



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Benites Solórzano, Catalina Julia (0000-0002-4179-5896)

Ríos Lazo, Roy Harold (0000-0002-2030-8585)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (0000-0001-9879-3237)

Lima, 22 de septiembre de 2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por bendecirnos, por darnos la fuerza y la perseverancia para llegar hasta donde nos encontramos. Agradecemos, también, a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y a toda la línea docente de la Facultad de Negocios, por permitirnos estudiar y desarrollarnos profesionalmente. Asimismo, agradecemos a nuestra asesora Karina Raquel Bartra Rivero, por ser nuestra guía para el presente trabajo, por su rectitud y sus consejos para nuestro crecimiento profesional. Adicionalmente, agradecemos a nuestros padres y familiares, por estar con nosotros en todo momento. Por último, agradecemos a los futuros lectores de este trabajo por permitirnos brindarles conocimientos.

RESUMEN

El objetivo general de este estudio consiste en determinar los estilos de liderazgo preponderantes para la efectividad en el trabajo remoto. Actualmente, no existe un consenso sobre el estilo del liderazgo, a partir de sus características, que pueda adoptarse y que garantice la efectividad en el trabajo remoto. Para lograrlo, se consideró como estrategia la revisión sistemática de artículos arbitrados. En estos, de una manera ordenada y coherente, se analizaron las diversas posturas relacionadas a las teorías que existen sobre el liderazgo, sus estilos, sus características y acerca de la modalidad del trabajo remoto. La metodología es cualitativa con un alcance exploratorio y un diseño específico de revisión documental. Al ser bibliográfico, este trabajo posee una principal limitación: la exclusión del contexto y el trabajo de campo. Por esta razón, este estudio es un alcance teórico que puede ser el inicio de futuras investigaciones. Finalmente, se concluye que no existe un consenso en la determinación de un estilo de liderazgo preponderante para la efectividad en el trabajo remoto. En este sentido, algunos autores señalan que, en la modalidad de trabajo remoto, los estilos de liderazgo tradicionales, como el responsable, el transversal o transaccional, el transformacional y el colaborativo, funcionan y están presentes. Por otro lado, se encuentran aquellos que sostienen que el liderazgo electrónico o el liderazgo tecnológico es el que puede funcionar mejor en la modalidad remota.

Palabras clave: liderazgo, efectividad, trabajo remoto.

ABSTRACT

The general objective of this study is to determine the predominant leadership styles for effectiveness in remote work. Currently, there is no consensus on the leadership style, based on its characteristics, that can be adopted and that guarantees effectiveness in remote work. To achieve this, the systematic review of peer-reviewed articles was considered as a strategy. In these, in an orderly and coherent way, the various positions related to the theories that exist about leadership, its styles, its characteristics and about the modality of remote work were analyzed. The methodology is qualitative with an exploratory scope and a specific document review design. Being bibliographic, this work has one main limitation: the exclusion of context and field work. For this reason, this study is a theoretical scope that may be the beginning of future research. Finally, it is concluded that there is no consensus in determining a preponderant leadership style for effectiveness in remote work. In this sense, some authors point out that, in the remote work modality, traditional leadership styles, such as responsible, cross or transactional, transformational and collaborative, work and are present. On the other hand, there are those who argue that electronic leadership or technological leadership is the one that can work best in the remote mode.

Keywords: Leadership, effectiveness, remote work.

Introducción

El liderazgo es una habilidad que siempre ha sido tomada en cuenta en las organizaciones. Muchas de ellas consideran el éxito logrado por el estilo de liderazgo que asumen sus jefes, quienes poseen destrezas como la comunicación, la organización, la resolución de inconvenientes y el análisis, así como por la demostración de competencias para poder accionar frente a situaciones de cambio e incertidumbre. Asimismo, cuando se alude al liderazgo, se considera la influencia que ejerce en el comportamiento de otras personas como una experiencia humana. Con respecto al trabajo remoto, se trata de una forma de desarrollar las diversas actividades laborales en un ambiente distinto al centro de labores, donde el colaborador administra, de manera responsable, los tiempos en el desarrollo de las actividades (Group y Organization Management, 2018; Silva, Montoya y Valencia, 2019; Larson y Dechurch, 2020)

En el 2021, uno de los mayores retos que han tenido que enfrentar las organizaciones a nivel mundial, bajo un criterio de sostenibilidad, es la llegada del aislamiento social producto de la pandemia causada por la COVID-19. En este nuevo escenario, debieron implementar el trabajo remoto, el trabajo digital o el denominado *Home office*. Según la Organización Internacional de Trabajo (2020), esta pandemia puso en riesgo 24.7 millones de puestos de trabajo a nivel mundial. Esto significó un gran golpe a la economía global de las empresas, cuyos colaboradores se expusieron al riesgo de perder su empleo.

En este contexto, investigar el tema del liderazgo en entornos de trabajo remoto es importante, pues las organizaciones han tenido que diseñar una estrategia empresarial, de acción rápida y eficaz, para reducir y minimizar los riesgos, a corto plazo, para los empleados y, a largo plazo, para las empresas y la economía. En este escenario, un buen gerente (líder) debe ejercer un liderazgo en función de mantener a su equipo unido y motivado ante

cualquier situación, sin importar las dificultades que se presenten. Por ello, el trabajo remoto es una nueva forma de desempeñarse que implica un estilo de liderazgo, así como competencias y habilidades diferentes, tanto individuales como organizacionales (Richter, 2020; Orsini y Rodrigues, 2020). Además, la mejor manera de lograr efectividad consiste en afrontar la realidad, asumir el control e incentivar a la comunicación con transparencia con todo el equipo para conocer lo que está sucediendo en la empresa (Pacto Mundial, 2020).

En el Perú, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2020), hasta mayo del año 2020, se ha perdido más de 6.3 millones de puestos de trabajo en la capital, a causa de la llegada del nuevo coronavirus. Por esta razón, muchas empresas se han declarado en quiebra y han despedido a sus empleados. Por su parte, otras han optado por una nueva modalidad de trabajo: el remoto. Durante los meses de marzo y mayo del 2020, esta crisis generó que la población ocupada en Lima Metropolitana se redujera casi a la mitad, es decir, al 47.6 %. Si se compara con el mismo periodo, en el año 2019, existían 4'867.500 personas empleadas; en otras palabras, 2'318.300 perdieron sus puestos de trabajo entre marzo y mayo del 2020 (INEI, 2020). Frente a este panorama, el gobierno peruano declaró el Decreto de Urgencia 026-2020, el cual insta a los empleadores de los centros de trabajo públicos y privados a modificar el lugar de la prestación de servicios de los trabajadores. La finalidad es que desempeñen sus labores en sus domicilios o lugares de aislamiento domiciliario con equipos y medios informáticos (El Peruano, 2020). Frente a esta situación, es importante destacar la investigación Benchmark-HR COVID-19 de PwC (2020). Esta indica que, cuando inició la crisis por la pandemia de la COVID-19, el 98 % de las empresas peruanas asumieron el trabajo remoto. Asimismo, un 89 % planea continuar con esta modalidad de trabajo ahora que las restricciones de movilidad ya fueron levantadas.

Como se ha mostrado, el trabajo remoto permite que los empleados desempeñen sus labores desde su vivienda. Por ello, muchos han adoptado por esta opción para salvaguardar

la salud de sus trabajadores en esta pandemia. En este sentido, los superiores saben que deben adoptar un estilo de liderazgo para que la productividad de los colaboradores no se vea afectada; sin embargo, no hay un consenso sobre cuál es el que mejor para adecuarse al trabajo remoto (Richter, 2020).

El objetivo general de este estudio consiste en determinar los estilos de liderazgo preponderantes para la efectividad en el trabajo remoto. La razón es que no existe un consenso sobre el estilo del liderazgo, a partir de sus características, que pueda asumirse al momento de liderar y que garantice la efectividad al realizar las actividades de manera remota. En este contexto, se observan autores que plantean que el liderazgo electrónico es un estilo que se debe adoptar al momento de gestionar el trabajo remoto por su efectividad, pues los resultados revelan que la tecnología de información es una de las claves para inducir importantes conductas de liderazgo en los niveles del conocimiento, el apoyo personal y la motivación. Además, posee características identificadas como las siguientes: posibilidad de liderar equipos virtuales, buenas habilidades comunicativas, flexibilidad para el manejo de equipos remotos, empatía y creatividad (Esguerra y Contreras, 2016; Yong-Kwam, 2018; Larson y Dechurch, 2020; León, 2020). Asimismo, se encuentran los autores que mencionan, con ejemplos en la historia, que muchos líderes han podido desarrollar políticas efectivas y proactivas en épocas de crisis y pandemias. Esto ha conducido a la organización de manera correcta y ha garantizado la seguridad de la salud, acompañada con prácticas de buen liderazgo transversal, transformador y transaccional como las siguientes: apoyar estratégicamente a la parte operativa o primera línea; crear equipos eficientes y confiables, así como permitir que estos sean autónomos; evitar la administración excesiva y que la comunicación sea precisa y útil; nunca abandonar las buenas costumbres, como el respeto mutuo y el bien común; y priorizar siempre al cliente (Orsini y Rodrigues, 2020; Georgiades, 2020). En resumen, no existe un consenso respecto a cuáles son los estilos de liderazgo

preponderantes que el directivo debe asumir para garantizar la efectividad en la realización del trabajo remoto. Por su parte, los objetivos específicos de este estudio son los siguientes:

- a) Analizar los estilos del liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad.
- b) Analizar las características que determinan la efectividad en entornos de trabajo remoto en las empresas en la actualidad.
- c) Analizar el trabajo remoto en las empresas, sus ventajas y limitaciones, así como el nivel de efectividad cuando ha sido aplicado en las organizaciones durante la crisis y en los entornos cerrados en la actualidad.
- d) Determinar las distintas estrategias y políticas que los *stakeholders* deben aplicar y adaptarse en la ejecución del trabajo remoto

Como estrategia de trabajo, este estudio utilizó la revisión bibliográfica de artículos, centrada en generar una aproximación al tema y a la problemática de investigación. Además, se consideró un periodo de búsqueda específico, orientado a extraer la información necesaria para la realización de la investigación. En este sentido, se trabajó con artículos Q1 y Q2, principalmente, de autores como Esguerra y Contreras (2016), Orsini y Rodrigues (2020), Larson y Dechurch (2020), quienes brindan información valiosa sobre el liderazgo, la efectividad, así como las estrategias y las políticas vinculadas al trabajo remoto. Asimismo, se consideraron los artículos de Iorio y Taylor (2015), Muller y Niessen (2019), Muff et al. (2020), quienes detallan los estilos y las características del liderazgo en entornos remotos. También fueron relevantes los aportes de Richter (2020), Fletcher y Griffiths (2020), y Doyle y Convoy (2020).

En consecuencia, se define al liderazgo como el compromiso de los líderes hacia sus subalternos en la ejecución de trabajos y proyectos virtuales, estableciendo medidas que permitan la consecución de logros y objetivos dentro de la organización (Iorio y Taylor,

2020; Grossman, 2020; Liu et al. 2020). Por su parte, el trabajo remoto se define como aquel realizado desde un ambiente diferente a una oficina, es decir, en tiempos y lugares distintos a los habituales, mientras desarrollan sus actividades con las mismas responsabilidades y requerimientos (Group y Organization Management, 2018). Además, se encontraron ventajas y desventajas en las actividades laborales a distancia; sin embargo, hasta el momento, son pocas las investigaciones que ahondan en estos criterios (Groen et al. 2018). Por otro lado, algunos artículos pretenden demostrar que las tecnologías de la información se han convertido en factores críticos que intervienen en todos los niveles de la organización, de manera individual y grupal, así como a la par de esta. Por esta razón, la situación afecta a la estructura y las dinámicas que se producen en su interior, lo cual incluye a los procesos de liderazgo. Estos son transformados como resultado de las interacciones con tales tecnologías, lo que afecta la eficiencia de los actores involucrados en el proceso (Van Wart et al., 2016). Sin embargo, otros consideran que no hay suficiente evidencia para determinar la efectividad del liderazgo electrónico (Esguerra y Contreras, 2016; Estella, 2020).

En definitiva, es importante que se continúen realizando investigaciones que puedan aportar con la identificación de las ventajas y las desventajas del trabajo remoto. Asimismo, es fundamental la existencia de otros estudios que contribuyan a determinar la existencia de un estilo de liderazgo específico para la efectividad del trabajo remoto.

Finalmente, después de la revisión bibliográfica, se concluye que no existe un consenso para determinar el estilo de liderazgo preponderante para la efectividad en el trabajo remoto. Para llegar a este punto, se abordaron diversos estilos de liderazgo y se profundizó en diversos enfoques. En este sentido, algunos autores señalan que, en la modalidad de trabajo remoto, los estilos de liderazgo tradicionales, como el responsable, el transversal o transaccional, el transformacional y el colaborativo, están presentes (Grossman, 2020; Orsini y Rodrigues, 2020; Georgiades, 2020). Por otro lado, se encuentran aquellos

investigadores que sostienen que el liderazgo electrónico o el liderazgo tecnológico es el que puede funcionar mejor en la modalidad remota (Yong-Kwam, 2018; Fletcher y Griffiths, 2020; Larson y Dechurch, 2020; León, 2020).

Método

La investigación desarrollada tiene un diseño general de investigación exploratoria y específico documental. Este busca profundizar en el estudio propuesto por otros autores, cuyo alcance académico ha sido reconocido y demostrado en la publicación de los artículos en revistas internacionales. La información trabajada por ellos está basada en nuestro tema principal: El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad.

De acuerdo con Gajardo (2007), para la ejecución del trabajo, se contempló un periodo de búsqueda bibliográfica general, centrado en generar una aproximación al tema y a la problemática de investigación. Asimismo, se estableció un periodo de búsqueda específico, orientado a extraer la información necesaria para la realización de la investigación. En función de estos parámetros, se realizó la búsqueda orientada a encontrar *papers* de interés para la investigación. Estos fueron filtrados con el propósito de garantizar que presenten las siguientes características:

- Los trabajos de investigación deben estar en lengua inglesa, con una antigüedad no mayor de cinco años y referidos a los siguientes temas: liderazgo, efectividad y trabajo en entorno remoto.
- Su análisis debe basarse en datos empíricos que permitan establecer una discusión en base a las categorías que se encuentren en su interior.
- Deben poseer un potencial que permita deducir, inferir y extrapolar factores claves de éxito para el liderazgo, la efectividad y el trabajo en entorno remoto.
- La búsqueda se realizó en las plataformas ELSEVIER y SCOPUS. En estas, se eligieron artículos científicos de calificación Q1 y Q2. Además, se consideraron algunos Q3 que tuvieran relevancia producto del tema que desarrollan.

- Como palabras clave, se emplearon las siguientes: liderazgo, efectividad y trabajo en entorno remoto. Como resultado, estas arrojaron 9,318 artículos relevantes.

El análisis de los artículos científicos seleccionados permitió delimitar cuatro grandes categorías que fueron distribuidas por grupos temáticos:

Dentro del primer subtema, se desarrollaron los estilos del liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad. En estos, se nombró a Iorio y Taylor (2015), Orsini et al. (2020), Grossman (2020) y Liu et al. (2020), quienes definen el liderazgo como el establecimiento de medidas que permiten la consecución de logros y objetivos dentro de la organización. Por su parte, Lim (2018) realiza un análisis del liderazgo en equipos virtuales, especialmente, conectados con la tecnología de información para el contacto entre los líderes y sus equipos. Como estos, existen otros aportes.

El segundo subtema se refiere a las características del liderazgo que determinan la efectividad en entornos de trabajo remoto. En este grupo, se encuentran los artículos de Iorio y Taylor (2015), así como de Coombs (2020), quienes analizan el uso de la inteligencia artificial para la automatización del trabajo. Para esto, evalúan la efectividad de los trabajadores. Por su parte, Muller y Niessen (2020), así como Tzabbar et al. (2019), sostienen que los empleados que trabajan tanto en una oficina tradicional como en una oficina en casa (teletrabajadores) enfrentan oportunidades y confrontan riesgos relacionados con ambos espacios laborales. Esta situación determina la efectividad en el entorno. Para ello, definen cómo pueden obtener resultados en un entorno remoto y de qué manera es posible sentirse satisfechos. Desde otra perspectiva, Van Ward et al. (2020) sostienen que la efectividad se mide por una buena, clara y suficiente comunicación, así como por un pertinente soporte del líder y una adecuación a los valores de la empresa. Producto de estos lineamientos, es posible obtener los resultados esperados.

