas bien definidas es crucial para su orientación y motivación diaria. Los líderes, aunque también reconocen la importancia de los objetivos claros, parecen considerar otras estrategias igualmente esenciales o incluso más relevantes en la gestión de equipos remotos.

En segundo lugar, con un 54% (46 personas), se ubicaron las **reuniones regulares de seguimiento**. Estas reuniones son esenciales para mantener la transparencia, abordar problemas a tiempo y asegurar que todos los miembros del equipo estén en la misma página.

Análisis por rol:

**Líderes:** De los 56 líderes encuestados, 12 mencionaron las reuniones regulares de seguimiento como una estrategia clave, representando el 21% de los líderes.

**Liderados:** Entre los 29 liderados, 17 mencionaron esta estrategia, lo que representa el 59% de los liderados.

Las reuniones regulares de seguimiento son vistas como más cruciales por los liderados que por los líderes. Esto puede reflejar una necesidad entre los liderados de tener un contacto frecuente para mantenerse alineados y recibir actualizaciones, mientras que los líderes pueden considerar que estas reuniones, aunque importantes, pueden no ser tan críticas en comparación con otras estrategias como el establecimiento de objetivos.

El **feedback regular y constructivo** fue la tercera estrategia más elegida, con un 45% (38 personas). El feedback continuo es vital para el desarrollo del equipo y la mejora continua, permitiendo ajustar el rumbo rápidamente en función de las necesidades y desafíos emergentes.

Análisis por rol:

**Líderes:** De los 56 líderes, 10 seleccionaron el feedback regular como una estrategia efectiva, representando el 18% de los líderes.

**Liderados:** Entre los 29 liderados, 16 eligieron esta estrategia, lo que representa el 55% de los liderados.

Los liderados valoran significativamente el feedback regular y constructivo en comparación con los líderes. Esto puede sugerir que los liderados buscan más retroalimentación para mejorar su desempeño y adaptarse a las expectativas del equipo. Los líderes, aunque también aprecian el feedback, pueden enfocarse en otros aspectos de la comunicación que consideran más críticos para la gestión efectiva de equipos remotos.

Otras estrategias relevantes incluyeron el uso de herramientas de mensajería instantánea (32%, 27 personas) y las videoconferencias (27%, 23 personas), lo que refleja la necesidad de combinar múltiples canales para adaptarse a diferentes tipos de comunicación y contextos.

Menos valoradas tanto por líderes como por liderados, fueron las estrategias como la documentación de procesos y políticas en un lugar accesible (15%, 13 personas) y la capacitación en habilidades de comunicación (11%, 9 personas). Aun así, estas estrategias pueden jugar un papel importante en la estandarización y formalización de la comunicación, especialmente en equipos grandes o muy distribuidos.

Finalmente, las actividades de team building virtuales fueron consideradas la estrategia menos efectiva, elegida por solo el 4% de los participantes (3 personas). Esto sugiere que, aunque importantes para la cohesión del equipo, estas actividades pueden no ser vistas como esenciales para la comunicación efectiva en el trabajo diario.

A modo de cierre, una comunicación efectiva en equipos remotos no solo depende de las herramientas utilizadas, sino también de la implementación de estrategias clave. Los resultados muestran que las estrategias de comunicación consideradas más efectivas son: el establecimiento de objetivos claros, las reuniones regulares de seguimiento y el feedback regular y constructivo. Mientras que a nivel medios de comunicación, las videollamadas y los chats internos surgen como los medios preferidos.

#### **4.1.5 Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad de Equipos Remotos**

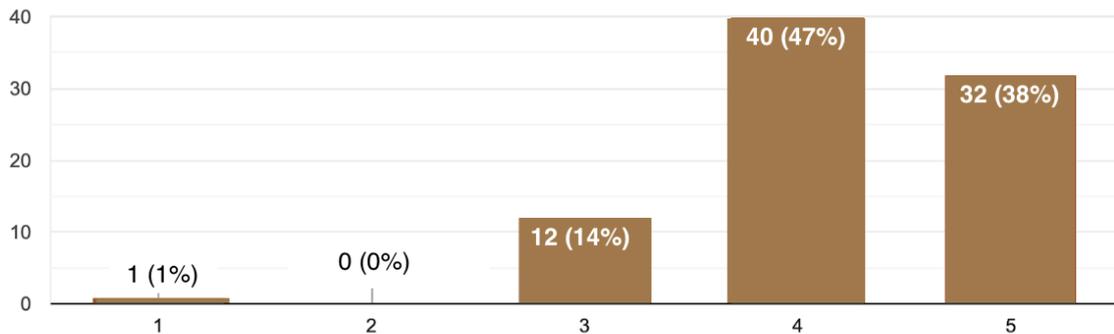
El liderazgo por objetivos es un enfoque que puede ser especialmente eficaz en entornos remotos, donde la claridad y el enfoque en metas concretas son esenciales para mantener el enfoque y productividad. Este subcapítulo describe cómo los encuestados perciben el impacto de este estilo de liderazgo en la efectividad de sus equipos remotos.

## Impacto del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad del Equipo

En la encuesta, se preguntó a los participantes cómo influye el liderazgo por objetivos en la efectividad de su equipo remoto, utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa "muy poco" y 5 "completamente". Los resultados se presentan en la Figura 12.

En tu experiencia, en una escala del 1 al 5 ¿cómo influye el liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto?

85 respuestas



*Figura 13: Influencia del Liderazgo por Objetivos en la Efectividad del Equipo Remoto. Elaboración propia (2024)*

El 47% de los encuestados (40 personas) calificaron la influencia del liderazgo por objetivos en la efectividad de su equipo con un 4, mientras que el 38% (32 personas) otorgaron la máxima calificación de 5. Esto significa que el 85% de los participantes consideran que el liderazgo por objetivos tiene un impacto significativo o completo en la efectividad de sus equipos remotos.

Solo un pequeño porcentaje, el 1% (1 persona), considera que este enfoque tiene muy poco impacto en la efectividad del equipo.

Al comparar respuestas de líderes y liderados se encuentra lo siguiente:

Entre los liderados, la mayoría de las respuestas se concentran en las calificaciones más altas, con un 71% calificando la influencia del liderazgo por objetivos como 4 o 5. En contraste, entre los líderes, el 78% también valoraron el impacto con un 4 o 5. Estos resultados reflejan que tanto líderes como liderados reconocen la importancia significativa del liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto.

Estos resultados marcan la importancia de establecer objetivos claros y bien definidos como una estrategia clave para maximizar la efectividad en entornos de trabajo a distancia.