El tercer subtema se enmarca en la revisión de los conceptos del trabajo remoto en la empresa en la actualidad. Para este grupo, se considera el estudio de Richter (2020), quien sostiene que el trabajo remoto es una tendencia. Además, lo define como el uso de herramientas digitales que permiten nuevas rutinas y hábitos en su quehacer diario. Precisamente, estas herramientas incorporan flexibilidad y apertura cuando habilitan y soportan la variedad de las prácticas de trabajo, sin la necesidad de estar en una oficina física. Por ello, los colaboradores se encuentran desempeñando sus actividades laborales desde la casa o el hogar. En este sentido, el trabajo remoto se está proyectando hacia los colaboradores, quienes deben adaptarse a estas nuevas formas de trabajo. Desde su punto de vista, Fletcher y Griffiths (2020) afirman que los nuevos tiempos requieren una transformación digital obligatoria de la mayoría de los negocios. Para esto, se requieren líderes comprometidos con la transformación aludida. Por su parte, Groen et al. (2018) sostienen que el trabajo remoto ofrece a los empleados la posibilidad de generar diferentes horas de trabajo y ubicaciones. Además, le asigna diversos nombres, como prácticas amigables de trabajo familiar o trabajo flexible.

El cuarto subtema desarrolla las estrategias y políticas efectivas de liderazgo aplicadas en el trabajo remoto. En este grupo, se revisan casos y ejemplos prácticos aplicados en otras realidades. Por ejemplo, la investigación de Biron et al. (2020) sostienen que existen empresas que han formado grupos de colaboradores a quienes han preparado para trabajar en cualquier circunstancia. Por esta razón, se trata de grupos flexibles ante cualquier cambio que se presente. Por su parte, Papagidianis et al. (2020) describen las diferencias desde tres fases de tiempo sobre los desafíos y las consideraciones sostenidas de la tecnología digital a fin de adaptar dichos aprendizajes a la realidad actual.

Antecedentes Teóricos

Estilos de Liderazgo en Entornos de Trabajo Remoto de las Empresas en la Actualidad

En este apartado, se abordan los estilos del liderazgo para identificar las formas que están adoptando en la búsqueda de dirección de sus colaboradores de manera remota. Debido a que se enfrenta una situación de cambio, en esta nueva modalidad de trabajo en entorno remoto, el liderazgo debe procurar que la productividad de los empleados no sea afectada producto del encierro. De alguna manera, puede existir una sensación negativa por encontrarse en un lugar, espacio o ambiente que no se adapta al centro de trabajo. Producto de esta situación, es posible que surja un bloqueo ocasionado por el estrés. Esta condición negativa de la salud se manifiesta a causa de combinar las actividades laborales con las del hogar. En este panorama, el conocimiento sobre las primeras debe ser incentivado por la investigación y la práctica (Richter, 2020).

Definición de Liderazgo

El liderazgo se define como el compromiso de los líderes hacia sus subordinados en proceso de ejecución de trabajos y proyectos virtuales. Asimismo, permite el establecimiento de medidas que posibilitan la consecución de logros y objetivos dentro de la organización. Pueden lograrlo gracias a la habilidad de asumir la responsabilidad no solo por las acciones propias, sino por las disposiciones del equipo de trabajo en la ejecución de las tareas (Iorio y Taylor, 2020; Grossman, 2020; Liu et al. 2020). Por otra parte, el liderazgo también es el nivel más alto de las capacidades jerárquicas de los ejecutivos. Así, estas personas combinan una marcada humildad personal con un intenso empuje profesional (Collins, 2005). Por otro lado, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Asimismo, es el factor crucial que ayuda a que los

individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos (Robbins y Coulter, 2009).

Estilos de Liderazgo en las Empresas en la Actualidad

Existen múltiples estilos de liderazgo en la actualidad. Sin embargo, se recogen y destacan aquellos que los directivos están adoptando para garantizar un mejor desarrollo en el logro de sus objetivos, de acuerdo con las investigaciones revisadas.

El liderazgo solidario es un tipo efectivo de liderazgo que consiste en crear un soporte afectivo y un entorno amigable para los trabajadores. Entonces, considera las necesidades, las sensaciones y las preferencias de estos. De esta manera, evita los conflictos, pues ofrece comunicaciones positivas y empodera las opiniones de los miembros del equipo para cohesionar el grupo de trabajo (Lim, 2018). Asimismo, el autor realiza un análisis de este tipo de liderazgo con las tecnologías de la información y encuentra que no existe relación entre las debilidades halladas en la tecnología de la información con el liderazgo de apoyo.

En la literatura, se encuentra otro estilo común, muy empleado entre los directivos: el liderazgo transformacional. Al respecto, Iorio y Taylor (2015) lo describen como la centralización de la administración de las relaciones interpersonales entre la gente, mientras los líderes están enfocados en facilitar la ejecución de las actividades en la creación de productos.

Por otro lado, existe el liderazgo transversal, el cual es definido como la generación de compromiso en los trabajadores y la gestión de las emociones por parte de estos. Se manifiesta en el tipo de compromiso si se compara con las experiencias previas de los mismos (Orsini et al., 2020; Iorio y Taylor, 2015).

En este grupo, también se encuentra el liderazgo colaborativo. Este es percibido como la habilidad de trabajar armoniosamente con otras personas mientras se asume un trabajo de roles, funciones adicionales y la transferencia de los roles a otras personas. Así lo

definen Liu, Z. et al (2020), quienes, en su investigación, buscaron identificar los factores que permitieran no solo contribuir a desarrollar el trabajo, sino a mejorar la eficiencia de este. Dichos factores fueron los siguientes: el grado de liderazgo, el nivel de colaboración, el grado de involucramiento, el nivel de conflicto, la eficiencia y el ánimo de los participantes.

Otro estilo identificado es el liderazgo responsable. Se trata de un proceso de interacción con los grupos de interés donde se integra en torno a un objetivo compartido. Además, este se ubica dentro y fuera de la empresa, y se basa en valores y principios éticos. En particular, este estilo de liderazgo se manifiesta en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), relacionados con la preocupación del clima, donde las empresas enfrentan desafíos sociales, económicos y ambientales de la manera más efectiva (Szczepanska-Woszczyana, Dcko-Pikiewicz y Lisc, 2015). Asimismo, existe una metodología empleada como herramienta para identificar las competencias del liderazgo responsable. Esta metodología, denominada Asesoría de Competencia de Liderazgo Responsable (CARL), se define por lo siguiente: conocimientos, habilidades y actitudes del líder que labora en entorno remoto (Muff et al., 2020).

En este contexto, se resalta la importancia del liderazgo electrónico. Según Esguerra y Contreras (2016), este liderazgo utiliza tecnologías digitales. Además, ha estado vigente desde antes del inicio de la pandemia. En este sentido, hoy en día, el reto que deben asumir las organizaciones consiste en concientizar a cada uno de sus colaboradores en todos los niveles para que puedan adaptarse a esta nueva forma de trabajo, ya que, en el país, este tipo de liderazgo no ha sido muy conocido. Para ello, sostienen que las tecnologías de la información se han convertido en factores críticos que intervienen en todos los niveles de la organización, de manera individual y grupal, lo cual afecta a su estructura y a las dinámicas que se producen en su interior. Esto incluye a los procesos de liderazgo, que son

transformados como resultado de las interacciones con tales tecnologías. Por otro lado, según Van Wart et al. (2018), se trata del liderazgo que no requiere una relación directa (“cara a cara”) entre el líder y los empleados. Asimismo, sostienen que los efectos de la revolución digital en curso han sido profundos y se han estudiado en muchos contextos, como la interacción del gobierno con el público (participación electrónica) y las estructuras administrativas (administración electrónica). Sin embargo, no existe suficiente teoría sobre cómo la revolución digital ha cambiado las interacciones de los líderes con los seguidores a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este escenario, una de las principales razones de esta falta de progreso es la incapacidad de definir operativamente el liderazgo electrónico como un elemento que abarque entornos empresariales, de equipo y de teletrabajo. Los autores desarrollaron un estudio de caso exploratorio para proponer una definición operativa basada en seis factores (o competencias electrónicas amplias) para el liderazgo en línea. Dichos factores son los siguientes: la comunicación electrónica, los niveles sociales electrónicos, la construcción del equipo electrónico, los cambios en la administración electrónica, los niveles de tecnología y la integridad electrónica.

Finalmente, el liderazgo tecnológico es definido por Lindsay et al. (2020) como aquel que utiliza plataformas *online* para incrementar la productividad de los miembros de la organización y compartir conocimiento, ideas y técnicas. Para lograrlo, dentro de la organización, requieren políticas colaborativas con soluciones prácticas a cinco niveles: operativo, académico, comunitario, institucional e innovador.

Características del Liderazgo que Determinan la Efectividad en el Trabajo Remoto

Iorio y Taylor (2015) sostienen que existen características o cualidades específicas en el liderazgo que permiten el trabajo con equipos virtuales, así como el logro de un excelente desempeño. En otras palabras, el líder con características particulares puede

demostrar un liderazgo efectivo. Además, debe encontrar equipos virtuales que puedan comprometerse con el trabajo en un contexto virtual, pues este escenario desempeña un papel determinante en la mejor ejecución de su labor. En este sentido, los equipos de trabajo virtuales tienen características de trabajo independiente e interdependiente y son sinérgicos. Por su parte, en su investigación, Tzabbar et al. (2019) responden a las siguientes interrogantes: ¿qué pueden hacer los gerentes para maximizar el valor de tan alto desempeño en equipos distribuidos? y ¿cómo pueden las empresas aprovechar los beneficios de la dispersión geográfica limitando los aspectos negativos? A modo de respuestas, encontraron beneficios y desafíos asociados a los equipos virtuales, los cuales constituyen características deseables dentro del entorno remoto. Estas son las siguientes: el empoderamiento informal de la comunicación, el uso de lenguaje pro eficiente, los cambios en la cultura organizacional que permitan la adecuación del tamaño de los equipos, las plataformas para relaciones sociales, la alineación de los performances de evaluación y el sistema de recompensas.

En pocas palabras, el manejo de las emociones, las habilidades humanas, las automotivaciones, las motivaciones y el compromiso son características que juegan un rol preponderante a la hora de liderar el trabajo remoto de los equipos dentro de las organizaciones (Iorio et al., 2015; Tzabbar et al., 2019; Nicola et al., 2020). A continuación, se muestra el detalle de cada una:

Inteligencia Emocional

Martinez et al. (2020) mostraron las características del liderazgo con inteligencia emocional en la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas. Estos aspectos permitieron afrontar los retos que la pandemia planteó. Además, determinaron la posibilidad de liderar de forma serena y ordenada las diferentes acciones que se debían realizar. Finalmente, sostienen que es necesario realizar un profundo análisis de la situación y de las acciones desarrolladas para identificar las áreas de mejora,

así como evaluar la globalidad del proceso. Desde una perspectiva muy similar, Nicola et al. (2020) definen los aspectos de defensas psicológicas del liderazgo, como el planeamiento, la coordinación, el monitoreo, la comunicación, el equipamiento y la mitigación. Para ello, desarrollan un modelo matemático que analiza las características del líder ejemplar en la pandemia.

Habilidades Humanas

Otra de las características que determina la efectividad al momento de liderar está conformada por las habilidades humanas, las cuales permiten que el líder se compenetre y mejore el desempeño al momento de dirigir a los equipos virtuales (Iorio y Taylor, 2015). Esto posibilita que el personal pueda comprometerse con el trabajo en un contexto virtual y logre una mejor ejecución de sus labores. Asimismo, Grossman (2020) sostiene que los líderes son aquellos que utilizan habilidades avanzadas en comunicación, organización, resolución de problemas, análisis y habilidades personales para influenciar en las acciones de otros. En eventos de desastre, los líderes son esenciales debido a estas habilidades, ya que los equipos se benefician de estas condiciones. En este sentido, las características de liderazgo son las siguientes: los planes, la comunicación, el coraje y la moral. En este escenario, los líderes en eventos de desastre deben suministrarlos. Asimismo, Kraef (2020) muestra las herramientas tecnológicas e innovadoras que un líder debe emplear para optimizar tiempos, recursos administrativos y, lo más importante, establecer líneas o medidas de seguridad para el cuidado de los colaboradores. Además, la incorporación de estas tecnologías, como la comunicación digital, los sistemas homologables, la asistencia telemática, el abastecimiento de equipos médicos y de protección de calidad, entre otras, genera un "punto de inflexión y de ventaja" para afrontar nuevas crisis y pandemias (que, históricamente, siempre se manifestarán). De este modo, se potencia la capacidad de

respuesta del líder al integrar todo el sistema, es decir, en lo organizativo, estratégico, operativo-funcional, científico-tecnológico, comunitario, entre otros.

Automotivaciones y Motivaciones

Estella (2020) sostiene que, a partir de las automotivaciones internas que se manifiestan en una organización por el mal manejo organizacional de supuestos líderes, y gracias a la comunicación virtual, esta pandemia ha permitido la aparición de líderes callados. De este modo, se han producido alianzas de colaboración, organización, vocación y compañerismo como muestras de liderazgo. Por otra parte, Lim (2018) explica que, a pesar de la formación de equipos autogerenciados virtualmente, es desafiante la motivación exhibida en las conductas de liderazgo de la administración. Para ello, analiza la literatura sobre el liderazgo en equipos virtuales, especialmente conectados con la tecnología de información, para observar el contacto entre los líderes y sus equipos. En este sentido, los resultados revelan que la tecnología de la información es una de las claves para inducir importantes conductas de liderazgo en los niveles de conocimiento, apoyo personal y motivación. Por otro lado, Muller et al. (2019) afirman que los empleados que trabajan tanto en una oficina tradicional como en una oficina en casa (teletrabajadores) enfrentan oportunidades y riesgos relacionados con ambos lugares laborales. Dado que el autoliderazgo podría desempeñar un papel crucial en este contexto, se analizan las variaciones dentro de la persona con el autoliderazgo (autorecompensa, autocastigo, autodominio, establecimiento de metas propias, imaginar un desempeño exitoso, y evaluación de creencias y supuestos) en los días de casa y de oficina. Esta investigación fue desarrollada en base al estudio de una semana laboral típica, donde 195 teletrabajadores a tiempo parcial completaron encuestas diarias. Asimismo, se analizó la relación entre el lugar de trabajo (oficina y hogar) y el comportamiento autónomo, así como el papel mediador de la autonomía expresada en el líder.

Compromiso que Debe Sostener un Líder

Larson et al. (2020) desarrollan las perspectivas de los líderes en la era digital. Además, plantean los compromisos, como facilitar las relaciones entre los humanos y los miembros tecnológicos del equipo. Asimismo, determinan los aspectos importantes de la situación considerando la tecnología. Para esto, se deben conocer las herramientas disponibles y definir la conducta del equipo.

Por otro lado, Georgiades (2020) sostiene, con ejemplos en la historia, que muchos líderes han podido desarrollar políticas efectivas y proactivas en épocas de crisis y pandemias. Estas han conducido a la organización de manera correcta, pues han garantizado la seguridad de la salud. Además, estuvieron acompañadas de prácticas de buen liderazgo, como apoyar estratégicamente a la parte operativa o primera línea, crear equipos eficientes y confiables, permitir que estos sean autónomos para evitar la administración excesiva, y garantizar que la comunicación sea precisa y útil. Asimismo, nunca abandonaron las buenas costumbres, como el respeto mutuo, el bien común y la priorización continua del cliente.

Trabajo Remoto en las Empresas en la Actualidad

Definiciones de Trabajo Remoto

El trabajo remoto es definido como aquel realizado desde un ambiente diferente al de una oficina. Habitualmente, se emplea la vivienda del trabajador. Esto responde a que, en este contexto, existen acuerdos que establece la empresa para que el trabajo de los empleados se desarrolle en tiempos y lugares diferentes a los habituales. Lo más importante es que sus actividades se realicen con las mismas responsabilidades y requerimientos (Gardner, 2018; Groen et al., 2018).

Por su parte, Richter (2020) afirma que el trabajo remoto se ha convertido en una tendencia, pues varias empresas optan por ella para salvaguardar la salud de sus trabajadores en esta pandemia. Asimismo, Carroll et al. (2020) definen al trabajo remoto como el uso de

la tecnología en las empresas y el modo en que ellas se asumieron obligadas a una rápida introducción de la tecnología *big bang*, es decir, el uso masivo de esta en las diversas actividades. No se debe olvidar el aporte de Orsini y Rodrigues (2020), quienes sostienen que el trabajo remoto está basado en necesidades de autonomía, competencia y relaciones. A su vez, Santana y Cobo (2020) analizan las palabras clave para sistematizar y proveer una estructura para alcanzar el trabajo del futuro. Para ello, emplean un mapeo basado en la búsqueda de los resultados que permitan identificar el aumento y la migración de las menciones de liderazgo y responsabilidad social corporativa, las cuales son comparadas con las menciones de recursos humanos tradicionales. Asimismo, analizan cómo estos cambios impactan en la tecnología a través de variaciones en la empleabilidad, los salarios, los trabajadores vulnerables, el teletrabajo o la administración del talento.

Ventajas y Limitaciones del Trabajo Remoto

El trabajo remoto es una nueva tendencia asumida por todas las empresas, debido a la pandemia. Por ello, los colaboradores están desempeñando sus actividades laborales desde sus casas y deben adaptarse a estas nuevas formas de desempeño laboral. Para los miembros de las organizaciones, otra de las ventajas del trabajo remoto consiste en que la tecnología que posibilita esta modalidad permite la facilidad de comunicarse, pues ofrece diversas alternativas, como los correos electrónicos y los sistemas cerrados de información, el ofrecimiento de soporte social a los trabajadores, la relación entre la calidad de interacción con la calidad del trato, la posibilidad de un mejor seguimiento a los procesos y el mejoramiento de la calidad de estos (Richter, 2020; Esguerra et al., 2016).