## Efecto del Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles en la Productividad

Además de la influencia del liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo, también se indagó sobre el impacto del establecimiento de objetivos claros y medibles en la productividad individual y del equipo. Los participantes respondieron en una escala del 1 al 5, donde 1 significa "no afecta en absoluto" y 5 "afecta significativamente". Los resultados se muestran en la Figura 13.

¿Cuánto crees que el establecimiento de objetivos claros y medibles afecta tu productividad o la de tu equipo?

85 respuestas

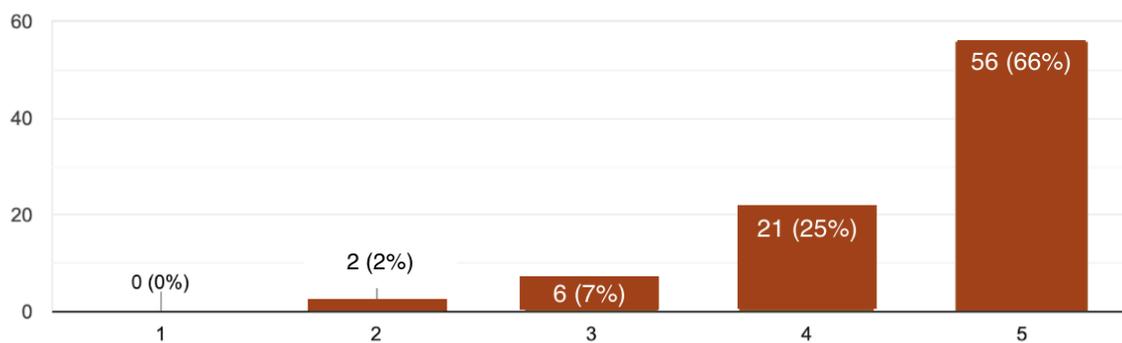


Figura 14: Efecto del Establecimiento de Objetivos Claros y Medibles en la Productividad. Elaboración propia (2024)

El 66% de los encuestados (56 personas) eligieron la opción más alta, 5, indicando que consideran que los objetivos claros y medibles afectan significativamente la productividad. El 25% (21 personas) eligieron la opción 4, lo que refuerza la percepción de que la claridad en los objetivos es crucial para mantener altos niveles de productividad en equipos remotos. Solo un 2% (2 personas) eligieron la opción 2, sugiriendo que hay un consenso generalizado sobre la importancia de los objetivos bien definidos.

Al comparar las respuestas de líderes y liderados sobre cómo el establecimiento de objetivos claros y medibles afecta la productividad, se observa lo siguiente: entre los liderados, el 80% de las respuestas se concentran en las calificaciones de 4 o 5, indicando una percepción positiva del impacto en la productividad. Por otro lado, entre los líderes, el 86% también otorgaron una calificación de 4 o 5, lo que demuestra un consenso igualmente fuerte sobre la importancia de estos objetivos en la mejora de la productividad.

Los resultados indican que el liderazgo por objetivos juega un papel fundamental en la efectividad de los equipos remotos. La mayoría de los participantes considera que este

enfoque no solo mejora la efectividad del equipo, sino que también tiene un impacto significativo en la productividad. La claridad en la definición de objetivos es percibida como una de las estrategias más efectivas para garantizar la productividad de los equipos remotos.

#### 4.1.6 Importancia de la Cultura Organizacional en el Rendimiento de Equipos Remotos

La cultura organizacional es un elemento fundamental que puede afectar significativamente el rendimiento de los equipos remotos, influyendo en la cohesión, la motivación, y la alineación hacia los objetivos comunes. Este subcapítulo presenta cómo los participantes de la encuesta perciben la importancia de la cultura organizacional en el contexto de equipos remotos.

Para evaluar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos, se preguntó a los encuestados qué tan importante consideran este aspecto. Los resultados se presentan en la Figura 14.

¿Qué tan importante consideras que es la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos?

85 respuestas

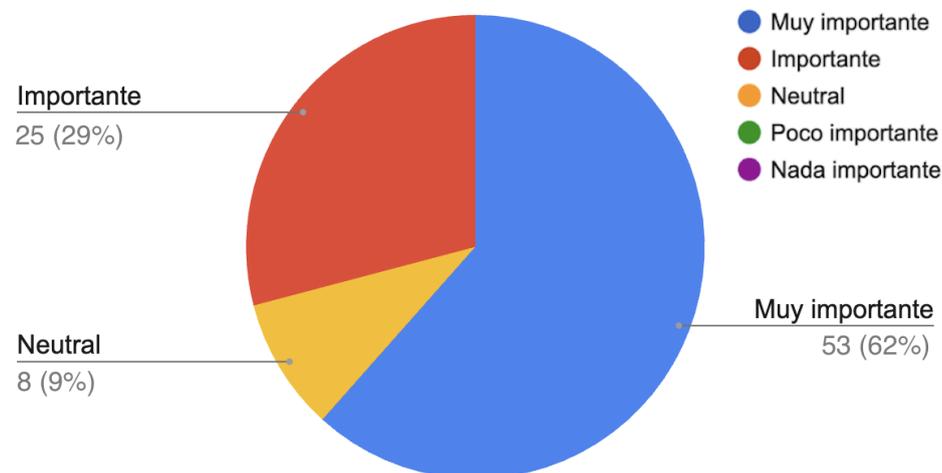


Figura 15: Importancia de la Cultura Organizacional en el Rendimiento de Equipos Remotos. Elaboración propia (2024)

La mayoría de los encuestados, un 61% (52 personas), consideraron que la cultura organizacional es "muy importante" para el rendimiento de los equipos remotos. Además, un 29% (25 personas) la calificaron como "importante", lo que indica que el 91% de los participantes reconoce la relevancia de la cultura en la efectividad de sus equipos.

Solo un 9% (8 personas) se mostraron neutrales al respecto, mientras que ninguna persona optó por las opciones de "poco importante" o "nada importante".

Al comparar las respuestas de líderes y liderados sobre la importancia de la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos, se encuentran las siguientes tendencias: entre los liderados, la mayoría considera la cultura organizacional como "Muy importante", con una alta concentración de respuestas en esta categoría (66%). Entre los líderes, la tendencia es aún más pronunciada, con una abrumadora mayoría también clasificando la cultura organizacional como "Muy importante" (80%).

Estos resultados reflejan un consenso sólido en ambos grupos sobre la crucial relevancia de la cultura organizacional para el rendimiento de los equipos remotos, destacando su papel esencial en la cohesión y efectividad en entornos de trabajo a distancia.