Los cierres digitales que se producen en las organizaciones se consideran limitaciones, debido a la pandemia. Especialmente, estas afectan a las organizaciones inmaduras, a causa de la complejidad y la ambigüedad del medio ambiente. Para ello, se requieren líderes en transformación digital que puedan ayudar o apoyar al proceso de

transición digital en los equipos. De este modo, permitirán que la organización alcance una madurez digital que la ayude a ser más flexible. En este sentido, a modo de conclusión, los autores afirman que los nuevos tiempos requieren una transformación digital obligatoria de la mayoría de los negocios. Para esto, es necesario líderes comprometidos con dicha transformación. Por otro lado, otra limitación es la complejidad de adaptación que debe enfrentar el liderazgo en contextos virtuales, producto de las nuevas habilidades que se requiere para el manejo de grupos y recursos (Esguerra et al., 2016; Fletcher y Griffith, 2020).

Actividades Domésticas Versus Actividades Laborales

Gardner (2018) explora cómo los trabajadores remotos, que trabajan exclusivamente desde casa, gestionan los límites trabajo-familia. En este sentido, los hallazgos revelaron que los únicos desafíos que surgieron para los trabajadores remotos fue que el rol laboral se integra en el dominio familiar. De esta manera, el hogar llega a asociarse con el rol laboral. Asimismo, trabajar física y psicológicamente se entromete en su familia, así como en sus hábitos y normas. A su vez, Groen et al. (2018) sostienen que el trabajo remoto plantea a los gerentes desafíos relacionados a la administración de los empleados que están contemplados en dicha labor, ya que existe poca investigación sobre cómo los gerentes enfrentan estos desafíos. Por ello, investigan la relación entre el uso de una implementación específica de trabajo flexible (teletrabajo) y el diseño de un sistema de control, haciendo énfasis en los controles de salida. Así, el teletrabajo reduce la posibilidad de monitorear el comportamiento de los empleados como mecanismo de control. Frente a esta situación, la teoría del control sugiere que esto podría compensarse poniendo más énfasis en los controles de producción. Para obtener los resultados, se desarrolló una encuesta entre 897 empleados de una institución de servicios financieros, de los cuales el 69 % efectúan trabajo remoto.

Herramientas Aplicadas en el Trabajo Remoto

Las herramientas aplicadas en el trabajo remoto son variadas y dependen del sector donde se realizan las labores. Por ejemplo, Martínez et al. (2020) describen la experiencia en un entorno cerrado en las circunstancias actuales, lo que constituye, sin duda, una gestión de enorme magnitud y sin precedentes, debido al elevado número de personas afectadas y el extraordinario riesgo del personal. La experiencia se dividió en cinco pasos: la planificación, la formación de profesionales, la reestructuración del equipo, la actualización de protocolos y la intensificación de la actualización.

Asimismo, Coombs (2020) sostiene que, como parte de la necesidad urgente de responder a la COVID-19, el gobierno, los proveedores de salud y los comercios han utilizado inteligencia artificial para compensar la ausencia de trabajadores humanos. El interés ha reiniciado el debate sobre el uso de la inteligencia artificial como herramienta para la automatización del trabajo. En este contexto, se emplea a la pandemia como el catalizador para mayores niveles. Asimismo, los argumentos a favor incluyen cambios en la preferencia de los consumidores. Esto implica tres situaciones concretas. Primero, se encuentra el uso de tecnologías electrónicas y dispositivos de última generación. Segundo, se debe considerar el incremento de la familiaridad en el uso de las tecnologías de inteligencia artificial (IA), lo que permite el acceso a información que anteriormente era reservada al público. Tercero, es importante el incremento en los niveles de confianza por parte del público usuario, lo que facilita la utilización y el uso de la tecnología a todo nivel.

Como contraargumentos, se plantean la disponibilidad y la confianza de la *big data*, lo que puede resultar muy complicada para el usuario común. Se debe considerar que las tareas que son realizadas por humanos sobre la IA implica el uso de material que puede estar sesgado y que no controla la inteligencia artificial. Además, la estrecha capacidad de las tecnologías depende del nivel y la libertad de la sociedad en la que se desarrolla. Asimismo,

una gran disponibilidad de trabajadores humanos podrían perder sus empleos por el uso masivo de la inteligencia artificial.

Características del Trabajo Remoto

Estella (2020) analiza el liderazgo en un entorno de trabajo remoto producto de la pandemia. Sostiene que la carencia de medios ha permitido la aparición de líderes impensados. Por ejemplo, en el sector médico, la comunicación virtual ha plasmado la presencia de dichos líderes "callados", ya que esta necesidad ha planteado una alianza, una colaboración, una organización, una vocación y un compañerismo como muestra de liderazgo. El objetivo del documento consiste en poner en contexto la aparición de un liderazgo diferente en el sector médico. Para ello, se utiliza una metodología descriptiva en la que se detallan las características de dicho liderazgo. Finalmente, la contribución del estudio es comparar el liderazgo en un sector determinado en tiempos de pandemia y, por lo tanto, en un entorno cerrado, así como en analizar la efectividad del trabajo de los subalternos.

Carroll et al. (2020) presentan al trabajo remoto en diversas empresas forzadas por la pandemia y las implicancias del uso de la tecnología. Además, plantean cómo ellas se vieron obligadas a una rápida introducción de la tecnología *big bang*, es decir, el uso tecnológico masivo en las actividades. Es importante mencionar que son pocas las organizaciones que han reflexionado sobre las prácticas laborales introducidas y el uso de las tecnologías a fin de mejorar la experiencia del trabajo remoto frente al mejor desempeño de los trabajadores, lo que implica la efectividad de estos.

A partir de todo lo mencionado, se desprende que las diferentes automotivaciones pueden contribuir al trabajo remoto basado en sus necesidades de autonomía, competencia y relaciones. Por ello, se plantean recomendaciones a los líderes de equipo para beneficiar no solo a la organización, sino a los que reciben este tipo de liderazgo en el panorama de las

necesidades de la actualidad (Orsini y Rodrigues, 2020). Asimismo, Muller et al. (2019) investigaron que el comportamiento de los teletrabajadores, que es autodirigido, se relaciona con la satisfacción laboral al final de la jornada. En este sentido, los análisis multinivel revelaron que la recompensa personal, el establecimiento de objetivos personales, la visualización de un desempeño exitoso de trabajo en casa, la asociación con el lugar de trabajo, así como la evaluación de creencias y suposiciones, estuvieron mediadas por la autonomía y se relacionaban con el autoliderazgo. Además, en los días en casa, se observa que los teletrabajadores a tiempo parcial quedaban más satisfechos con su trabajo al final de la jornada laboral.

Finalmente, Silva et al. (2019) concluyen que los resultados muestran que las prácticas de gestión, la autoeficacia de los empleados y la mejora de las herramientas de seguridad de la información en las organizaciones influyen en la actitud de las gerencias medias para su implementación.

Innovación y Trabajo Remoto

Larson et al. (2020) sostienen que la tecnología ha ido cambiando en estos últimos años. En este sentido, las empresas han optado por implementar estas nuevas tecnologías para el trabajo en equipo de la mano del trabajo remoto. Por su parte, Rowe (2020) demuestra cómo las aplicaciones de seguimientos de contacto han sido una solución en medio de la crisis provocada por la COVID-19. En Francia, a pesar de un debate público, una aplicación fue presentada por el gobierno como una panacea para la protección de la salud y la vida de sus habitantes, a pesar del compromiso y la moralidad de estos, ya que limita la libertad de movimiento. Sin embargo, a pesar de contar con la aplicación, aproximadamente un millón de casos han sido reportado. Una situación similar se vive en Australia, donde se lanzó la aplicación un mes antes. La adopción de esta herramienta genera un riesgo importante sobre la información pública de sus habitantes y puede producir discriminación producto de la

tecnología. Finalmente, las aplicaciones para *smartphone* contra la epidemia provocan una paradoja: el gobierno presenta importantes beneficios en contraposición a la libertad individual en el mundo occidental. En esta línea, Fahey et al. (2020) afirman que la implementación del seguimiento digital en el mundo, para ayudar a reducir la expansión de la COVID-19, representa uno de los más ambiciosos planes de uso masivo de data a nivel internacional. Existe una divergencia entre los nacionales por el uso del bien público frente a las libertades individuales. En este sentido, la debilidad del consenso para la protección privada confronta con la barrera de la gente que desea mantener sus aspectos privados. Mientras el seguimiento de contacto digital se mantenga en sus etapas iniciales, la oposición de la población acerca de las mejores prácticas puede impedir el uso de estas para el seguimiento de la pandemia.

Transformación Digital

Doyle et al. (2020) muestran cómo la pandemia puede catalizar cambios significativos a través de la transformación de la manera en que la gente percibe al mundo. Por ello, las tecnologías digitales representan una oportunidad dentro de este entorno, ya que las implicaciones potenciales y las oportunidades, en el contexto de la información, parten del sistema. Para ello, utilizan la teoría de la modernidad líquida de Zygmunt Bauman y se enfocan sobre tres áreas de interés de sistemas de información: control, *big data* e información privada. Asimismo, se muestra la conceptualización tradicional del orden social y científico, así como la necesidad de ser reinventado. En este sentido, la *big data* no puede por sí sola limpiar o asegurar caminos en la actual crisis. Además, la regulación de la información privada es irrelevante cuando es indeterminada o eludida por actores públicos o privados.

Aceptación del Trabajo Remoto en Tiempos de Pandemia

Silva et al. (2019) sostienen que la adopción del teletrabajo por parte de las organizaciones tiene como objetivo ofrecer un valor práctico para todos los miembros, al facilitar su trabajo y su vida. Sin embargo, un gran número de organizaciones no están adoptando prácticas de teletrabajo. En este sentido, este estudio tuvo como objetivo contribuir en la comprensión actual de qué factores influyen en la actitud de los supervisores y jefes (mandos medios) hacia la adopción de la tecnología de trabajo remoto en sus empresas. Para ello, se desarrolló un enfoque de modelos de aceptación de tecnología para identificar cómo las actitudes de los jefes hacia el teletrabajo impactan en la adopción del mismo. Así, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la información.

Perspectivas del Liderazgo en Trabajo Remoto

El Instituto de Formación Empresarial Cámara Madrid (2020) describe las medidas que han ocasionado que el 40 % de los españoles se mantengan en teletrabajo. En este contexto, dirigir y gestionar de forma adecuada la fuerza laboral implica numerosas ventajas para las empresas, como el aumento de la productividad, el ahorro de infraestructuras, los mayores niveles de satisfacción entre los empleados o la capacidad de retención y atracción de nuevos talentos. Así, esto presupone nuevas habilidades para líderes como las siguientes: informar y establecer expectativas claras, mantener la comunicación controlada, brindar las herramientas y el conocimiento, escucha clara y flexibilidad, autonomía y normalidad.

Estrategias y Políticas Efectivas de Liderazgo Aplicadas al Trabajo Remoto

Biron et al. (2020) sostienen que existen empresas que, dentro de su estrategia, han formado grupos de colaboradores a quienes han preparado para poder trabajar en cualquier circunstancia. Estos grupos son flexibles y están listos para trabajar ante cualquier cambio que se presente. Además, son capaces de darle un giro inesperado al negocio. De este modo, sostienen que “las organizaciones han utilizado durante mucho tiempo estructuras informales conocidas como *skunk works*, grupos flexibles para trabajar rápidamente con

limitaciones mínimas de gestión, para abordar los desafíos tecnológicos” (p. 7). Esto implica que los grupos se han formado dentro de la empresa para adaptarse a cualquier eventualidad y/o cambio que pueda ocurrir en el sector donde se desempeña la organización. De este modo, se constituye en una estrategia efectiva de sobrevivencia en una situación crítica como una pandemia.

Estrategias de Liderazgo

Para crear entornos de trabajo óptimos, las organizaciones emplean la teoría de la autodeterminación. Esta es un factor dentro de la motivación intrínseca que, a su vez, requiere satisfacer tres necesidades psicológicas básicas de los colaboradores: autonomía, competencia y parentesco; lo cual influye en la efectividad de los trabajadores (Davison, 2020; Orsini et al., 2020). Por otro lado, las estrategias de liderazgo efectivas, identificadas en la aplicación del trabajo remoto de un individuo, consideran el potencial transformativo que dicha disrupción ofrece dentro de la misma. Por ejemplo, Davison (2020) enfoca dichas estrategias en su papel de investigador, profesor, administrador y editor. De este modo, examina cómo varían desde los diversos roles adoptados en la pandemia. Para esto, propone facilitar una transformación mediante prácticas actuales que permitan añadir valor a sus actividades. A su vez, los cambios por la pandemia han ocasionado una transición abrupta con respecto a las actividades que antes se realizaban de manera presencial, las cuales ahora se han convertido en actividades remotas.

Las estrategias efectivas identificadas en la aplicación del trabajo remoto son las siguientes:

Trabajo en Equipo. Respecto a las actividades de trabajo en equipo que se realizan de manera remota, el enfoque adecuado es aquel que contempla las diversas maneras de ejecutar una actividad. En este escenario, todos los miembros pueden lograr una participación y ser capaces de alcanzar el objetivo que ha sido planteado. Para esto, deben

tomar en cuenta las herramientas *on line* que faciliten esta interacción y relación entre cada uno de manera remota (Larson et al., 2020). Por otro lado, Groen et al. (2018) sostienen que la proporción de horas de trabajo a distancia se relaciona positivamente con el énfasis en los controles de producción. Esto requiere una coordinación de trabajo en equipo entre los empleados, que trabajan a distancia, y los empleadores. Además, los empleados, que realizan trabajo remoto, enfatizan menos en los controles de producción por parte de su gerencia en comparación con aquellos que no lo desarrollan. Por ello, se plantean varias direcciones para futuras investigaciones que pueden ayudar a explicar estos hallazgos.

El *Engagement*. El compromiso es otra estrategia efectiva identificada dentro del trabajo remoto. De este modo, como estrategia, el compromiso permite identificar cuatro recomendaciones sobre los estilos de trabajo en pandemia: primero, constituir un catalizador de cambios que se manifiesta en los estilos de trabajo; segundo, determinar que el método científico es sustituido por un sistema práctico de ordenamiento; tercero, priorizar la ética sobre la ontología; cuarto, identificar que la modernidad líquida no constituye una tesis tecno-fóbica, es decir, no considerar a la tecnología como un enemigo en este escenario (Doyle et al., 2020). Además, plantea cinco recomendaciones prácticas en el contexto de la pandemia para la definición de los estilos de trabajo remoto: primero, distinguir entre lo que se debe controlar y lo que no se puede controlar; segundo, entender que las inequidades son rápidamente intensificadas en las pandemias, por lo que las decisiones deben ser rápidas en muchos niveles; tercero, conceptualizar la modernidad líquida como una forma diferente de administración; cuarto, tener presente que los líderes no deben impresionarse por la velocidad y la magnitud de la data surgida en la pandemia; quinto, comprender que la pandemia significa una gran oportunidad para desarrollar las tecnologías digitales.

Por otro lado, Martínez et al. (2020) investigan cómo las demandas emocionales y el liderazgo se relacionan con el *engagement* en el trabajo de los miembros del equipo. Esto

determina diversos estilos de trabajo dentro del entorno remoto. Por su parte, los análisis multinivel muestran los dos siguientes efectos: por un lado, un efecto positivo de las demandas emocionales sobre el *engagement* en el trabajo, a través de los niveles del liderazgo sobre el mismo; por otro lado, un efecto moderado, a través de los niveles del liderazgo sobre la relación entre las demandas emocionales y el *engagement* en el trabajo. Estos resultados sugieren que las percepciones compartidas sobre el liderazgo, que posee el equipo, afectan a sus niveles de *engagement* en el trabajo de manera directa y a través de un efecto de interacción sobre dicha relación. Cuando los empleados se sienten emocionalmente sobrecargados, sus líderes pueden aliviar este impacto negativo en sus niveles de *engagement*.

Relación con los *Stakeholders*. Otra estrategia efectiva consiste en mantener una relación con los *stakeholders* de la organización. En este sentido, Muff et al. (2020) sostienen que, en la era de las metas de desarrollo sostenible, los negocios deben responder efectivamente a la sociedad y a los desafíos ambientales. Por ello, la colaboración con los *stakeholders* debe ser sostenible. Para esto, analizan la responsabilidad de las competencias del liderazgo desde la perspectiva de los recursos humanos, los consultores y los educadores. De este modo, determinan herramientas de medidas prácticas del liderazgo, así como proponen definiciones y modelos de competencia de liderazgo responsable operando herramientas individuales y grupales. Asimismo, Nicola et al. (2020) explican las aplicaciones de las lecciones aprendidas sobre liderazgo. Para esto, siguen ejemplos reales en diversos países y señalan cómo se desempeñan a niveles de *stakeholders* y de aprendizaje en un entorno de pandemia. De esta manera, concluyen que estos son diferentes para cada sector analizado, pero se adaptan a la realidad de su sociedad.