A modo de conclusión, la cultura organizacional juega un papel esencial en el rendimiento de los equipos remotos, según lo indicado por la mayoría de los encuestados que la consideran importante o muy importante. Estos hallazgos subrayan la importancia de cultivar y mantener una cultura organizacional sólida como una estrategia clave para el éxito en equipos remotos.

## **4.2 Entrevista a Referentes en Liderazgo**

El propósito de este subcapítulo es presentar y analizar las perspectivas de tres referentes en el ámbito del liderazgo, con un énfasis especial en el liderazgo remoto. Los tres entrevistados son expertos en liderazgo y transformación cultural. Con amplia experiencia en liderazgo en ámbito presencial, híbrido y remoto. Las dos mujeres entrevistadas lideran además sus propias empresas consultoras de forma 100% remota.

### **4.2.1 Análisis de Resultados de las Entrevistas a Expertos**

A continuación se presentan las respuestas de los tres entrevistados.

#### **Características más importantes de un líder remoto**

Todos los entrevistados coincidieron en que la orientación a objetivos, la confianza y la comunicación efectiva son esenciales para un líder remoto. Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle destacan la empatía como otra característica clave, en sintonía con Paula Molinari, quien menciona que el líder debe mostrar un equilibrio entre las tareas y las personas. En general, estos puntos subrayan la importancia de establecer objetivos claros, cultivar

relaciones de confianza y mantener una comunicación clara y abierta para liderar eficazmente en un entorno remoto.

### **Prácticas para fomentar la productividad en equipos remotos**

En cuanto a las prácticas utilizadas en los últimos dos años para fomentar la productividad en sus equipos, los entrevistados coincidieron en la importancia de establecer objetivos claros y acuerdos sobre cómo y cuándo se deben realizar tareas, diferenciando entre actividades sincrónicas y asincrónicas. Cecilia del Valle y Paula Molinari mencionaron el uso de OKRs para el seguimiento de objetivos y resultados. Los tres entrevistados también resaltaron la importancia del uso de herramientas digitales para la gestión de proyectos. Estos enfoques reflejan una tendencia hacia la claridad en las expectativas y la flexibilidad en los métodos de trabajo, respaldados por herramientas digitales.

### **Herramientas esenciales para una comunicación efectiva**

Los entrevistados mencionaron la necesidad de acuerdos sobre formatos y tiempos de respuesta para evitar malentendidos y aumentar la eficiencia en la comunicación. Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle destacan el uso de herramientas específicas como WhatsApp para la comunicación urgente y Slack u otras herramientas de mensajería para el contacto diario, mientras que el correo se presenta como un medio para dejar registro de otras acciones. Los tres coinciden en que, durante las videollamadas, con la cámara encendida, se debe promover la participación de todos los presentes. La idea común es que la selección adecuada de herramientas y el establecimiento de políticas claras son cruciales para una comunicación efectiva en un entorno remoto.

### **Estrategias de comunicación más efectivas para equipos remotos**

Los entrevistados coincidieron en la importancia de tener reuniones regulares de seguimiento de objetivos y espacios para la comunicación abierta. Gabriel Pereyra sugiere realizar una daily meeting para actualizar el progreso; Paula Molinari aboga por una comunicación clara y el cumplimiento de promesas; y Cecilia del Valle enfatiza la transparencia y la estrategia personalizada para mantener la conexión con el equipo. Todos están de acuerdo en que una comunicación efectiva requiere planificación y consistencia.

### **Medición de la efectividad en equipos remotos**

Al abordar cómo se mide la efectividad en sus equipos remotos, la medición por objetivos fue un punto en común entre los entrevistados. Cecilia del Valle y Paula Molinari mencionan el uso de OKRs y el cumplimiento de metas para evaluar la efectividad, mientras que Gabriel Pereyra también utiliza objetivos claros como un indicador clave de rendimiento.

Esta coincidencia resalta la importancia de establecer objetivos y métricas claras para evaluar el éxito en un entorno remoto.

### **Influencia del liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto**

Todos los entrevistados califican la influencia del liderazgo por objetivos con un 5 en una escala del 1 al 5, indicando que los objetivos claros y medibles tienen una gran importancia en la efectividad del equipo remoto. Esta uniformidad refleja un consenso sobre la necesidad de establecer metas precisas para guiar el rendimiento del equipo.

### **Impacto del establecimiento de objetivos claros y medibles en la productividad**

De manera similar, los entrevistados coinciden en que el establecimiento de objetivos claros y medibles tiene un impacto alto en la productividad, otorgando una calificación de 5. Esto subraya la importancia de definir metas específicas para mejorar el desempeño y la eficiencia en el trabajo remoto.

### **Importancia de la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos**

Todos los entrevistados coinciden en que la cultura organizacional es fundamental para el rendimiento de los equipos remotos. Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle subrayan la importancia de una cultura cohesiva para mantener a los equipos unidos y motivados, mientras que Paula Molinari destaca que una cultura positiva puede mejorar la proactividad y el desempeño, especialmente en entornos remotos. Esta coincidencia indica que la cultura organizacional es un factor clave para el éxito de los equipos remotos.

## **4.3.1 Análisis Cruzado de los instrumentos**

En este subcapítulo, se realizará un análisis cruzado de los instrumentos utilizados en la investigación, combinando fuentes cualitativas como la teoría de autores reconocidos, incluyendo Peter Drucker y Turmel & Eikenberry, junto con entrevistas a tres expertos en el tema; y como fuente cuantitativa, se analizarán los resultados de una encuesta aplicada a 85 personas.

### **Habilidades y características que deben desarrollar los líderes remotos**

Según Glass (2022, capítulo 2.2) las características esenciales de un líder remoto eran: en primer lugar, ser un comunicador eficaz. En segundo, la orientación a resultados. En tercero, ser confiable. En cuarto, ser flexible. Y en quinto, ser capaz de delegar.

Estos resultados coinciden casi perfectamente con los resultados a la encuesta. Donde, en relación a las características esenciales de un líder remoto, el 88% de los participantes eligieron la “comunicación efectiva” . En segundo lugar, un 46% de los encuestados eligió la orientación a resultados. En tercero, el 38% eligió la fiabilidad.

En cuarto y quinto lugar, hay una leve diferencia entre la teoría y los resultados de la encuesta. Dado que en la encuesta, el cuarto lugar ha sido la capacidad de delegar, con un 32% de las respuestas, y justo después, la flexibilidad, con un 22%.

Al incorporar los hallazgos de las entrevistas, se refuerza esta tendencia. Todos los entrevistados coinciden en que la orientación a objetivos, la confianza y la comunicación efectiva son fundamentales para el liderazgo remoto. Además, los tres entrevistados resaltan la empatía como una característica clave.

En resumen, aunque teoría, encuestas y entrevistas coinciden en que las tres características esenciales para el liderazgo remoto son la comunicación efectiva, la orientación a resultados y la confiabilidad, las entrevistas añaden una dimensión humana al destacar la empatía como un aspecto igualmente crucial. Esto sugiere que, en la realidad actual, no solo la capacidad de delegar y la flexibilidad están ganando relevancia, sino también la empatía como un componente esencial del liderazgo en equipos remotos.

### Mejores prácticas y Estrategias de Liderazgo Remoto

El liderazgo en equipos remotos requiere un enfoque específico que permita mantener la productividad y cohesión en un entorno donde la interacción directa es limitada. Terzakyan (2022, cap. 2.3) identifica varias prácticas clave para gestionar con éxito un equipo distribuido en distintas ubicaciones, las cuales se reflejan en las estrategias adoptadas por los líderes encuestados en esta investigación.

#### **1. Establecer objetivos claros**

Según Terzakyan (2022, cap. 2.3), establecer objetivos claros es fundamental para que cada miembro del equipo sepa lo que se espera de su trabajo, lo que facilita una orientación hacia los resultados. Los resultados de la encuesta corroboran esta afirmación, ya que el 41,2% de los participantes indicaron que esta práctica se utiliza "siempre" en sus equipos. Los entrevistados también refuerzan esta idea, resaltando la necesidad de objetivos claros como esencial para la cohesión y el enfoque del equipo, y algunos, como Cecilia del Valle y

Paula Molinari, mencionan el uso de OKRs para el seguimiento de objetivos y resultados. Esto subraya que tanto en la teoría como en la práctica, la claridad en las metas es un pilar clave del liderazgo remoto.

## **2. Enfocarse en la comunicación**

La comunicación efectiva es otro pilar esencial para el liderazgo remoto. Terzakyan (2022, cap. 2.3) enfatiza la necesidad de manejar una buena comunicación asincrónica, considerando la diversidad de zonas horarias. En la encuesta, las reuniones regulares de seguimiento emergen como una estrategia comúnmente adoptada, con un 48,2% de los encuestados señalando que estas se realizan "frecuentemente". Además, el uso de herramientas de gestión de proyectos, como Notion o Asana, también es habitual, con un 28,2% reportando su uso "frecuente". Estas herramientas no solo facilitan la comunicación, sino que también permiten a los equipos mantenerse alineados y coordinados a pesar de la distancia física.

Las entrevistas corroboran y amplían estas observaciones, subrayando la importancia de establecer acuerdos claros sobre los métodos de comunicación sincrónica y asincrónica, así como definir cuándo utilizar cada uno. Los entrevistados coincidieron en que estos acuerdos ayudan a gestionar las expectativas de respuesta y aseguran que el equipo esté alineado en cuanto a los tiempos de interacción, lo que es fundamental para evitar malentendidos y fomentar la eficiencia.

Asimismo, se destacó la importancia de las reuniones de seguimiento como un medio esencial para mantener la cohesión del equipo y monitorear el progreso de los proyectos, lo que está alineado con las prácticas observadas en las encuestas. Además, la selección y el acuerdo sobre los canales de comunicación adecuados según el tipo de mensaje y su urgencia fueron identificados como componentes críticos por los entrevistados, reforzando la idea de que una comunicación bien estructurada y adaptada a las necesidades específicas del equipo remoto es vital para su éxito.

## **3. Invertir en las herramientas necesarias**

Terzakyan (2022, cap. 2.3) resalta la importancia de la inversión en las herramientas tecnológicas para la colaboración efectiva en entornos remotos. Esta perspectiva es confirmada por los datos de la encuesta, con un 56% de los participantes indicando el uso frecuente de herramientas de gestión de proyectos, almacenamiento de archivos y videoconferencias. Los entrevistados también subrayan esta necesidad, mencionando plataformas como Trello, ClickUp y Slack. Cecilia del Valle destacó que "la mejor es la que

funciona: si la herramienta te provoca más estrés que no tenerla, entonces no es la correcta", lo que señala la importancia de seleccionar herramientas que realmente aporten a la productividad sin complicar el flujo de trabajo.

#### **4. Reconocer los logros**

El reconocimiento de los logros es una práctica crucial para motivar a los equipos remotos, según Terzakyan (2022, cap. 2.3). Aunque la encuesta no incluyó preguntas específicas sobre reconocimiento, las reuniones one-to-one, reportadas por el 66% de los encuestados como prácticas "siempre" o "frecuentes", sugieren que son utilizadas para ofrecer retroalimentación y reconocimiento individualizado. Las entrevistas coinciden en este punto, con los entrevistados enfatizando la importancia del feedback regular y constructivo. Cecilia del Valle menciona que reconocer los logros es esencial para brindar seguridad y tranquilidad al equipo, lo cual refuerza la necesidad de esta práctica en la gestión de equipos remotos.

#### **5. Inculcar la independencia**

Terzakyan (2022, cap. 2.3) recomienda promover la independencia en equipos remotos mediante una comunicación clara respecto a objetivos y plazos. Esta independencia también se refleja en la flexibilidad horaria, una práctica utilizada "siempre" por el 41% de los encuestados. Las entrevistas refuerzan este punto al destacar la importancia de la claridad respecto a los objetivos y la autonomía en la gestión del tiempo, permitiendo a cada persona trabajar de manera independiente, pero alineada respecto a las metas de la empresa y los acuerdos de trabajo sincrónico y asincrónico.

#### **6. Construir confianza**

La confianza es fundamental para el éxito de los equipos remotos, según Terzakyan y el Remote Leadership Institute (2022, cap. 2.3). A pesar de que las actividades de team building virtuales no son comunes (28% de los encuestados reportaron "nunca" utilizarlas), las reuniones one-to-one emergen como un componente clave para construir la confianza; utilizadas "siempre" o "frecuentemente" por el 67% de los encuestados. Los entrevistados coinciden en la importancia de generar confianza y seguridad psicológica para que el modelo remoto funcione. Gabriel Pereyra resalta que, en ausencia de la supervisión directa, la confianza se convierte en la base del trabajo remoto efectivo. Cecilia del Valle también destaca la generación de confianza y seguridad como esenciales para la operatividad remota.