Políticas de liderazgo. Las políticas de liderazgo efectivo constituyen los planes, las prácticas y los criterios elegidos para alcanzar un objetivo determinado. Para la presente

investigación, es necesario identificar criterios nombrados por los autores para determinar qué políticas se aplicaron con éxito en un entorno remoto. Por ejemplo, Rowe (2020) sostiene que el uso de aplicaciones de seguimiento contra la COVID-19, en Francia y Australia, constituyó una política efectiva que, a pesar de coactar el libre movimiento de la población, permitió importantes beneficios a los gobiernos en la lucha contra la enfermedad.

Por ello, las políticas efectivas identificadas de liderazgo en entornos remotos son importantes. Esta identificación constituye una política efectiva en entornos remotos. Precisamente, Carroll et al. (2020) desarrollan una política denominada Teoría de Normalización del Proceso (NPT), donde los componentes identificados, como la cohesión, la participación cognitiva, la acción colectiva y el seguimiento reflexivo, permiten definir niveles de liderazgo en procesos remotos. Por su parte, Kodama (2020) identifica la importancia de la exploración del líder sobre el impacto de sistemas colaborativos sociales y económicos, los cuales incluyen herramientas digitales. De manera adicional, propone el análisis de cuatro corrientes de investigación empleando la transformación digital a través de sistemas colaborativos. A su vez, Tzabbar et al. (2019) afirman que la investigación académica permite identificar varios desafíos en la relación entre equipos remotos y su impacto en las actividades innovadoras de una empresa. Así, la investigación sobre equipos remotos demuestra una relación curvilínea de la dispersión geográfica de los miembros de un equipo de innovación y desarrollo (I+D) con la novedad de la innovación producida. Por ello, la distribución de los miembros del equipo agrega valor a nuevas técnicas y/o productos hasta cierto punto. En este escenario, las relaciones sociales entre los miembros del equipo pueden mitigar algunos de los efectos negativos en el equipo muy dispersos geográficamente. Además, de acuerdo con la investigación, la presencia de artistas estrella en dichos equipos no mejora la creatividad o los resultados innovadores.

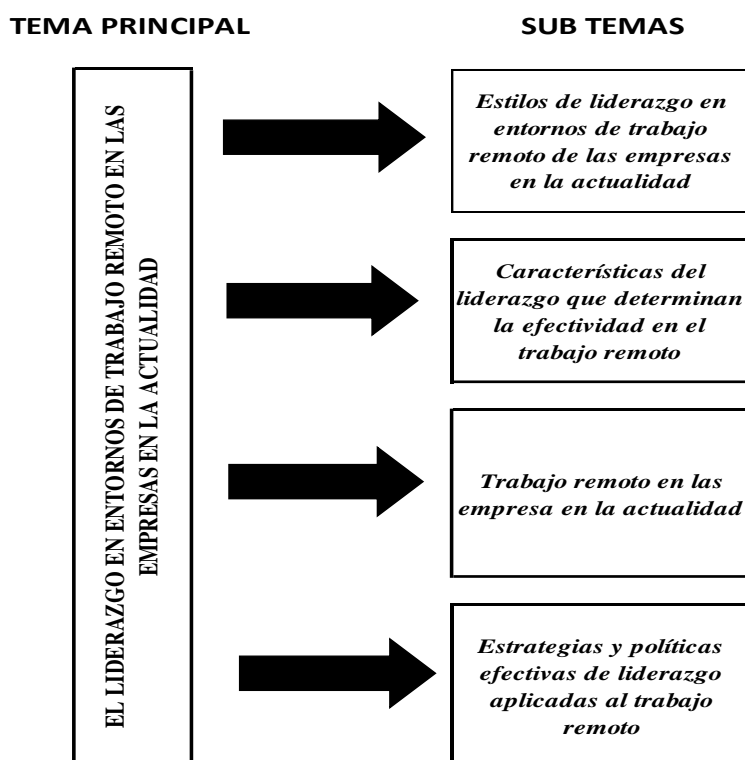
Otra política efectiva identificada para tiempos de cambio fue el aprendizaje constante de las organizaciones, pues las presiones externas provocan que se encuentren en permanente cambio. Por ejemplo, actualmente, las variaciones en las estrategias económicas, producto de la pandemia, la globalización, los avances en tecnología y las preferencias del consumo, afectan a casi toda la población. Para los miembros de la organización, la naturaleza del trabajo es difícil de aprender (Super, 2020). Esto permite que la formación de equipos constituya una oportunidad de aprendizaje por etapas que el liderazgo virtual puede potenciar. Para lograrlo, evidencia la construcción de bloques de equipos innovadores, provee consejos a las estrategias de liderazgo y concluye con el desarrollo de la capacidad de los líderes de nutrirse del equipo formado. Asimismo, Lindsay et al. (2020) afirman que la COVID-19 ha ocasionado cambios en todo tipo de organizaciones. Esto constituye la oportunidad de rediseñar los sistemas en base a la creatividad, la innovación y el liderazgo, lo que debe realizarse a pesar de contar con poca información del futuro. Finalmente, Papiginiadis et al. (2020) describen las diferencias desde tres fases de tiempo sobre los desafíos y las consideraciones sostenidas de la tecnología digital a fin de adaptar dichos aprendizajes a la realidad actual. Así, los desafíos de la pre pandemia fueron el riesgo digital, las estrategias y la infraestructura digital. Durante la pandemia, para responder a la crisis, el soporte IT, la privacidad, la seguridad, el monitoreo y la continuidad del trabajo se convirtieron en la resiliencia de la infraestructura digital. Finalmente, para la post pandemia, los retos serán el apoyo a los empleados, el aseguramiento de la resiliencia, la infraestructura digital, el espacio y la productividad.

Análisis y Resultados

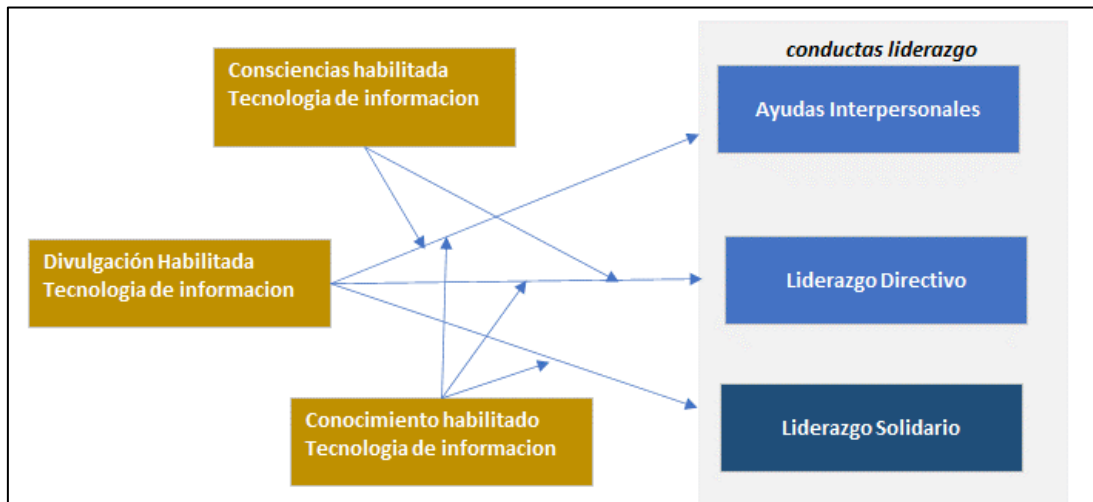
De acuerdo con la información recopilada, nuestro modelo teórico se basó en un tema principal y se subdividió en cuatro subtemas principales:

Figura 1

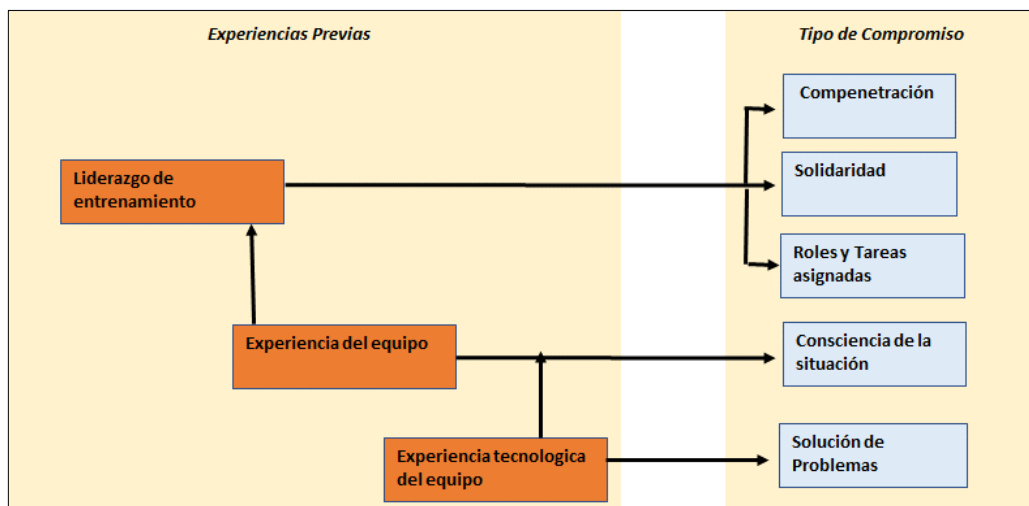
Modelo Teórico de Investigación



Con respecto a nuestro primer subtema, “Estilos de liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad”, encontramos la relación del Modelo Teórico Tecnologías de Información y las conductas del liderazgo. En este escenario, se aprecia la vinculación que se establece entre el liderazgo solidario y las tecnologías de información (Lim, 2018).

Figura 2**Modelo Teórico de Tecnologías de Información y las conductas del liderazgo**

De manera adicional, se puede apreciar el modelo teórico predictivo entre las experiencias previas y el tipo de compromiso en las interacciones del liderazgo. Esto explica la gestión de emociones preparada por los dos últimos autores citados: Iorio y Taylor (2015).

Figura 3**Modelo Teórico predictivo entre las experiencias previas y el tipo de compromiso en las interacciones del liderazgo**

Asimismo, en la Tabla 1, se muestra el resumen detallado de los estilos de liderazgo. Estos fueron identificados a partir de la revisión de las investigaciones de los principales autores.

Tabla 1

Resumen de liderazgos detectados

Liderazgo	Autores principales	Descripción
Solidario	- Lim, J (2018)	- Soporte afectivo y amigable para los trabajadores
Transformacional	- Iorio y Taylor (2015)	- Centralización de las relaciones interpersonales y enfoque de facilitación por parte de los líderes
Transversal	- Orsini et al. (2020) - Iorio y Taylor (2015)	- Compromiso y gestión de emociones de los trabajadores
Colaborativo	- Liu et al. (2020)	- Habilidad de trabajar con otras personas empleando el juego de roles
Responsable	- Muff et al. (2020) - Szczepanska-Woszczyznaa, Dcko-Pikiewicz y Lisc, (2015).	- Definido por conocimientos, habilidades y actitud del líder - Relacionados con la preocupación del clima, las empresas enfrentan el reto de responder de manera más efectiva a los desafíos sociales, económicos y ambientales.
Tecnológico	- Lindsay et al. (2020)	- Utiliza plataformas <i>online</i> para incrementar la productividad de los miembros de la organización y compartir conocimiento, ideas y técnicas.
Electrónico	- Esguerra y Contreras (2020) - Van Ward et al. (2020)	- Aquel que utiliza tecnologías digitales y definido operacionalmente por seis competencias

Por otro lado, se aprecia la diferencia entre el estilo de liderazgo electrónico y el tecnológico. Aparentemente, podrían entenderse como conceptos similares, pero existe un modelo teórico de la gestión de emociones, preparada por Esguerra y Contreras (2016) y Lindsay et al. (2020), que establece similitudes y diferencias.

Tabla 2*Diferencias y similitudes entre liderazgos*

Liderazgo	Similitudes	Diferencias
Tecnológico vs Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Abarcan entornos empresariales - Requieren recursos para implementación 	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo tecnológico requiere políticas colaborativas a diversos niveles; el electrónico, a un solo nivel.

Respecto al análisis del segundo subtema, “Características del liderazgo que determinan la efectividad en el trabajo remoto”, es necesario realizar una explicación detallada. En este sentido, en la Tabla 3 y la Figura 4, se aprecia el esquema de las características del liderazgo eficiente que adoptan los líderes.

Tabla 3*Características del liderazgo*

Características del liderazgo	Conceptos	Autores principales
Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Afrontar retos y crisis - Análisis eficiente de la problemática - Gestión emocional 	- Martinez et al. (2020)
	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento, mitigación coordinación, comunicación, equipamiento y monitoreo 	- Nicola et al. (2020)
Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación - Organización - Resolución de problemas - Empleo de herramientas tecnológicas - Optimización de tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> - Grossman (2020) - Kraef (2020) - Iorio y Taylor (2015)
Automotivaciones y Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Malos líderes y la aparición de líderes callados (compañerismo y equipos auto gerenciados con vocación y liderazgo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estella (2020) - Liu et al. (2020)
Compromisos	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas efectivas de uso de tecnología y relación con el trabajo remoto 	<ul style="list-style-type: none"> - Larson y Dechurch (2020) - Georgiades (2020)

	- Apoyo constante y comunicación fluida para generar la autonomía en los equipos	
--	--	--

Figura 4

Características de los líderes



Según los análisis y los resultados del tercer subtema, “Trabajo remoto en las empresas de la actualidad”, en la Tabla 4, se muestra el resumen de las ventajas y limitaciones del trabajo remoto por autores. Además, en la Tabla 5, se definen las herramientas utilizadas para cada uno de los pasos descritos. Asimismo, en la Tabla 6, se aprecian las características y cada una con sus respectivos autores principales.

Tabla 4

Ventajas y limitaciones del trabajo remoto

Trabajo remoto	Descripción	Autores
Ventajas	- Trabajo desde la casa - Facilidad de comunicaciones - Ofrecer soporte social	- Richter (2020) - Esguerra et al. (2016)
Limitaciones	- Cierres digitales - Desarrollo del liderazgo - Complejidad de adaptación	- Fletcher y Griffith (2020) - Esguerra et al. (2016)

Tabla 5*Herramientas utilizadas en el trabajo remoto*

Pasos	Herramientas
Planificación	- Apoyo específico en un área determinada - Utilización y agilización de servicios claves - Habilitación de un área especial
Formación de profesionales	- Capacitación en equipos de protección y tratamiento de pacientes - Sectorización del área de trabajo - Comunicación diferenciada
Reestructuración del equipo	- Trabajo remoto - Modificación de rutinas - Comunicación centralizada
Actualización de protocolos	- Comunicación colaborada - Apoyo a médicos y enfermeras
Intensificación de la actualización	- Reagrupación de colaboradores - Soporte a los colaboradores

Tabla 6*Características del trabajo remoto*

Características del trabajo remoto	Descripción
Capacidad organizativa	- Organización para adaptarse a las condiciones establecidas por la pandemia
Relación de amistad con los colaboradores	- Empatía establecida con los pacientes dentro de situaciones difíciles
Compañerismo y gratitud	- Relación con los colegas y reconocimiento a los actos de buena voluntad de estos para mejorar la situación laboral
Vocación de servicio	- Capacidad para laborar pese a las adversidades en una situación adversa

Finalmente, el cuarto subtema, denominado “Estrategias y políticas efectivas de liderazgo aplicadas al trabajo remoto”, es explicado en la Tabla 7 en función de los aportes de los principales autores.

Tabla 7*Estrategias y políticas de liderazgo*

Estrategias de liderazgo	Políticas de liderazgo
<p>Biron (2020) Estrategias de organización que aplican para el cumplimiento de las metas</p> <p>Davison (2020) y Orsini et al. (2020) Principal objetivo: Crear un ambiente óptimo para sus colaboradores</p>	<p>Niveles de liderazgo:</p> <p>Carroll et al. (2020) Teoría de la Normalización e impulso de la tecnología</p> <p>Kodama, M. (2020) Transformación digital</p> <p>Tzabbar et al. (2019) Equipos estrella para nuevos productos</p>
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Larson y Dechurch (2020) Formación de equipos virtuales que incentivan la participación y las conexiones de todos los colaboradores</p> <p>Groen et al. (2018) Las horas trabajadas de manera virtual son igual de productivas, es decir, no restan valor por ser presenciales.</p>	<p>Aprendizaje constante de las organizaciones:</p> <p>Super (2020) - La globalización y los avances tecnológicos - Nuevos retos para los colaboradores y clientes - Adaptación al cambio - Rediseño de nuevos productos no solo tecnológicos, sino de cualquier bien o servicio</p> <p>Lindsay et al. (2020) - Cambios en las organizaciones - Rediseño de los sistemas con creatividad</p>
<p>Compromiso o <i>engagement</i>:</p> <p>Doyle et al. (2020) El trabajo remoto se identifica con estilos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Papagidianis et al. (2020) - Tecnológica digital - Nuevas formas de aprendizaje</p>
<p>Relación con los <i>stakeholders</i>:</p> <p>Proveedor, accionistas y cliente final</p>	

Conclusiones y Discusión

Este estudio de revisión bibliográfica tuvo como objetivo general determinar los estilos de liderazgo preponderantes para la efectividad en el trabajo remoto. En función de los resultados obtenidos, se observa que no existe un consenso sobre el estilo del liderazgo que debe asumirse a partir de sus características y que garantice la efectividad al realizar las actividades de manera remota. Tampoco se encuentra suficiente teoría sobre cómo la revolución digital ha cambiado las interacciones de los líderes y sus estilos con los seguidores a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En este escenario, una de las principales razones de esta falta de progreso es la incapacidad de definir operativamente el liderazgo electrónico y tecnológico para que abarque entornos empresariales, de equipo y de teletrabajo (Van Wart et al. 2018).