En conclusión, tanto la teoría, las encuestas, como las entrevistas resaltan las mejores prácticas del liderazgo remoto: establecer objetivos claros, comunicación efectiva, inversión en herramientas necesarias, reconocimiento de logros, promoción de la independencia y construcción de confianza. Las entrevistas aportan una dimensión adicional al enfatizar la importancia de la empatía, sugiriendo que el liderazgo remoto efectivo no solo se basa en estrategias y herramientas, sino también en la comprensión y adaptación a las necesidades humanas del equipo.

### Estrategias para lograr una Comunicación Efectiva en equipos Remotos

Para responder a la pregunta de tesis: *¿Cuáles son las estrategias más efectivas para lograr una comunicación efectiva en entornos remotos?*, a continuación se presenta el cruce entre la teoría existente, los resultados de la encuesta realizada y los hallazgos de las entrevistas.

#### **Establecimiento de Objetivos Claros: Fundamento de la Comunicación Efectiva**

La teoría de Turmel y Eikenberry (2018, cap. 2.4) destaca la importancia de seleccionar las herramientas de comunicación adecuadas, pero subraya que el primer paso esencial para una comunicación efectiva es el establecimiento de objetivos claros. Esto es coherente con los resultados de la encuesta, donde el 82% de los encuestados consideró que establecer objetivos claros es la estrategia más efectiva para la comunicación en equipos remotos.

Esta coincidencia entre teoría y práctica resalta que, en la ausencia de interacciones físicas frecuentes, tener objetivos bien definidos permite que todos los miembros del equipo comprendan qué se espera de ellos, alineando así sus esfuerzos hacia un propósito común. Las entrevistas también respaldan esta estrategia, señalando que los acuerdos sobre los objetivos y tiempos de respuesta son fundamentales para asegurar que la comunicación sea eficiente y alineada con los objetivos del equipo.

#### **Reuniones Regulares: La Clave para la Transparencia y la Sincronización**

La teoría de Buchel (2021, cap. 2.4) sugiere que la riqueza en la comunicación es vital para asegurar que los mensajes se comprendan completamente y para construir confianza dentro del equipo. Esto se alinea con la segunda estrategia más valorada en la encuesta: las reuniones regulares de seguimiento, elegidas por el 54% de los encuestados. Las entrevistas también refuerzan la importancia de estas reuniones, ya que los entrevistados mencionaron la necesidad de promover reuniones regulares de seguimiento, con participación activa en videollamadas con cámara encendida para asegurar una interacción

más rica. En un entorno remoto, donde la comunicación puede fragmentarse, estas reuniones actúan como un ancla para la transparencia y la cohesión del equipo.

### **Feedback Regular: Una Herramienta para el Desarrollo y la Mejora Continua**

El feedback regular y constructivo es otra estrategia destacada tanto en la teoría como en la práctica. Según Turmel y Eikenberry (2018, cap. 2.3), el feedback es crucial para el desarrollo de la confianza y el ajuste de las estrategias de comunicación. Esto es corroborado por los resultados de la encuesta, donde el 45% de los encuestados valoraron esta estrategia como esencial. En las entrevistas, se resaltó que el feedback y las reuniones de seguimiento son fundamentales para el ajuste y mejora continua de la comunicación en los equipos remotos.

El feedback continuo no solo permite corregir el rumbo rápidamente, sino que también refuerza la motivación de los empleados al hacer que se sientan valorados y escuchados. En el contexto remoto, donde la interacción cara a cara es limitada, el feedback adquiere un papel aún más significativo para mantener la conexión y el compromiso de los colaboradores.

### **Uso de Herramientas Tecnológicas: Balanceando Riqueza y Alcance**

La teoría de Buchel (2021, cap. 2.4) y Turmel y Eikenberry (2018, cap. 2.4) destaca la importancia de elegir el “mix correcto” de herramientas tecnológicas para la comunicación. Las herramientas como la mensajería instantánea y las videoconferencias, valoradas en la encuesta por un 32% y 27% de los encuestados respectivamente, son ejemplos de cómo se puede balancear la riqueza y el alcance de la comunicación.

Las entrevistas refuerzan estos hallazgos, con los entrevistados destacando la importancia de seleccionar las herramientas adecuadas según el tipo y la urgencia del mensaje. Por ejemplo, Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle mencionaron el uso de WhatsApp para comunicaciones urgentes y Slack para el contacto diario, mientras que el correo electrónico se utiliza principalmente para dejar un registro formal de las comunicaciones. Por su parte, Paula Molinari subrayó la importancia de contar con herramientas de gestión para poder entender el progreso de los proyectos.

El cruce entre teoría, encuestas y entrevistas muestra que las estrategias más efectivas para la comunicación en equipos remotos incluyen el establecimiento de objetivos claros, la realización de reuniones regulares y la provisión de feedback continuo. La selección adecuada de herramientas tecnológicas, basada en el equilibrio entre riqueza y alcance,

complementa estas estrategias, asegurando que la comunicación no solo sea efectiva sino también adaptada a las necesidades específicas del equipo remoto. Estas prácticas no solo facilitan la transmisión de información, sino que también construyen la confianza y el compromiso, elementos esenciales para el éxito en entornos de trabajo distribuidos.

### Liderazgo por objetivos en equipos remotos

La gestión por objetivos, introducida por Peter Drucker en 1954, subraya la importancia de establecer metas claras y específicas para evitar la "trampa de la actividad" (1954, cap. 3.1). que implica concentrarse en tareas rutinarias sin impacto en la evolución de la empresa. Este enfoque se vuelve particularmente relevante en entornos de trabajo remoto, donde la distancia física y la falta de supervisión directa pueden dificultar la alineación del equipo hacia objetivos comunes.

Los resultados de la encuesta reflejan esta teoría de manera contundente. Un 85% de los participantes consideran que el liderazgo por objetivos tiene un impacto significativo o completo en la efectividad de sus equipos remotos. Solo un 1% de los encuestados considera que este enfoque tiene muy poco impacto en la efectividad del equipo.

Esto respalda las afirmaciones de Turmel y Eikenberry (2018, cap. 3.5), quienes argumentan que los líderes remotos deben priorizar los resultados sobre las actividades diarias, alineándose con los principios de la MBO.

En cuanto al efecto del establecimiento de objetivos claros y medibles en la productividad, el 66% de los participantes eligieron la opción más alta de la escala (5), indicando que afecta "significativamente". Y el 25% optaron por la opción anterior (4). Lo que subraya la percepción de que la claridad en los objetivos es crucial para mantener altos niveles de productividad en equipos remotos.

Lo que coincide con estudios que sugieren que las empresas con objetivos bien definidos tienen un 30% más de probabilidades de alcanzar el éxito (Psico Smart, s.f, cap. 3.5).

Los resultados de las entrevistas refuerzan los hallazgos de la encuesta y la teoría existente. Todos los entrevistados coinciden en que la medición por objetivos es fundamental para evaluar la efectividad en un entorno remoto. Cecilia del Valle y Paula Molinari mencionan el uso de OKRs y el cumplimiento de metas como métodos clave para esta evaluación, mientras que Gabriel Pereyra también utiliza objetivos claros como indicadores clave de rendimiento. Esta coincidencia resalta la importancia de establecer métricas precisas para evaluar el éxito en el trabajo remoto.

En la escala de influencia del liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto, todos los entrevistados califican esta influencia como 5, indicando que los objetivos claros y medibles tienen una gran importancia en la efectividad del equipo remoto. Este consenso refleja la necesidad de metas precisas para guiar el rendimiento del equipo.

Además, los entrevistados coinciden en que el establecimiento de objetivos claros y medibles tiene un impacto alto en la productividad, con una calificación de 5 en la escala de influencia. Paula Molinari comentó que “las metas claras aumentan la productividad notablemente,” mientras que Gabriel Pereyra añadió, “no se puede liderar un equipo remoto sin objetivos claros. El gran desafío es entender cuánto es el límite de lo que pueden dar las personas en remoto.” Cecilia del Valle también señaló que “si tengo claro el objetivo, la tarea puede cambiar,” destacando que la claridad en los objetivos permite flexibilidad en las tareas, pero también menciona la importancia de comprender el impacto profundo de estos objetivos, más allá de simplemente tener metas.

#### Impacto de la Cultura Organizacional en la productividad de equipos remotos

La cultura organizacional es un componente clave para la productividad y la efectividad de los equipos remotos. Gallup (2021, cap. 3.6) destaca que las organizaciones con una cultura fuerte pueden ver un incremento del 21% en la rentabilidad, en parte porque una cultura organizacional positiva contribuye a retener el talento y crear embajadores de marca que fomentan el crecimiento en un entorno competitivo.

Los resultados de la encuesta refuerzan esta perspectiva, ya que un 91% de los encuestados consideraron que la cultura organizacional es “importante” o “muy importante” para el rendimiento de los equipos remotos. Esto subraya la importancia de tener una cultura sólida para mantener la cohesión y la productividad.

Los resultados de las entrevistas corroboran y amplían los hallazgos de la encuesta y la teoría existente. Todos los entrevistados coinciden en que la cultura organizacional es fundamental para el rendimiento de los equipos remotos. Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle subrayan la importancia de una cultura cohesiva para mantener a los equipos unidos y motivados, mientras que Paula Molinari destaca que una cultura positiva puede mejorar la proactividad y el desempeño, especialmente en entornos remotos.

Cecilia del Valle menciona que "la cultura siempre existe en equipos remotos y es clave para impactar en los resultados." Paula Molinari destaca que "una cultura que apoya el trabajo remoto puede potenciar la proactividad y el rendimiento, pero debe ir acompañada de herramientas adecuadas." Gabriel Pereyra agrega que "sin una cultura cohesionada, es difícil mantener a todos alineados."

En conclusión, la integración de los hallazgos teóricos y empíricos subraya que una cultura organizacional sólida es un pilar fundamental para la productividad de los equipos remotos.

## Capítulo 5: Conclusiones y Resultados Clave

El cruce entre la teoría y los datos empíricos revela una fuerte convergencia en cuanto a las **habilidades esenciales que deben desarrollar los líderes de equipos remotos**. Tanto la teoría como los resultados de la encuesta subrayan la importancia de la comunicación efectiva (88% de los encuestados) y la orientación a resultados (46% de los encuestados) como las competencias más críticas. No obstante, existe una ligera variación en la relevancia de la capacidad de delegar y la flexibilidad, lo que podría indicar un cambio en las dinámicas organizacionales modernas, donde la delegación eficiente ha cobrado mayor importancia en comparación con la flexibilidad.

Los hallazgos de las entrevistas confirman estas prioridades, destacando que la comunicación clara, la orientación a objetivos y la confianza son fundamentales para un liderazgo remoto exitoso.

En las **mejores prácticas de liderazgo remoto** destacan el establecimiento de objetivos claros, señalado por la teoría y corroborado por la encuesta donde un 41% de los participantes afirmaron que esta práctica se utiliza siempre en sus equipos. La comunicación regular también emerge como clave, con un 48,2% de los encuestados indicando su adopción frecuente. Además, el 52% de los encuestados refirió usar herramientas de gestión de proyectos siempre o frecuentemente, reflejando una tendencia hacia la claridad en las expectativas y la flexibilidad en los métodos de trabajo, soportados por herramientas digitales para hacerlo posible. Las entrevistas refuerzan estos puntos, con todos los entrevistados subrayando la importancia de acuerdos claros sobre formatos y tiempos de respuesta para evitar malentendidos, y el uso de herramientas específicas para mejorar la comunicación. Además, el establecimiento de reuniones regulares y el cumplimiento de promesas son identificados como estrategias efectivas para mantener la cohesión del equipo.

Las **estrategias de comunicación efectiva** identificadas incluyen el establecimiento de objetivos claros (82% de los encuestados), las reuniones regulares (54%) y el feedback continuo (45%). Estas estrategias son coherentes con la teoría y están en línea con los hallazgos de las entrevistas, donde se destaca que una comunicación efectiva requiere planificación, objetivos claros y feedback continuo.

El enfoque de **liderazgo por objetivos**, tal como se plantea en la teoría de Peter Drucker y otros expertos, es validado empíricamente, con un 85% de los encuestados destacando su

impacto significativo en la efectividad de sus equipos. Lo anterior, es reforzado por las entrevistas, donde todos los participantes califican la influencia del liderazgo por objetivos como 5 en una escala del 1 al 5. Esta uniformidad destaca la necesidad de metas precisas para guiar el rendimiento del equipo y asegurar que los esfuerzos se alinean con las metas organizacionales.

La gestión por objetivos, cuando se combina con la claridad en las expectativas, aparece como una estrategia crucial para evitar la dispersión y asegurar que los esfuerzos del equipo se alineen con las metas organizacionales.