El primer objetivo específico de este estudio consistió en analizar los estilos del liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad. Al respecto, se detectó que existen múltiples estilos de liderazgo, con diferentes características. En este sentido, se analizaron aquellos que, por lo mencionado en las investigaciones, son los que los directivos están adoptando para un mejor desarrollo en el logro de los objetivos. Estos estilos son los siguientes: por un lado, el liderazgo transversal, transformacional, colaborativo, solidario y responsable (Iorio y Taylor, 2015; Szczepanska-Woszczyana, Dcko-Pikiewicz y Lisc, 2015; Lim, 2018, Orsini et al., 2020; Liu et al., 2020; Muff et al., 2020); por otro lado, el liderazgo electrónico y tecnológico (Szczepanska-Woszczyana, Dcko-Pikiewicz y Lisc, 2015; Esguerra y Contreras, 2020; Van Ward et al., 2020; Lindsay et al., 2020). De este modo, se encontró que existen dos modelos teóricos del liderazgo: en primer lugar, uno relacionado con las tecnologías y la conducta del liderazgo; en segundo lugar, otro relacionado con experiencias previas y el tipo de compromiso en las interacciones

(Iorio y Taylor, 2015; Lim, 2018). Además, autores como Esguerra y Contreras (2020), Van Ward et al. (2020) y Lindsay et al. (2020) sostienen que, en la actualidad, existen dos estilos que han cobrado relevancia: el liderazgo electrónico y el liderazgo tecnológico. Estos contribuyen directamente en el trabajo remoto, debido a que las empresas, en su mayoría, están en proceso de transformación digital. En conclusión, los gerentes asumen un estilo de liderazgo para dirigir a sus colaboradores en sus actividades laborales, brindándoles autonomía y auto liderazgo. Sin embargo, cada estilo se relaciona a las competencias del líder y no existe un consenso sobre las mismas. Es decir, no se puede determinar la elección de un estilo sobre otro para trabajar con equipos virtuales y lograr un excelente desempeño.

El segundo objetivo específico de este estudio consistió en analizar las características que determinan efectividad en entornos de trabajo remoto en las empresas en la actualidad. Con respecto a las características que un líder debe poseer, se encontró que el manejo de las emociones, las habilidades humanas, las automotivaciones, las motivaciones y el compromiso son características que cumplen un rol preponderante para liderar el trabajo remoto de los equipos dentro de las organizaciones (Iorio y Taylor, 2015; Tzabbar et al., 2019; Nicola et al., 2020). Sin embargo, autores como Esguerra y Contreras (2020), Van Ward et al. (2020) y Lindsay et al. (2020) afirman que la capacidad del manejo de tecnologías digitales, la capacidad tecnológica de comunicación electrónica, los niveles sociales electrónicos y la construcción del equipo electrónico contribuyen a la efectividad del trabajo remoto. Asimismo, se detectó que existen elementos, como la comunicación frecuente y los acuerdos jefe-subordinados, que aportan en la mejora de la experiencia en el trabajo remoto y que contribuyen en el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, elevan la efectividad de estos en cuanto a sus resultados en el trabajo (Kodama y Conboy, 2020; Esguerra y Contreras, 2016). En esta línea, para mejorar la productividad, se detecta que se debe realizar un uso de la recompensa personal, clarificar los objetivos personales y la visualización de

un desempeño exitoso en los días de casa antes que en los días de oficina (Muller y Niessen, 2019). A modo de contrapropuesta, se detectó que el uso de la tecnología, como la inteligencia artificial, a modo de estrategia, permite una mayor efectividad del trabajo ante la ausencia de trabajadores. Esto produjo la discusión sobre la conveniencia del uso de la inteligencia artificial para la automatización del trabajo (Coombs, 2020).

En ese sentido, la efectividad en el trabajo remoto busca mejorar la productividad de los equipos que laboran a distancia. Sin embargo, no existe un consenso sobre las características del líder que determinen la efectividad del trabajo remoto. Si bien las tecnologías de la información se han convertido en factores críticos que intervienen en todos los niveles de la organización (individual, grupal y a nivel organizacional), las cuales afectan a su estructura y a las dinámicas que se producen en su interior, no existe mucha investigación que sostenga que estos factores son los únicos que determinen la efectividad en el trabajo remoto.

El tercer objetivo de este estudio fue analizar el trabajo remoto en las empresas. Esto implicó revisar las ventajas y las limitaciones, así como el nivel de efectividad que ha manifestado al aplicarlo en las organizaciones durante la crisis y en entornos cerrados en la actualidad. Al respecto, se encontró que el trabajo remoto se define como aquel realizado desde un ambiente diferente al de una oficina. En este espacio, el trabajo de los empleados se desenvuelve en tiempos y lugares diferentes a los habituales, mientras ejecutan sus actividades con las mismas responsabilidades y requerimientos (Group y Organization Management, 2018; Groen et al., 2018). Por su parte, Esguerra y Contreras (2016), en primer lugar, mencionan las siguientes ventajas: la posibilidad de reducir el espacio físico para realizar al trabajo, la facilidad de las comunicaciones del equipo de trabajo y el soporte digital que permite realizar las coordinaciones. En segundo lugar, plantean las siguientes

limitaciones: los cierres digitales, el desarrollo del nuevo estilo de liderazgo y la complejidad de la adaptación del equipo que puede variar los resultados de la empresa.

Por estas razones, el trabajo remoto es una práctica laboral que se integrará a las que ya existen. Por ahora, se trata de una tendencia que están asumiendo varias empresas para salvaguardar la salud de sus trabajadores, debido a la pandemia que está afectando a todo el mundo. Por ello, los colaboradores están desempeñando sus actividades laborales desde casa. Así, el trabajo remoto se está proyectando en los colaboradores, quienes deben adaptarse a estas nuevas formas de desempeño laboral.

El cuarto objetivo de este estudio fue determinar las distintas estrategias y políticas que los *stakeholders* deben aplicar para adaptarse en la ejecución del trabajo remoto. A partir de esto, se encontró que existen estrategias y políticas efectivas utilizadas por los gerentes, como las siguientes: trabajo en equipo, *engagement* y la relación con los *stakeholders*. Por su parte, las políticas efectivas fueron las siguientes: los niveles de liderazgo y el aprendizaje constante de la organización. En este escenario, Biron et al. (2020) sostienen que existen empresas que, como estrategia de trabajo, han formado grupos de colaboradores a quienes han preparado para desempeñarse en cualquier circunstancia. Estos grupos son flexibles y se encuentran preparados para trabajar ante cualquier cambio que se presente, incluyendo el tecnológico, y que puede provocar un giro inesperado en el negocio. Asimismo, Nicola et al (2020) mencionan como estrategia a la planeación, la cual consiste en una cadena clara de comando en tiempos de crisis. En este escenario, se integran el monitoreo y el seguimiento continuo de actividades como parte de esta estrategia. También es primordial mencionar la comunicación y el *feedback* en todos los niveles. Además, es importante contar con dos aspectos: primero, los fondos y recursos correspondientes que permitan el funcionamiento del equipo; segundo, el coraje para tomar decisiones difíciles en tiempos de crisis.

De este modo, existen estrategias y políticas de trabajo para un entorno remoto en las organizaciones, donde se contempla el impacto social y económico provocado por la pandemia. Asimismo, se considera el trabajo del individuo, así como la transición abrupta con respecto a las tareas que antes se realizaban de manera presencial y que ahora se han convertido en actividades remotas. Por ello, se deben generar entornos de trabajo óptimos, donde los gerentes asumen un nuevo desafío: elegir un estilo de liderazgo para dirigir las actividades laborales de manera remota. De este modo, se puede lograr una mayor productividad. Para esto, resulta fundamental reemplazar los mecanismos de control con los mecanismos de incentivos para reforzar el compromiso de los trabajadores en entornos remotos. Sumado a esto, la claridad en los objetivos de cada trabajador se fortalecerá mediante un sistema de *feedback*.

Finalmente, como se mencionó al inicio de este estudio, el gobierno peruano declaró el Decreto de Urgencia 026-2020. Este insta a los empleadores de los centros de trabajo públicos y privados a modificar el lugar de la prestación de servicios de los trabajadores. La finalidad consiste en que desempeñen sus labores en sus domicilios o lugares de aislamiento domiciliario, con equipos y medios informáticos. Por esta razón, las empresas peruanas asumieron el trabajo remoto. Luego de esta situación, en un 98% y un 89%, se planea continuar con esta modalidad de trabajo incluso ahora que las restricciones de movilidad ya fueron levantadas (El Peruano, 2020; PwC, 2020). Este contexto produjo una transición abrupta con respecto a las actividades que antes se realizaban de manera presencial, las cuales ahora se han convertido en actividades remotas.

Frente a lo mencionado, surgen nuevas preguntas de investigación que pueden dar inicio a investigaciones futuras. Por ejemplo, ¿cómo se relacionan la gestión del trabajo remoto con el comportamiento de los colaboradores en la actualidad?, ¿de qué manera afectan los cambios tecnológicos en las actitudes de los colaboradores en las empresas? Estas

cuestiones invitan a reflexionar con profundidad sobre el liderazgo en futuras investigaciones. Para lograrlo, se deben considerar variables importantes, como la transformación digital, el aseguramiento de la resiliencia, la infraestructura digital, y el espacio y la productividad, ya que los retos después de la pandemia serán diferentes.

Referencias

- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C. H. (Veronica), Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H. y Sun, J. M. (James). (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*.
- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
- Carroll, N. y Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76, 175.
- Coombs, C. (2020). Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research. *International Journal of Information Management*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102182>
- Davison, R. M. (2020). The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint. *International Journal of Information Management*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149>
- Doyle, R. y Conboy, K. (2020). The role of IS in the COVID-19 pandemic: A liquid-modern perspective. *International Journal of Information Management*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102184>
- El Peruano (15 de marzo de 2020). Normas Legales. *El Peruano*, pp. 1-10.

- Esguerra, G. A. y Contreras, F. (2016). E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262–268.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Estella, Á. (2020). Medicina Intensiva: Liderazgo callado frente al protagonismo en tiempos de crisis por la pandemia causada por SARS COV2. *Medicina Intensiva*.
<https://doi.org/10.1016/j.medin.2020.08.001>
- Fahey, R. A. y Hino, A. (2020). COVID-19, digital privacy, and the social limits on data-focused public health responses. *International Journal of Information Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102181>
- Fletcher, G. y Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Gajardo, L. (2007). *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.
- Gardner, W. L. (2018). Riddle Me This: What Do Mergers and Acquisitions, Remote Workers, Management M-Theory, Empowered Leadership, Competitive Human Resource Practices, and Positivity Within Dynamic Teams Have in Common? Answer: Outstanding 2017 GOM Articles. *Group and Organization Management*, 43(6), 863–870.
<https://doi.org/10.1177/105960111881211>
- Georgiades, C. (2020). Leadership Lessons From Prior Pandemics: Turning the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Into an Opportunity. *Journal of the American College of Radiology*, 17(7), 906–908.
<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.04.027>

- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M. y Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Grossman, V. A. (2020). Leadership Essentials During a Disaster. *Journal of Radiology Nursing*.
<https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2020.04.006>
- Instituto de Formación Empresarial Cámara Madrid. (30 de septiembre de 2020). *Cómo ejercer el liderazgo en tiempos de teletrabajo*. <https://www.mba-madrid.com/empresas/como-ejercer-liderazgo-tiempos-teletrabajo>
- Instituto Peruano de Economía. (16 de junio de 2020). *Casi la mitad de empleos se perdieron*. <https://www.ipe.org.pe/portal/casi-la-mitad-de-empleos-se-perdieron/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (15 de junio de 2020). *Empleo en Lima Metropolitana disminuyó en 2 millones 318 mil 300 personas durante el trimestre marzo-abril-mayo del presente año*.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-en-lima-metropolitana-disminuyo-en-2-millones-318-mil-300-personas-durante-el-trimestre-marzo-abril-mayo-del-presente-ano-12253/>
- Iorio, J. y Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395–405.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>
- Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. *International Journal of Information Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172>

- Kraef, C. y Kallestrup, P. (2019). After the Astana declaration: Is comprehensive primary health care set for success this time? *BMJ Global Health*, 4(6).
<https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001871>.
- Larson, L. y DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1).
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Lim, J. A. Y. K. (2018). IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. *Information and Organization*, 28(2), 71–88.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.001>
- Lindsay, K. J., Leonard, D. A., Higgins, G. C., Robertson, E. y Perks, G. (2020). Invited editorial from the social media editor of JPRAS; Leadership in the time of COVID-19. *Journal of Plastic, Reconstructive and Aesthetic Surgery*, 73(8), 1405–1408.
<https://doi.org/10.1016/j.bjps.2020.07.001>
- Liu, Z. Q., Dorozhkin, E. M., Davydova, N. N. y Sadovnikova, N. O. (2020). Co-learning as a new model of learning in a digital environment: Learning effectiveness and collaboration. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(13), 34–48.
<https://doi.org/10.3991/ijet.v15i13.14667>
- Martinez Estalella, G., Zabalegui, A. y Sevilla Guerra, S. (2020). Management and leadership of nursing services in the emergency plan for the pandemic COVID-19: the experience of the Clinic Hospital of Barcelona. *Enfermería Clínica*.
<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>
- Martinez, I. M., Salanova, M. y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs.

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 36(2), 87–94.

<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>

Muff, K., Liechti, A. y Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254–2274.

<https://doi.org/10.1002/csr.1962>

Müller, T. y Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898.

<https://doi.org/10.1002/job.2371>

Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., Agha, M. y Agha, R. (2020). Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review. *International Journal of Surgery*, 81, 122–129.

<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.07.026>

Orsini, C. y Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829).

<https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>

Organización Internacional del Trabajo. (29 de abril de 2020). *OIT: La pérdida de empleo se dispara, y casi la mitad de la población activa mundial podría llegar a perder los medios de vida.*

[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang--es/index.htm,s.f.](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang--es/index.htm,s.f)

Papagiannidis, S., Harris, J. y Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>

Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2009). *Administración*. 10a. Edición. Pearson.

Rowe, F. (2020). Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neo-liberal world. *International Journal of Information Management*.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102178>

Santana, M. y Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>

Silva-C, A., Montoya R, I. A. y Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59.

<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>

Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*, 63(4), 553–563.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001>

Szczepanska-Woszczynaa, K., Dcko-Pikiewicz, Z. y Lisc, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 546 – 551

<https://doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.448>

Tzabbar, D. y Baburaj, Y. (2019). Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research y Development teams. *Organizational Dynamics*, 48(4).

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.006>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H. y Liu, Z. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.