Finalmente, la importancia de una **cultura organizacional** sólida se evidencia tanto en la teoría como en la práctica, con un 91% de los participantes en la encuesta considerando la cultura como un factor crítico para el rendimiento de los equipos remotos. Las entrevistas corroboran esta perspectiva, con Gabriel Pereyra y Cecilia del Valle destacando la necesidad de una cultura cohesiva para mantener la motivación del equipo, y Paula Molinari subrayando cómo una cultura positiva puede aumentar la proactividad y el desempeño. Estos hallazgos refuerzan que una cultura organizacional fuerte es esencial para la cohesión, la retención de talento y la productividad en entornos remotos.

A modo de cierre, la investigación muestra que los principios teóricos del liderazgo y la gestión de equipos remotos son ampliamente aplicables en la práctica. Sin embargo, también subraya la necesidad de adaptar y priorizar ciertas habilidades y prácticas según las dinámicas y desafíos específicos del entorno remoto. Esto incluye un énfasis en la comunicación efectiva, la determinación de objetivos claros y la gestión de la cultura organizacional para mantener la productividad y cohesión de los equipos en un mundo cada vez más digital y distribuido.

## Bibliografía:

**Hatum, A.** (2021, mayo 8). De la TV a la empresa: Un buen líder transforma la cultura corporativa. *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/de-la-tv-a-la-empresa-un-buen-lider-transforma-la-cultura-corporativa-nid08052021/>

**Savage, M.** (2021, septiembre 13). Lo que los jefes realmente piensan sobre el home office. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58552187>

**Barbero, R.** (2023, junio 6). Cómo un ingeniero de la NASA inventó el trabajo en remoto antes incluso de que existieran los portátiles. *Xataka*.

<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/como-ingeniero-nasa-invento-trabajo-remoto-antes-incluso-que-existieran-portatiles>

**Schiff, F. W.** (1979, septiembre 1). Working at home can save gasoline. *The Washington Post*.

<https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/?noredirect=on>

**Fernández, J.** (2023, abril 1). Los datos de Estados Unidos dicen que el teletrabajo está retrocediendo (pero tiene truco). *Xataka*.

<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/guerra-cifras-ee-uu-expertos-desmienten-estadisticas-oficiales-que-indican-retroceso-teletrabajo>

**Bureau of Labor Statistics.** (2022, marzo 22). Telework, hiring, and vacancies - 2022 data from the business response survey. <https://www.bls.gov/news.release/brs1.nr0.htm>

**Parra, S.** (2023, mayo 17). ¿Quién es dueño de Internet? ¿Cuándo y quién lo inventó? *National Geographic*.

[https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/quien-es-dueno-internet-cuando-y-quien-invento-internet\\_19922](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/quien-es-dueno-internet-cuando-y-quien-invento-internet_19922)

**Ollarves, R.** (2022, noviembre 11). El trabajo remoto en Latam sigue en aumento. *Interfell*.

<https://blog.interfell.com/trabajo-remoto-en-latam>

**Housel, M.** (2021). *La psicología del dinero*. Editorial: Planeta.

**Benítez, C.** (2023, mayo 24). La lista definitiva de estadísticas de trabajo remoto para 2024. *Findstack*.

<https://findstack.es/resources/remote-work-statistics#:~:text=M%C3%A1s%20de%204.3%20millones%20de.de%20toda%20la%20poblaci%C3%B3n%20activa>.

**Román, A.** (2018, octubre 31). Equipos de trabajo a distancia, innovación y gestión de proyectos. *Líder de Proyecto*.

[https://www.liderdeproyecto.com/articulos/112\\_equipos\\_de\\_trabajo\\_a\\_distancia\\_innovacion\\_y\\_gestion\\_de\\_proyectos.html?fbclid=IwAR0z2T2Og2ti5uWZZievP5VHAiS8u7S2pz0h19ZDXGe8rzLZi\\_vMtp-Sm4](https://www.liderdeproyecto.com/articulos/112_equipos_de_trabajo_a_distancia_innovacion_y_gestion_de_proyectos.html?fbclid=IwAR0z2T2Og2ti5uWZZievP5VHAiS8u7S2pz0h19ZDXGe8rzLZi_vMtp-Sm4)

**Sanchez Granel, G.** (2022, julio 28). Desafío pospandemia: Cómo liderar equipos remotos y no fallar en el intento. *Cronista*.

<https://www.cronista.com/apertura/empresas/desafio-pospandemia-como-liderar-equipos-remotos-y-no-fallar-en-el-intento/>

**Bernal, R.** (2022, junio 10). Etimología de liderazgo. *Coaches Profesionales*.

<https://coachesprofesionales.com/etimologia-de-liderazgo/#:~:text=Origen%20del%20%C3%A9rmino%20%C3%ADder.tienen%20derivaciones%20latinas%20o%20griegas>

**Salazar, J.** (2023, marzo 19). Liderando equipos de trabajo remotos: Desafíos y soluciones. *LinkedIn*.

<https://www.linkedin.com/pulse/liderando-equipos-de-trabajo-remotos-desaf%C3%ADos-y-salazar-barrera/>

**Glass, G.** (2022, agosto 25). Five traits of successful remote leaders. *Forbes*.

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/08/25/five-traits-of-successful-remote-leaders/?sh=47a765195c6a>

**Diario La Tercera.** (2024, enero 31). La importancia del buen Internet en el trabajo remoto.

<https://diariolatercera.com.ar/contenido/1173/la-importancia-del-buen-internet-en-el-trabajo-remoto>

**Barberá, M.** (2024, mayo 14). ¿Cuándo se inventó el primer ordenador? *Info Computer*.

<https://www.info-computer.com/blog/cuando-se-invento-el-primer-ordenador.html#:~:text=IBM%205100%20%E2%80%93%20es%20el%20primer,de%201975%20de%20Scientific%20America>

**Sys, A.** (2021, junio 29). Medio siglo de home office: Línea del tiempo 50 años de historia del trabajo remoto. *CodersLink*.

<https://coderslink.com/talento/blog/medio-siglo-de-home-office-linea-del-tiempo-50-anos-de-historia-del-trabajo-remoto/>

**Computer World.** (2020, marzo 23). Gartner indica que el COVID-19 impulsa al 88% de las empresas al teletrabajo. *Computer World*.