<https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Anexos

Anexo 1 Revisión Bibliográfica

REVISION BIBLIOGRAFICA					
Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCMAGO
1	Biron, Michal, DeCieri Helen, Fulmer Ingrid, Cai-Hu Veronica, Mayrhofer, Wolfgang, Nyfouadi, Margaria, Sanders, Karin, Slipton Helen & Mian Jian	Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach.	Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Liu, C. H. (Veronica), Mayrhofer, W., Nyfouadi, M., Sanders, K., Slipton, H., y Sun, J. M. (James). (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. <i>Human Resource Management Review</i> . https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768	Q1	Q1
2	Carroll, Noel Conboy, Kieran	Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure	Carroll, N., y Conboy, K. (2020). Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186	Q1	Q1
3	Collins J	Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve.	Collins, J. (2001). Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve. <i>Harvard Business Review</i> , 79(1), 66–76, 175.		
4	Coombs, Crispin	Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research	Coombs, C. (2020). Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102182	Q1	Q1
5	Davison, Robert	The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint	Davison, R. M. (2020). The Transformative Potential of Disruptions: A Viewpoint. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149	Q1	Q1
6	Doyle, Ronan Conboy, Kieran	The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective	Doyle, R., y Conboy, K. (2020). The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102184 .	Q1	Q1
7	Esguerra Gustavo Contreras Francisco	Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy	Esguerra, G. A., y Contreras, F. (2016). E-leadership, an unavoidable challenge for today's organizations. <i>Estudios Gerenciales</i> , 32(140), 262–268. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003	NF	NF* (Indicada 2020)
8	Estella Angel	Liderazgo callado frente al protagonismo en crisis por la pandemia causada por SARS COV2	Estella, Á. (2020). Medicina Intensiva: Liderazgo callado frente al protagonismo en tiempos de crisis por la pandemia causada por SARS COV2. <i>Medicina Intensiva</i> . https://doi.org/10.1016/j.medint.2020.08.001	Q3	Q3
9	Fahey, Robert Hino, Airo	COVID 19, Digital Privacy and the social limits on data-focused public health responses	Fahey, R. A., y Hino, A. (2020). COVID-19, digital privacy, and the social limits on data-focused public health responses. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102181	Q1	Q1
10	Fletcher, Gordon Griffiths, Marie	Digital transformation during a lockdown	Fletcher, G., y Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185	Q1	Q1
11	Gardner, W. L	Riddle Me This: What Do Mergers and Acquisitions, Remote Workers, Management M-Theory, Empowered Leadership, Competitive Human Resource Practices, and Positivity Within Dynamic Teams Have in Common?	Gardner, W. L. (2018). Riddle Me This: What Do Mergers and Acquisitions, Remote Workers, Management M-Theory, Empowered Leadership, Competitive Human Resource Practices, and Positivity Within Dynamic Teams Have in Common? Answer: Outstanding 2017 GOM Articles. In <i>Group and Organization Management</i> (Vol. 43, Issue 6, pp. 863–870). SAGE Publications Inc. https://doi.org/10.1177/105960111881211	Q3	Q1
12	Georgiades Christos	Leadership Lessons From Prior Pandemics: Turning the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Into an Opportunity	Georgiades, C. (2020). Leadership Lessons From Prior Pandemics: Turning the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Into an Opportunity. In <i>Journal of the American College of Radiology</i> (Vol. 17, Issue 7, pp. 906–908). Elsevier B.V. https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.04.027 .	Q1	Q1
13	Groen, B Van Triest, S Coers, M Wienweerde, N	Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls	Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., y Wienweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. <i>European Management Journal</i> , 36(6), 727–735. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007	Q2	Q1
14	Grossman Valerie Aame	Leadership Essentials During a Disaster	Grossman, V. A. (2020). Leadership Essentials During a Disaster. <i>Journal of Radiology Nursing</i> . https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2020.04.006	NF	Q3
15	Instituto de Formación Empresarial Cámara Madrid.	Como ejercer el liderazgo en tiempos de teletrabajo	Instituto de Formación Empresarial Cámara Madrid. (30 de 07 de 2020). Cómo ejercer el liderazgo en tiempos de teletrabajo. Obtenido de https://www.mba-madrid.com/empresas/como-ejercer-liderazgo-tiempos-teletrabajo	NF	NF
16	Iorio, Josh Taylor, John	Precursors to engaged leaders in virtual project teams.	Iorio, J., y Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. <i>International Journal of Project Management</i> , 33(2), 395–405. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007	Q1	Q1
17	Kodama, Misuru	Digitally transforming work styles in an era of infectious disease	Kodama, M. (2020). Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172	Q1	Q1
18	Kraef, C., y Kallestrup, P	COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido	Kraef, C., y Kallestrup, P. (2019). After the Astana declaration: Is comprehensive primary health care set for success this time? <i>BMJ Global Health</i> , 4(6). https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001871 .	NF	Todavía no tiene asignado Cuartil
19	Larson Lindsay Dechurch Leslie	Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams	Larson, L., y DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. <i>Leadership Quarterly</i> , 31(1). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377	NF (6.642)	Q1

REVISION BIBLIOGRAFICA					
Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCIMAGO
20	Lim, J. A. Y. K.	IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams	Lim, J. A. Y. K. (2018). IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. <i>Information and Organization</i> , 28(2), 71–88. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.001	Q2	Q1
21	Lindsay, Karen Leonard David Higgins, Gillian Robertson Eleanor Perks, Greene	Invited editorial from the social media editor of JPRAS; Leadership in the time of COVID-19	Lindsay, K. J., Leonard, D. A., Higgins, G. C., Robertson, E., y Perks, G. (2020). Invited editorial from the social media editor of JPRAS; Leadership in the time of COVID-19. In <i>Journal of Plastic, Reconstructive and Aesthetic Surgery</i> (Vol. 73, Issue 8, pp. 1405–1408). Churchill Livingstone. https://doi.org/10.1016/j.bjps.2020.07.001	Q2	Q3
22	Liu, Z. Q., Dorozhkin, E. M., Davydova, N. N., y Sadovnikova, N. O.	Co-Learning as a New Model of Learning in a Digital Environment: Learning Effectiveness and Collaboration	Liu, Z. Q., Dorozhkin, E. M., Davydova, N. N., y Sadovnikova, N. O. (2020). Co-learning as a new model of learning in a digital environment: Learning effectiveness and collaboration. <i>International Journal of Emerging Technologies in Learning</i> , 15(13), 34–48. https://doi.org/10.3991/ijet.v15i13.14667	NF	NF
23	Martínez, Gemma Zabalegui, Adelaida Sevilla, Sonia	Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona	Martínez Estalella, G., Zabalegui, A., y Sevilla Guerra, S. (2020). Management and leadership of nursing services in the emergency plan for the pandemic COVID-19: the experience of the Clínic Hospital of Barcelona. <i>Enfermería Clínica</i> . https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002	NF	Q3
24	Martínez, Isabel Marlene Salanova, Marisa Cruz-Ortiz, Valeria	Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs	Martínez, I. M., Salanova, M., y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. <i>Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones</i> , 36(2), 87–94. https://doi.org/10.5093/jwop2020a10	Q3	NF
25	Muff, Katrin Liechti Ann DylickThomas	How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals	Muff, K., Liechti, A., y Dylick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> , 27(5), 2254–2274. https://doi.org/10.1002/csr.1962	Q1	Q1
26	Müller, T Niessen, C	Self-leadership in the context of part-time teleworking	Müller, T., y Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 40(8), 883–898. https://doi.org/10.1002/job.2371	Q1	Q2
27	Nicola, Maria Sohrabi, Cathrin Mathew, Grinmol Kerwan, Ahmed Al-Jabir, Ahmed	Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review	Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., Agha, M., y Agha, R. (2020). Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review. In <i>International Journal of Surgery</i> (Vol. 81, pp. 122–129). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jisu.2020.07.026	Q1	Q1
28	Orsini, Cesar Rodrigues, Veena	Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs.	Orsini, C., y Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. In <i>Medical Teacher</i> (Vol. 42, Issue 7, pp. 828–829). Taylor and Francis Ltd. https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305	Q1	Q1
29	Papagiannidis, Savvas Harris, Jonathan Morton, David	WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic	Papagiannidis, S., Harris, J., y Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166	Q1	Q1
30	Richter, Alexander	Locked-down digital work.	Richter, A. (2020). Locked-down digital work. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157	Q1	Q1
31	Robbins SCoulter M Pearson	Administración 10a. Edición	Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). <i>Administración 10a. Edición</i> . Pearson.		
32	Rowe, Frantz	Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neo-liberal world	Rowe, F. (2020). Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neo-liberal world. <i>International Journal of Information Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102178	Q1	Q1
33	Santana Monica Cobo Manuel	What is the future of work? A science mapping analysis	Santana, M., y Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. <i>European Management Journal</i> . https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010	Q3	Q1
34	Silva, A., Montoya, I., Valencia, J	The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?	Silva-C. A., Montoya R, I. A., y Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? <i>Technology in Society</i> . https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009	Q1	Q2
35	Super Janis Francis	Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development	Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. <i>Business Horizons</i> , 63(4), 553–563. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001	Q2	Q1
36	Szczepanska-Woszczynna, K. Deko-Pkiewicz, Z. Marcin Lis, M.	Responsible leadership: a real need or transient curiosity	Szczepanska-Woszczynna, K., Deko-Pkiewicz, Z., & Marcin Lis, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity. Peer-review under responsibility of Kaunas University of Technology, School of Economics and Business doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.448		
37	Trabbar, D Baburaj, Y	Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research & Development teams	Trabbar, D., y Baburaj, Y. (2019). Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research y Development teams. <i>Organizational Dynamics</i> , 48(4). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.09.006	Q3	Q2
38	Van Wart, M Roman, A Wang, X Liu, Ch	Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership	Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., y Liu, Z. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 85(1), 80–97. https://doi.org/10.1177/0020852316681446	Q2	Q2

Anexo 2 Matriz N° 01

ENTREGABLE 1 - M1								
SELECCIÓN DOCUMENTAL- REFERENCIAS - RESUMENES - SUBTEMAS IDENTIFICADOS								
¿Cuáles son los factores preponderantes en el liderazgo que se relacionan con la efectividad en entornos remotos de trabajo en las empresas en la actualidad?								
N°	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK	OBJETIVO
8	Liderazgo electrónico, un reto inabordable para las organizaciones de hoy	Esguerra, F. & Contreras, F. (2016) Liderazgo electrónico, un reto inabordable para las organizaciones de hoy <i>Estudios Gerenciales</i> 32: 262-268	Este paper nos muestra como el liderazgo electrónico ha estado vigente desde mucho antes de la pandemia, y el reto que deben asumir hoy en día las organizaciones para implementarlo, concientizando a cada uno de sus colaboradores de todos los niveles para que puedan adaptarse a esta nueva forma de trabajo, ya que en el país este tipo de liderazgo no ha sido muy conocido. Debido a esto el objetivo de este artículo es demostrar que las tecnologías de la información se han convertido en factores críticos que intervienen en todos los niveles de la organización, de manera individual, grupal y a nivel de estas mismas, las cuales afectan a su estructura y las dinámicas que se dan en su interior, lo cual incluye que los procesos de liderazgo sean transformados como resultado de las interacciones con tales tecnologías. La metodología utilizada es desarrollar un análisis sobre la conceptualización del liderazgo electrónico; posteriormente, se discute sobre la complejidad de liderar de manera efectiva equipos virtuales de trabajo; se describen las ventajas del liderazgo electrónico y sus implicaciones para las organizaciones en la actualidad; luego, se exponen las prácticas de liderazgo que han demostrado ser efectivas en entornos virtuales de trabajo y, finalmente: da a conocer las ventajas versus las limitaciones de los miembros de las organizaciones a los cuales les cuesta el desarrollo del liderazgo en contextos virtuales y la complejidad que representa para las organizaciones adaptarse a esta nueva manera de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo electrónico y equipos virtuales. Ventajas y características del liderazgo electrónico. Limitaciones del liderazgo electrónico. 	Características del liderazgo electrónico	4	https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003	1 y 2
					Ventajas del Liderazgo electrónico	2		
					Efectividad de trabajo remoto			
					Limitaciones del Liderazgo electrónico	2		
9	Liderazgo caído frente al protagonismo en crisis por la pandemia causada por SARS COV2	Escribá A.(2020) Liderazgo caído frente al protagonismo en tiempos de crisis por la pandemia causada por SARS COV2. <i>Medicina intensiva</i> doi:	La pandemia ha puesto en evidencia el problema sanitario mundial. La carencia de medios ha permitido la aparición de líderes impensados en el sector médico. La comunicación virtual ha plasmado la presencia de dichos líderes "caídos" ya que esta necesidad ha planteado a una alianza, colaboración, organización, vocación y compromiso como muestra de liderazgo. El objetivo del documento es poner en contexto la aparición de un liderazgo diferente en el sector médico. Para ello se utiliza una metodología descriptiva en la que se detalla las características de dicho liderazgo. La contribución del estudio es comparar el liderazgo en un sector determinado en tiempos de pandemia y por lo tanto en un entorno cerrado.	<ul style="list-style-type: none"> Problema sanitario permite la aparición de un nuevo tipo de liderazgo. El nuevo liderazgo deja de lado el protagonismo y permite la formación de alianzas colaborativas. 	Estilo de liderazgo	5	https://doi.org/10.1016/j.medina.2020.08.001	2
					Efectividad de trabajo remoto			
					Innovación	2		
10	Leadership Essentials During a Disaster	Aarne, V. (2020) Leadership Essentials during a Disaster. <i>Journal of radiology nursing</i> 39: 156-157 https://doi.org/10.1016/j.jradnu	Los líderes son aquellos que utilizan habilidades avanzadas en comunicación, organización, resolución de problemas, análisis y habilidades personales que les permiten influenciar las acciones de otros. En eventos de desastre los líderes son esenciales debido a dichas habilidades, ya que los equipos se benefician del mismo. La metodología del estudio es la descripción de las características de cinco factores claves dentro del sector salud considerando entornos de pandemia. La contribución del estudio es la conceptualización de las características de liderazgo, planes, comunicación y el coraje y moral que deben suministrar los líderes en eventos de desastre.	<ul style="list-style-type: none"> Características de los líderes en eventos de desastre en las áreas de liderazgo, comunicación, planificación y empoderamiento. 	Características del Liderazgo	4	https://doi.org/10.1016/j.jradnu	2
11	Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development	Super, J. (2020) Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. <i>Business Horizons</i> 36: 553-563	La globalización, los avances en tecnología y las preferencias del consumidor afectan a casi toda la población. Las presiones externas en la organización hacen que se encuentre en permanente cambio. La naturaleza del trabajo hace que para los miembros de la organización fuera difícil aprender. Ello permite que la formación de equipos constituya una oportunidad de aprendizaje por etapas que el liderazgo virtual puede potenciar. El artículo presenta la construcción de bloques de equipos innovativos, provee consejos a las estrategias de liderazgo y concluye con el desarrollo de la capacidad de los líderes de nutrirse del equipo formado.	<ul style="list-style-type: none"> Presiones Externas condicionan el trabajo Se requiere formación de equipos condicionados a un liderazgo determinado 	Estrategias de liderazgo	1	https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.001	4
					Equipos de trabajo	1		
					Estilos de trabajo	5		
					Innovación	2		
12	What is the future of work? A science mapping analysis	Santana, M. & Cobo, M. (2020) What is the future of work? A science mapping analysis. <i>European Management Journal</i>	El artículo analiza las palabras claves para sistematizar y proveer una estructura para alcanzar el trabajo del futuro. Para ello utilizan un mapeo basado en la búsqueda de otros artículos desde 1959 hasta el año 2019 desde acuerdo al Fow. Los resultados permiten identificar el aumento y migración de las menciones de liderazgo y responsabilidad social corporativa, comparados con las menciones de recursos humanos tradicionales y como estos cambios impactan en la tecnología en cambios en la empleabilidad, salarios, trabajadores vulnerables, teletrabajo o administración del talento. La contribución de este artículo al trabajo de investigación es contar con definiciones comparadas de teletrabajo y liderazgo a lo largo del tiempo y como estas definiciones han ido cambiando conforme ha evolucionado el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de artículos utilizando palabras claves mediante sistema Fow desde 1959 hasta el año 2019. 	Liderazgo Responsable	5	https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010	3
13	Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams	Larson, L. & Dechurch, L. (2020) Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. <i>The leadership quarterly</i> 31: 101377	Este paper nos muestra como la tecnología ha ido cambiando en estos últimos años y como las empresas optan por implementar estas nuevas tecnologías para el trabajo en equipo de la mano con el trabajo remoto y ejercer estas perspectivas en sus líderes en esta era digital. Asimismo, da un enfoque a las distintas maneras que deben adaptarse o implementar los equipos de trabajo de una organización para que cumplan con los objetivos organizacionales y que de esta manera puedan lograr a participación de todos aquellos miembros de la empresa y facilite las relaciones entre cada uno a pesar de que la conexión digital no sea la misma que se tenía de manera presencial. La metodología utilizada es analizar la tecnología y los equipos líderes de acuerdo a la combinación de diversos autores en diferentes etapas de tiempo. La contribución de este trabajo es brindar una perspectiva sobre la influencia de la tecnología en el liderazgo y en los equipos líderes sobre todo en entornos remotos permitiendo concluir con doce implicaciones de liderazgo en entornos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> Las perspectivas sobre la tecnología y cómo influyen en el liderazgo y que significan para equipos líderes 	Perspectivas de liderazgo en la era digital	3	https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377	1,3 y 4
					Trabajo en equipo y tecnología	1		
					Características de liderazgo y tecnología	4		
14	IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams	Yong, J. (2018) IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. <i>Information and Organization</i> 28: 71-88	A pesar de la formación de equipos autogenerados virtualmente es desafiante la motivación exhibida por las conductas de liderazgo de su administración. Este estudio analiza la literatura sobre liderazgo en equipos virtuales especialmente conectados con la tecnología de información para el contacto entre los líderes y sus equipos. Los resultados revelan que la tecnología de información es una de las claves para inducir importantes conductas de liderazgo en los niveles de conocimiento, apoyo personal y motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las estrategias para desarrollar autoliderazgo. Roles para desarrollar estilos de liderazgo. Definición estadística implicancia de conductas de liderazgo. 	Estilos de Liderazgo	5	https://doi.org/10.1016/j.infororg.2018.02.001	3
					Trabajo remoto	2		
					Motivación	4		
					Apoyo del líder	1		