<https://www.computerworld.es/negocio/gartner-indica-que-el-covid19-impulsa-al-88-de-las-empresas-al-teletrabajo>

**Juárez, J.** (2019, agosto 24). El impacto de la tecnología 5G en el trabajo remoto. *Interfell*.

<https://blog.interfell.com/tecnolog%C3%ADa-5g-y-trabajo-remoto>

**Drucker, P. F. (1954).** The practice of management (3ª ed.). Editorial Sudamericana.

**HR Freaks People.** (2020). Definición de objetivos: Métodos efectivos para alinear equipos.

*Fresh People.* <https://freshpeople.team/hrfreaks/definicion-de-objetivos/>

**Mulder, P.** (2010, mayo 7). Administración por objetivos (Drucker). *Tools Hero*.

<https://www.toolshero.es/administracion/administracion-por-objetivos/>

**Drucker, P.** (2001). *Escritos fundamentales*. Editorial Arena.

**Drucker, P.** (2007). *Management challenges for the 21st century*. Editorial: Elsevier Science Publishers.

**Drucker, P. F.** (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. Editorial: Longman Higher Education.

**El País Diario Digital.** (2024). El futuro del trabajo remoto: Tendencias y desafíos en la era digital.

<https://elpaisdiariodigital.com/contenido/1045/el-futuro-del-trabajo-remoto-tendencias-y-desafios-en-la-era-digital>

**Tekios Media.** (2024, enero 29). Más flexible y remoto: Chile lidera la transformación del trabajo en América Latina. *Tekios Mag*.

<https://tekiosmag.com/2024/01/29/mas-flexible-y-remoto-chile-lidera-la-transformacion-del-trabajo-en-america-latina/>

**Team Asana.** (2024, mayo 22). ¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas. *Asana*.

<https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>

**Psico Smart.** (2024). ¿Qué impacto tiene la gestión del rendimiento en la productividad de los equipos remotos?

<https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-la-gestion-del-rendimiento-en-la-productividad-de-los-equipos-remotos-6259>

**Psico Smart.** (s.f.). ¿Qué métricas son esenciales para medir la productividad en equipos remotos? <https://psico-smart.com/articulos/articulo>

## Anexo 1: Cuestionario Trabajo de Campo

# Encuesta a líderes y liderados en equipos 100% remotos

Hola! Esta encuesta es anónima y está dirigida a toda persona que trabaje en equipos 100% remotos, liderando o no el equipo. El fin es recopilar info para mi tesis de maestría. Muchísimas gracias por tu tiempo!

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. Hoy soy: \*

*Marca solo un óvalo.*

Líder

Liderado

2. ¿Cómo es tu modalidad de trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

100% Remoto

Híbrido

3. ¿Cuáles son las 3 características más importantes en un líder remoto? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Comunicación efectiva

Gestión del tiempo

Empatía

Resolución de conflictos

Uso de tecnologías

Capacidad de delegar

Flexibilidad

Orientación a resultados

Fiabilidad (ser confiable: cumplir su palabra, ser accesible)

Otros: \_\_\_\_\_

4. En los últimos dos años, ¿con qué frecuencia se han utilizado las siguientes prácticas para fomentar la productividad en tu equipo? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Nunca	Raramente	A veces	Frecuentemente	Siempre
<b>Establecimiento de objetivos claros</b>	<input type="radio"/>				
<b>Reuniones regulares de seguimiento</b>	<input type="radio"/>				
<b>Uso de herramientas de gestión de proyectos</b>	<input type="radio"/>				
<b>Flexibilidad horaria</b>	<input type="radio"/>				
<b>Programas de bienestar laboral</b>	<input type="radio"/>				
<b>Actividades de Team Building Virtuales</b>	<input type="radio"/>				
<b>One to one</b>	<input type="radio"/>				



5. ¿Cuáles son las herramientas esenciales para lograr una comunicación efectiva? \*

Ordena las opciones según su importancia, siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

Marca solo un óvalo por fila.

	1 (más importante)	2	3	4 (menos importante)
<b>Email</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Chat interno (Ej. Slack, Gchat)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Videollamadas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Apps de Gestión de Proyectos (Ej. Asana, Click Up)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Qué 3 estrategias de comunicación consideras más efectivas para gestionar un equipo remoto? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Establecimiento de objetivos claros y expectativas
- Reuniones regulares de seguimiento
- Uso de herramientas de mensajería instantánea (Slack, Microsoft Teams, etc.)
- Uso de videoconferencias (Zoom, Google Meet, etc.)
- Documentación de procesos y políticas en un lugar accesible
- Feedback regular y constructivo
- Horarios de trabajo flexibles con ventanas de comunicación obligatoria
- Creación de canales de comunicación específicos para proyectos
- Actividades de team building virtuales
- Capacitación en habilidades de comunicación para todos los miembros del equipo



7. En una escala del 1 al 5, ¿cuán efectiva consideras que es la comunicación en tu equipo remoto? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Nad      Completamente efectiva

---

8. ¿Cómo se mide la efectividad en tu trabajo remoto? \*

Marca solo un óvalo.

Por objetivos

No se mide de forma específica

Otros: \_\_\_\_\_

9. En tu experiencia, en una escala del 1 al 5 ¿cómo influye el liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

Muy      Completamente

---

10. ¿Cuánto crees que el establecimiento de objetivos claros y medibles afecta tu productividad o la de tu equipo? \*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

---

No      Afecta significativamente

---

11. ¿Qué tan importante consideras que es la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

12. ¿Qué 3 elementos de la cultura organizacional son más importantes para sentirse más comprometido y productivo? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Comunicación abierta y honesta
- Establecimiento de objetivos claros y medibles
- Reconocimiento y recompensas por buen desempeño
- Flexibilidad horaria y equilibrio entre la vida laboral y personal
- Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación
- Fomento del trabajo en equipo y la colaboración
- Feedback regular y constructivo
- Acceso a herramientas y recursos adecuados
- Promoción del bienestar y la salud mental
- Celebración de logros y hitos

13. Si te gustaría recibir información de los resultados de la encuesta dejame tu correo:

---

## Anexo 2: Preguntas de Entrevista

1. ¿Cuáles consideras son las 3 características más importantes en un líder remoto?
2. En los últimos dos años, ¿qué prácticas se han utilizado para fomentar la productividad en tu equipo?
3. ¿Cuáles son las herramientas esenciales para lograr una comunicación efectiva?
4. ¿Qué 3 estrategias de comunicación consideras más efectivas para gestionar un equipo remoto?
5. ¿Cómo se mide la efectividad en tu trabajo remoto?
6. En tu experiencia, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho), ¿cómo influye el liderazgo por objetivos en la efectividad del equipo remoto?
7. ¿Cuánto crees que el establecimiento de objetivos claros y medibles afecta tu productividad o la de tu equipo? En una escala del 1 al 5 (siendo 1 nada y 5 mucho)
8. ¿Qué tan importante consideras que es la cultura organizacional en el rendimiento de los equipos remotos?