ENTREGABLE 1 - M1								
SELECCIÓN DOCUMENTAL: REFERENCIAS - RESUMENES - SUBTEMAS IDENTIFICADOS								
¿Cuáles son los factores preponderantes en el liderazgo que se relacionan con la efectividad en entornos remotos de trabajo en las empresas en la actualidad?								
#	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK	OBJETIVO
1	Structuring for innovative responses to human resource challenges: A slunk works approach (4)	Bron, M. et al. (2020). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A slunk works approach. <i>Human Resource Management Review</i> .	Es este artículo los autores sostienen que existen empresas que han formado grupos de colaboradores a los cuales han preparado para poder trabajar en cualquier circunstancia, estos grupos son flexibles y están preparados para poder trabajar ante cualquier cambio que se presente, y que puede dar un giro inesperado al negocio. Es así como sostienen que, "las organizaciones han utilizado durante mucho tiempo estructuras informales conocidas como "slunk works", grupos flexibles para trabajar rápidamente con limitaciones mínimas de gestión, para abordar los desafíos tecnológicos" (p.7). Este artículo, tiene como objetivo distinguir mejor cuándo y cómo las organizaciones emplean de manera similar, estructuras similares a las de Slunk para ayudarnos a lidiar con la evolución de los desafíos relacionados con los recursos humanos.	-Enfoque de trabajo considerando la innovación -Trabajo en contextos no tecnológicos. -Cambio en las organizaciones	Enfoque de trabajo considerando la innovación trabajo en contextos no tecnológicos. Cambio en las organizaciones	2 2 2	https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768	4
2	Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure	Carroll, N. & Corboj, K. (2020). Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. <i>International Journal of Information Management</i> .	Es este caso, los autores presentan como diversas empresas ha adoptado el trabajo remoto forzado por la pandemia y las implicaciones del uso de la tecnología en las empresas y como ellas se venían obligadas a una rápida introducción de la tecnología "big bang" es decir el uso masivo en las actividades. Son pocas las organizaciones que ha reflexionado sobre las prácticas laborales introducidas y el uso las tecnologías a fin de mejorar la experiencia del trabajo remoto de cara al mejor desempeño de los trabajadores. Este documento analiza la teoría del proceso de normalización (NPT) y sus componentes de cohesión, participación cognitiva, acción colectiva y seguimiento reflexivo.	-Teoría del proceso de normalización (NPT) -Contenido laboral -Trabajo remoto. -Acción colectiva. -seguimiento reflexivo. -Prácticas laborales.	Contenido laboral Trabajo remoto. Acción colectiva. Seguimiento reflexivo. Prácticas laborales.	2 2 1 2 2	https://doi.org/10.1016/j.inform.2020.102186 https://doi.org/10.1016/j.inform.2020.102186 https://doi.org/10.1016/j.inform.2020.102186	3 y 4
3	Riddle Me This: What Do Mergers and Acquisitions, Remote Workers, Management M-Theory, Empowered Leadership, Competitive Human Resource Practices, and Positivity Within Dynamic Teams Have in Common?	Group & Organization Management (2018). Riddle Me This: What Do Mergers and Acquisitions, Remote Workers, Management M-Theory, Empowered Leadership, Competitive Human Resource Practices, and Positivity Within Dynamic Teams Have in Common? Answer: Outstanding 2017 GOM Article. <i>Group & Organization Management</i> . SAGE. Vol 43(6) 863-870. Article reuse guidelines:	Group & Organization Management (GOM) compila un conjunto de artículos e investigaciones categorizadas como excelentes en ellos se encuentran Artículos como el titulado "Hacia la comprensión de los trabajadores remotos". Gestión de los límites entre el trabajo y la familia: la complejidad del lugar de trabajo [pp. 346-387], que fue coautor de Kimberly A. Edlestone y Jay Mahi. Específicamente, los autores realizan estudios cualitativos y estudios cuantitativos para explorar cómo los trabajadores remotos que trabajan exclusivamente desde casa gestionan los límites trabajo-familia. El primero, cualitativo estudio recopiló un total de 52 entrevistas semiestructuradas de servicio remoto y trabajadores de ventas durante un período de 6 meses. Los hallazgos revelaron que los únicos desafíos que surgieron para los trabajadores remotos fue que el rol laboral se integra en el dominio familiar, de tal manera que si hogar llegar a asociarse con el rol laboral, trabajar física y psicológicamente se entremezcla en su familia, y los hábitos y normas forman que inducir a los trabajadores remotos a que se preocupen por el trabajo cuando estén en casa. (p.346)	-Trabajo remoto. -Límites trabajo familia. -Familia de Trabajadores Remotos	Gestión Trabajo Remoto Familia de Trabajadores Remotos	2 4	sagepub.com/journals-permissions DOI	3
4	Precursors to engaged leaders in virtual project teams.	Ivoti, J. & Taylor, J. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. <i>International Journal of Project Management</i> 33 (2015) 395-40. Elsevier Ltd. APM and IPMA. All rights reserved.	En este artículo los autores sostienen que existen características o cualidades específicas en liderazgo y que permiten poder trabajar con equipos virtuales y lograr que puedan llegar a trabajar con un excelente desempeño, es decir que el líder con características particulares puede llegar a tener un liderazgo efectivo y encuentran además que para que los equipos virtuales puedan comprometerse con el trabajo, el contexto virtual juega un papel determinante en la mejor ejecución de la labor. Los equipos de trabajo virtuales tienen características de trabajo independiente, interdependientemente y son sinérgicos.	-Equipos de trabajo virtual -Liderazgo eficaz- -Liderazgo transformador-Liderazgo Transaccional- Liderazgo tecnológico	Equipos de trabajo virtual Efectividad de trabajo remoto Liderazgo eficaz Liderazgo transformador Liderazgo Transaccional Liderazgo tecnológico	1 5 5 5 5		2
5	Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs.	Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. <i>Medical Teacher</i> , 42(7), 828-829	La actual pandemia ha ocasionado una transición abrupta con respecto a las actividades que antes se realizaban de manera presencial, las cuales se han convertido ahora en actividades remotas, especialmente en instituciones educativas. Estas han centrado sus actividades de aprendizaje en cambios que suponen terrenos desconocidos para los operadores, tanto profesores como alumnos. Es por ello que en este paper se discute el crucial rol de los líderes y como estos administran el potencial de los educadores gracias a sus estilos de liderazgo. El artículo discute también, las diferentes autovaloraciones y como estas pueden contribuir al trabajo remoto basado en sus necesidades de autonomía, competencia y relaciones. Para ello se plantean recomendaciones a los líderes de equipo para beneficiar no solo a la organización, si no a los que reciben este tipo de liderazgo proyectado a la necesidad de la actualidad.	-Cambio en las organizaciones. -Actividades de aprendizaje. -Rol de los líderes para motivar al personal. -Trabajo remoto basado en competencias.	Estilos de Liderazgo Motivación del personal Trabajo remoto	5 4 2	10.1080/1042159X.2020.1758305	1 y 4
6	Locked-down digital work.	Richter, A. (2020). Locked-down digital work. <i>International Journal of Information Management</i> .	En estos tiempos que el trabajo digital o también llamado el trabajo remoto está siendo una tendencia por la que están optando varias empresas para salvaguardar la salud de sus trabajadores en esta pandemia que está afectando a todo el mundo. Por ello, los colaboradores están desempeñando sus actividades laborales desde casa. Este artículo nos habla sobre como el trabajo remoto se está proyectando en los colaboradores los cuales deben adaptarse a estas nuevas formas de trabajo y los supuestos a estas nuevas formas de liderazgo, para que de esta manera su productividad no se vea afectada por el encierro que de alguna manera se puede sentir por estar en un lugar donde normalmente el ambiente no se adapta a tu centro de trabajo y que a la vez puede surgir un bloqueo producido por el estrés, al continuar las actividades laborales con las del hogar, de las cuales las primeras deben ser incentivadas por la investigación y la práctica de estas.	-El bloqueo en el trabajo remoto y la productividad de los colaboradores y líderes. -Discusión sobre los mitos del trabajo remoto. -Impacto del trabajo remoto.	Trabajo remoto Ventajas del trabajo remoto	2 2	https://doi.org/10.1016/j.inform.2020.102157	1 y 3
7	How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals	Mull, K. Liech, A. & Dick, T. (2020) How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> 27:2254-2274.	En la era de las metas de desarrollo sostenible los negocios deben responder efectivamente a la sociedad y a los desafíos ambientales. La colaboración con los stakeholders debe ser sostenible. Este artículo analiza la responsabilidad de la competencia del liderazgo desde la perspectiva de recursos humanos, consultores y educadores definiendo herramientas de medidas prácticas del liderazgo así como propone definiciones y modelos de competencia de liderazgo responsable operando herramientas individuales y grupales. A ello lo denominan ASESORIA DE COMPETENCIA DE LIDERAZGO RESPONSABLE (CARL) y sirve para sistematizar el análisis y desarrollo de las competencias de liderazgo responsable y se definen por: conocimientos, habilidades y actitudes	-Definición de Liderazgo Responsable. -Competencias de Liderazgo responsable. -Competencias y recursos de liderazgo responsable con Stakeholders. -Sub Competencias de Liderazgo responsable y relación con stakeholders.	Liderazgo Responsable Competencias de Liderazgo Relación con stakeholders	5 1 1	DOI:10.1002/csr.1962	1 y 4

¿Cuáles son los factores preponderantes en el liderazgo que se relacionan con la efectividad en entornos remotos de trabajo en las empresas en la actualidad?

#	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK	OBJETIVO
15	Invited editorial from the social media editor of JPRAS: Leadership in the time of COVID-19	Lindsay, F., Leonard, D., Higgins, G., Robertson, E. & Peds, G. (2020) Invited editorial from the social media editor of JPRAS: Leadership in the time of COVID-19 <i>Journal of plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery</i> 73:1405-1408	El COVID ha ocasionado cambios en todo tipo de organizaciones. Ello permite la oportunidad de rediseñar los sistemas en base a creatividad, innovación y liderazgo lo que debe realizarse a pesar de contar con poca información del futuro. Los problemas de liderazgo requieren políticas colaborativas con soluciones que serían probadas a cinco niveles: nivel operativo, nivel académico, nivel comunitario, nivel institucional y nivel innovador. La metodología del trabajo es el análisis de cada uno de los niveles dentro de la cirugía plástica y como se visualiza el liderazgo en cada uno de dichos niveles. El aporte para el trabajo de investigación es plasmar diversos tipos de liderazgo surgidos en entornos de pandemia y por lo tanto en entornos cerrados.	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en las organizaciones Rediseño de sistemas de liderazgo basado en sistemas colaborativos Cinco niveles de soluciones 	Estrategia de liderazgo Innovación	1 2	https://doi.org/10.1016/j.jpr.2020.07.001	1 y 4
16	Leadership Lessons From Prior Pandemics: Turning the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Into an Opportunity	Georgides, C. (2020) Leadership Lessons From Prior Pandemics: Turning the Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic Into an Opportunity <i>Journal of the American College of Radiology</i> 906-908	La historia universal muestra casos en donde muchos líderes pudieron afrontar, manejar y guiar grandes imperios, naciones y batallas. Tal es el caso de Churchill, que destacó por su "estilo de liderazgo" y trascendió hasta pueblos no británicos; caracterizada por tener una inteligencia emocional y habilidades humanas en situaciones estresantes o difíciles que llevó a ganarse la confianza de sus subordinados. En cambio, otros no supieron cómo manejarlos, debido a la falta de capacidad de liderazgo, falta de flexibilidad o por exceso de confianza. Estos hechos han permitido que muchos líderes puedan "desarrollar políticas efectivas y proactivas" en épocas de crisis y pandemias y, a la vez, conducir a la organización de manera correcta y apuntar a la seguridad de la salud, acompañadas con prácticas de buen liderazgo tales como: apoyar estratégicamente a la parte operativa o primera línea, crear equipos eficientes, confiables y permitir que éstos sean autónomos, evitar la administración excesiva y que la comunicación sea precisa y útil, y, nunca abandonar las buenas costumbres como el respeto mutuo, el bien común y priorizar siempre al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de liderazgo en situaciones adversas (crisis y pandemias) Dirección de políticas efectivas y estratégicas para el bien común y saludabilidad. 	Estrategia de liderazgo Habilidades del liderazgo e inteligencia emocional	5 4	https://doi.org/10.1016/j.jacr.2020.04.027	2
17	Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review	Nevik, M., Sotrali, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabri, A., Griffin, M., Agha, M. & Agha, R. Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review <i>International Journal of Surgery</i> 81:122-129	Desde marzo del año 2020 el mundo sufre una pandemia que ha provocado 700,000 muertes. Este artículo contempla aspectos de defensas psicológicas de aspectos del liderazgo, definidos en otros artículos como planeamiento y coordinación, monitoreo, comunicación, equipamiento y mitigación. Para ello, desarrolló un modelo matemático que analiza las características del líder ejemplar en pandemia y las lecciones aprendidas sobre liderazgo siguiendo ejemplos reales en diversos países.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las defensas psicológicas del líder en tiempos de pandemia. Definición de características del liderazgo ideal. Lecciones aprendidas de la pandemia para ejercer un buen liderazgo. 	Características del Liderazgo	4	https://doi.org/10.1016/j.ijss.2020.07.026	1 y 4
18	Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs	Martinez, I., Salanova, M. & Cruz-Ortiz, V. (2020) Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs <i>Journal of work Organizational Psychology</i> 36(2): 87-94.	Las demandas emocionales son importantes debido a sus efectos sobre las interacciones sociales con clientes, pacientes, alumnos, etc. El artículo examina cómo se relacionan las demandas emocionales y el liderazgo con el engagement en el trabajo de los miembros del equipo. Los análisis multinivel mostraron: 1) un efecto positivo de las demandas emocionales sobre el engagement en el trabajo, 2) un efecto, a través de los niveles, del liderazgo sobre el engagement en el trabajo y 3) un efecto de moderación, a través de los niveles, del liderazgo sobre la relación entre las demandas emocionales y el engagement en el trabajo. Los resultados sugieren que las percepciones compartidas sobre el liderazgo que tiene el equipo afectan a sus niveles de engagement en el trabajo directamente y a través de un efecto de interacción sobre la relación demandas emocionales-engagement. Cuando los empleados se sienten emocionalmente sobrecargados, sus líderes pueden aliviar este impacto negativo en sus niveles de engagement en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Relación entre las demandas emocionales de los trabajadores y el liderazgo. Análisis de efectos en los trabajadores del engagement, nivel de liderazgo y relación. 	Compromiso y demandas emocionales Compromisos del Liderazgo Niveles de Liderazgo	4 4 1	https://doi.org/10.5095/wop2020a10	4
19	COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido	Leon, A. (2020) COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido <i>Revista Clínica Médica Familiar</i> 2020; 13(2): 114-115	Pandemias como el ébola y el Covid-19 en la actualidad, son enfermedades que causan crisis en la sociedad, una de las tantas razones es porque el sistema de salud en muchos países se muestra obstaculizado por la falta de respuestas rápidas en la atención sanitaria. Es más, no hay capacidad para la atención primaria y muchos médicos no tienen las condiciones necesarias para ejercer su labor, por lo que todo esto genera caos. No obstante, este artículo nos muestra las herramientas tecnológicas e innovadoras que un líder debe emplear para optimizar tiempos, recursos administrativos y, lo más importante, establecer líneas o medidas de seguridad al cuidar vidas en la relación médico-paciente. Además, la incorporación de estas tecnologías tales como la comunicación digital, sistemas homologables, asistencia telemática, y el abastecimiento de equipos médicos y de protección de calidad, entre otras. Genera un "punto de inflexión y de ventaja" para afrontar nuevas crisis y pandemias (que por historia siempre habrán); potenciando la capacidad de respuesta del líder al integrar todo el sistema, es decir en lo organizativo, estratégico, operativo-funcional, científico-tecnológico, comunitario, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Crisis sanitaria como oportunidad de cambio en la perspectiva del líder. Propuestas de respuestas tecnológicas eficientes en tiempos de pandemia. Integración de los stakeholders al sistema de la empresa en tiempos de pandemia. 	Estilos y formas de trabajo Empleo de herramientas tecnológicas Comunicación digital y desburocratización Innovación Relación con stakeholders	5 3 3 2 1		2
20	Co-Learning as a New Model of Learning in a Digital Environment: Learning Effectiveness and Collaboration	Doroshkin, E., Dorydova, N. & Sadovnikova, N. (2020) Co-Learning as a New Model of Learning in a Digital Environment: Learning Effectiveness and Collaboration <i>IJET - Vol. 15, No. 13</i>	Durante la última década las técnicas de co-aprendizaje han sido utilizadas en la formación de una sociedad abierta incrementando los niveles de adaptación social e integración de los grupos representativos. La propuesta del estudio fue determinar la efectividad educacional y el desarrollo de habilidades sociales en el aprendizaje de la nueva generación. El estudio examinó la habilidad para solicitar tareas y establecer en base a la metodología desarrollada en los últimos 6 años. Los resultados del estudio coinciden con estudios similares y muestran que un liderazgo ligero solución problemas con indicadores bajos de conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de técnicas de co-aprendizaje. Determinación de efectividad educacional. Búsqueda de solución de problemas. Determinación de estilo de liderazgo para un aprendizaje determinado. 	Estilo de liderazgo Liderazgo cooperativo Liderazgo colaborativo Entorno remoto Solución de problemas	5 5 5 2 1	https://doi.org/10.3991/ijet.v15i13.14667	3
21	Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona	Martinez, G., Zabalegui, A. & Sevilla, S. (2020) Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona <i>ENFERMERIA Clínica</i>	La demanda para gestionar la pandemia del COVID-19 ha supuesto un reto tanto en la provisión de personal como de suministros y material sanitario. En esta investigación se describe la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona en las circunstancias extraordinarias actuales que conllevan, sin duda, una gestión enfermera de enorme magnitud y sin precedentes debido al elevado número de personas afectadas y el extraordinario riesgo del personal sanitario. La experiencia se dividió en cinco pasos: planificación, formación de profesionales, reestructuración del equipo, actualización de protocolos e intensificación de la actualización. El liderazgo se apreció en la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas que hicieron posible que se hayan podido afrontar los retos que la pandemia ha puesto por delante y que desde la Dirección de Enfermería se pueda liderar de forma serena y ordenada las diferentes acciones a realizar. Finalmente es necesario realizar un profundo análisis de la situación y de las acciones desarrolladas para poder identificar las áreas de mejora, así como evaluar la globalidad del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> Papel de las enfermeras como líderes ante el COVID -19 Creación del comité de crisis Descripción de la experiencia en cinco pasos de liderazgo desde la perspectiva de las enfermeras 	Compromiso de liderazgo Demandas emocionales Niveles de Liderazgo	4 4 1	https://doi.org/10.1016/j.enf.2020.05.002	2 y 3

¿Cuáles son los factores preponderantes en el liderazgo que se relacionan con la efectividad en entornos remotos de trabajo en las empresas en la actualidad?

#	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK	OBJETIVO
22	Como ejercer el liderazgo en tiempos de teletrabajo	Carraza Madrid (2020) CÓMO EJERCER EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE TELETRABAJO	<p>La crisis provocada por el Covid-19 ha golpeado al sector empresarial español, que ha tenido que adaptarse a la nueva situación y a los medidas exigidas por las diferentes instancias sanitarias. A pesar de que las medidas han variado el 40% de los españoles se mantiene en teletrabajo. En aquellas empresas en las que el teletrabajo ha pasado a ser una realidad a raíz de la crisis sanitaria, los líderes deben estar preparados para desempeñar sus funciones en un entorno nuevo: el virtual.</p> <p>Dirigir y gestionar de forma adecuada la fuerza laboral en este contexto implica numerosas ventajas para las empresas como el aumento de la productividad, el ahorro de infraestructuras, mayores niveles de satisfacción entre los empleados o la capacidad de retención y atracción de nuevos talentos. Eso presupone nuevas habilidades para líderes como: informar y establecer expectativas claras, mantener la comunicación controlada, brindar las herramientas y el conocimiento, escucha clara y flexibilidad, autonomía y normalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación del empresariado a la pandemia. Condiciones de Teletrabajo. Ventajas del teletrabajo Habilidades del Nuevo líder: Expectativas claras, comunicación, disposición de herramientas, saber escuchar y flexibilidad 	Entorno Remoto	2	https://www.triba-madrid.com/empresas/como-ejercer-liderazgo-tiempos-teletrabajo/	3
					Habilidades de Liderazgo	4		
					Ventajas del teletrabajo	2		
23	WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic	Papagiannis, S., Harris, J & Morton D (2020) WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. International Journal of Information Management	<p>En el estudio se reflejó los desafíos de IT durante el COVID desde una perspectiva profesional. Se consideran tres periodos de tiempo: Pre-pandemia, durante la crisis y post pandemia. Para cada periodo se discute los desafíos y las consideraciones sistémicas a fin de adaptar dichas aprendizajes a la realidad actual. Los desafíos de la pre-pandemia fueron riesgo digital, estrategias digitales e infraestructura digital. Durante la pandemia, respondiendo a la crisis: resiliencia de la infraestructura digital, soporte IT, privacidad, seguridad y monitoreo y continuidad del trabajo. Post pandemia apoyo a los empleados, aseguramiento de la resiliencia, infraestructura digital, espacio y productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desafíos del IT durante el COVID Evaluación de tres periodos Pre, durante y post pandemia. Experiencias y aprendizajes en cada periodo. 	Entorno Remoto	2	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166	4
					Administración de la IT	3		
					Transformación digital	3		
24	Digital transformation during a lockdown	Fletcher, G& Griffiths, M (2020) Digital transformation during a lockdown International Journal of Information Management.	<p>El artículo considera los cierres de emergencia que se producen en las organizaciones debido a la pandemia. Estos afectan especialmente a las organizaciones inmaduras debido a la complejidad y ambigüedad del medio ambiente. Para ello, se requiere líderes en transformación digital que puedan mejorar digitalmente a los equipos y, la organización, alcance una madurez digital que le permita ser más flexible. El artículo concluye en la afirmación que los nuevos tiempos requieren una transformación digital obligatoria de la mayoría de los negocios, requiriendo para ello, líderes comprometidos con dicha transformación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en la organización por pandemia. Transformación digital Líderes comprometidos a alcanzar la madurez digital de las empresas. 	Transformación digital	3	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185	3 y 4
					Compromiso del Liderazgo	4		
25	The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective	Doyle, R& Conroy, K (2020) The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective International Journal of Information Management.	<p>La historia muestra que las pandemias pueden catalizar cambios significativos transformando la manera que la gente percibe el mundo. Por ello, las tecnologías digitales representan una oportunidad dentro de este entorno. El artículo revisa las implicaciones potenciales y las oportunidades en el contexto de la información de sistema. Para ello utiliza la teoría de la modernidad líquida de Zygmunt Bauman enfocándose sobre tres áreas de interés de sistemas de información control, big data e información privada.</p> <p>Definición de 10 principios de la teoría líquida moderna.</p> <p>Definición de la teoría líquida moderna desde una perspectiva del covid.</p> <p>Conclusiones y recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la modernidad líquida basada en tres áreas de interés: control, big data e información privada. Definición de 10 principios de la teoría líquida moderna. Definición de la teoría líquida moderna desde una perspectiva del covid. Conclusiones y recomendaciones 	Tecnologías Digitales	3	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102194	3 y 4
					Enfoque teórico de líquida conducta moderna para tiempos de COVID.	3		
26	The Transformative Potential of Disruptors: A Viewpoint	Droison, R (2020) The Transformative Potential of Disruptors: A Viewpoint International Journal of Information Management.	<p>El estudio se enfoca en el impacto de la pandemia en el trabajo de un individuo considerando el potencial transformador que dicha disrupción ofrece. La metodología del trabajo es el análisis de cada uno de las 4 etapas en la vida del autor del artículo: investigador, profesor, administrador y editor examinando los cambios que se han producido en cada una de ellas por la pandemia. El aporte al trabajo de investigación es comprobar que existe una explicación para facilitar una transformación mediante prácticas actuales para añadir valor a las actividades de cualquier individuo, ya sea equipo y/o líder en entornos cerrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Transformación de la vida en tiempos de pandemia desde cuatro perspectivas: Investigador, profesor, administrador y editor. 	Liderazgo Individual	5	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102149	4
					Adaptación y transformación	3		
					Pandemia y aprendizaje	1		
27	Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neoliberal world	Rovee, F (2020) Contact tracing apps and values dilemmas: A privacy paradox in a neoliberal world International Journal of Information Management.	<p>Las apps de seguimientos de contacto son presentadas como una solución en medio de la crisis del COVID 19. En Francia a pesar de un debate público la app fue presentada por el gobierno como una panacea para la protección de salud y la vida de sus habitantes, a pesar del compromiso y la moralidad de los mismos, ya que coacciona la libertad de movimiento porque allí, a pesar de contar con el app, aproximadamente 1 millón de casos no ha sido reportado. Similar situación se vive en Australia que lanzó la aplicación un mes antes. La adopción del app genera un riesgo importante sobre la información pública de sus habitantes y puede generar discriminación debido a la tecnología. Finalmente, las app para smartphone contra la epidemia generan una paradoja donde el gobierno presenta importantes beneficios en contraposición de la libertad individual en el mundo occidental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones críticas para uso de la app de seguimiento de contacto. Dilemas de la sociedad: responsabilidad y pensamiento neoliberal. Implicancias para búsqueda y práctica. 	Tecnologías Digitales	3	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102178	3
					Aceptación de la tecnología para control de la población en tiempos de pandemia.	3		
28	Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research	Coombs, C (2020) Will COVID-19 be the tipping point for the Intelligent Automation of work? A review of the debate and implications for research, International Journal of Information Management.	<p>Como parte de la necesidad urgente de responder al covid, el gobierno, proveedores de salud y comercios han utilizado inteligencia artificial para compensar la ausencia de trabajadores humanos. El interés ha reinitado el debate entre el uso de la inteligencia artificial para la automatización del trabajo, utilizando a la pandemia como el catalizador para mayores niveles de IA. Los argumentos a favor incluyen cambios en la preferencia de los consumidores, el incremento de la familiaridad en el uso de tecnologías de IA y el incremento en los niveles de confianza. Como contrapunto a la disponibilidad y confianza de la big data, tareas que son realizadas por humanos sobre la IA, la estrecha capacidad de las tecnologías y una gran disponibilidad de trabajadores humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Argumentos para la elección de IA sobre el trabajo humano finalizando la pandemia, contra argumentos para la elección de IA sobre el trabajo humano finalizando la pandemia Implicancias del debate. 	Tecnologías Digitales	3	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102182	3
					Ventajas y desventajas de la IA	3		

¿Cuáles son los factores preponderantes en el liderazgo que se relacionan con la efectividad en entornos remotos de trabajo en las empresas en la actualidad?								
#	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK	OBJETIVO
29	COVID-19, Digital Privacy and the social limits on data-focused public health responses	Paley, R&H, Aia, A (2020) COVID-19, Digital Privacy and the social limits on data-focused public health responses. International Journal of Information Management.	La implementación del seguimiento digital en el mundo para ayudar a reducir la difusión del COVID representa uno de los más ambiciosos planes de uso masivo de datos a nivel internacional. Existe una divergencia entre nacionales por el uso del bien público frente a las libertades individuales. La debilidad del consenso para la protección privada coloca contra la barrera de la gente que desea mantener sus aspectos privados. Mientras el seguimiento de contacto digital se mantiene en sus etapas iniciales, la oposición de la población acerca de las mejores prácticas pueden impedir el uso de las mismas para el seguimiento de la pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de contacto y tecnología Digital Debate entre la data y la privacidad/resgo de colección de datos. Implicancia de la aplicación. 	Tecnologías Digitales	3	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102181	3
					Aceptación de la tecnología para control de la población en tiempos de pandemia.	3		
30	Digitally transforming work styles in an era of infectious disease	Koduru, M. (2020) Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. International Journal of Information Management, https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172	Como una nueva perspectiva en la era de pandemia que confronta a la humanidad (a cual no puede ser controlada) el artículo identifica la importancia de la exploración sobre los aspectos de sistemas colaborativos sociales y cognitivos los cuales incluyen herramientas digitales. Proponer además, un análisis de cuatro corrientes de investigación utilizando la transformación digital a través de sistemas colaborativos.	<ul style="list-style-type: none"> Cambios estratégicos con tecnología digital Sistemas colaborativos de colaboración global Definición de Cursos concretos de Investigación. 	Liderazgo Colaborativo	5	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172	4
					Corrientes de investigación en entornos remotos	2		
					Tecnologías digitales.	3		
31	Managing flexible work arrangements: Teleworking and output control	Green, B, Van Trier, S, Coers, M&Veenendaal, N (2018) Managing flexible work arrangements: Teleworking and output control. European Management Journal, 36:727-735	El trabajo remoto presenta a los gerentes desafíos sobre cómo administrar a los empleados que están contemplados en dicha labor. Existe poca investigación sobre cómo los gerentes abordan estos desafíos. Por ello este trabajo investiga la relación entre el uso de una implementación específica de trabajo flexible (teletrabajo) y el diseño de un sistema de control, haciendo énfasis en los controles de salida. El teletrabajo reduce la posibilidad de monitorear el comportamiento de los empleados como mecanismo de control. La teoría del control sugiere que esto podría compensarse poniendo más énfasis en los controles de producción. Se desarrolló una encuesta entre 897 empleados de una institución de servicios financieros, de los cuales el 69% efectúa trabajo remoto. Los resultados permitieron concluir que entre los empleados que trabajan a distancia, la proporción de horas de trabajo a distancia se relaciona positivamente con el énfasis en los controles de producción. Sin embargo, los empleados que realizan trabajo remoto hacen menos énfasis en los controles de producción por parte de su gerencia en comparación con aquellos que no lo desarrollan por lo que se plantean varias direcciones para futuras investigaciones, que pueden ayudar a explicar estos hallazgos.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo Remoto Teoría del Control y teletrabajo Conductas del personal en el trabajo 	Trabajo en Trabajo Remoto	2	https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007	3 y 4
					Estilos de trabajo del personal en trabajo remoto comparado con personal que no lo desarrolla	2		
32	The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?	Siba, A, Montoya, I & Valencia, J (2019) The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? Technology in Society, 59:191-113	La adopción del teletrabajo por parte de las organizaciones tiene como objetivo ofrecer un valor práctico para todos los miembros, al facilitar su trabajo y su vida. Sin embargo, un gran número de organizaciones no están adoptando prácticas de teletrabajo. Este estudio tuvo como objetivo contribuir en la comprensión actual de qué factores influyen en la actitud de los superiores y jefes (manos medias) hacia la adopción de la tecnología de trabajo remoto en sus empresas. Para ello se desarrolló un enfoque de modelos de aceptación de tecnología para identificar como los actitudes de los jefes hacia el teletrabajo impactan en la adopción del mismo utilizando un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la información. Los resultados muestran que las prácticas de gestión, la satisfacción de los empleados y la mejora de los herramientas de seguridad de la información en las organizaciones afectan la actitud de los gerentes medios para su implementación	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de Modelos de aceptación de la Tecnología Modelo de aceptación del Teletrabajo Análisis de variables de Modelo de conducta en la Gerencia y Jefaturas 	Modo de aceptación de tecnología y teletrabajo	2	https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009	1 y 4
					Teletrabajo	2		
					Medición del liderazgo en teletrabajo	5		
33	Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research & Development teams	Tabbar, D, Baburaj, Y (2019) Optimizing the effectiveness of geographically dispersed Research & Development teams. Organizational Dynamics, 48:100-84	La investigación académica permite identificar varios desafíos en la relación entre equipos remotos y su impacto en las actividades innovadoras de una empresa. La investigación sobre equipos remotos demuestra una relación curvilínea de la dispersión geográfica de los miembros de un equipo del 1 - D con la novedad de la innovación producida. Por ello la distribución de los miembros del equipo agrega valor a nuevas tecnologías y/o productos hasta cierto punto. Las relaciones sociales entre los miembros del equipo pueden mitigar algunos de los efectos negativos de los equipos muy dispersos geográficamente. Además, de acuerdo a la investigación, la presencia de artistas estrella en dichos equipos no mejora la creatividad o los resultados innovadores de ellos. Dados estos hallazgos, esta investigación explora conceptos como ¿Qué pueden hacer los gerentes para maximizar el valor de un alto desempeño en equipos distribuidos?, ¿Cómo pueden las empresas aprovechar los beneficios de la dispersión geográfica y, al mismo tiempo, limitar los aspectos negativos? Para ello se discutió los beneficios y desafíos asociados con los equipos remotos y se ofreció recomendaciones prácticas para los gerentes que supervisan dichos equipos.	<ul style="list-style-type: none"> Equipos Remotos: Beneficios y desventajas Rol de artistas estrellas en equipos remotos Implicancias Gerenciales Liderazgo Gerencial 	Liderazgo en trabajo remoto	5	https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.009	3 y 4
					Manejo del equipo remoto	2		
34	Self-leadership in the context of part-time teleworking	Muker, T & Nielsen, C (2019) Self-leadership in the context of part-time teleworking. Journal of Organizational Behavior, 40: 883-894	Los empleados que trabajan tanto en una oficina tradicional como en una oficina en casa (teletrabajadores) enfrentan oportunidades y riesgos relacionados con ambos lugares de trabajo. Dado que el auto-liderazgo podría desempeñar un papel crucial en este contexto, se analiza las variaciones dentro de la persona en el auto-liderazgo (auto recompensa, autocontrol, autoinducir, establecimiento de metas propias, imaginar un desempeño exitoso y evaluación de creencias y suposiciones) en los días de casa y de oficina. La investigación fue desarrollada en base al estudio de una muestra laboral típica donde 195 teletrabajadores a tiempo parcial completaron cuestionarios diarios y se analiza la relación entre el lugar de trabajo (oficina y hogar) y el comportamiento autónomo, así como el papel mediador de la autonomía expresada en el líder. Finalmente, se investigó si el comportamiento autoliderado se relaciona con la satisfacción laboral al final de la jornada laboral. Los análisis multilevel revelaron que los teletrabajadores a tiempo parcial informaron un mayor uso de la recompensa personal, el establecimiento de objetivos personales y la visualización de un desempeño exitoso en los días de casa que en los días de oficina. La asociación entre el lugar de trabajo y la recompensa personal, el establecimiento de metas propias, la visualización del desempeño exitoso y la evaluación de creencias y suposiciones estuvo mediada por la autonomía. Se encuentra además que en los días de casa, los teletrabajadores a tiempo parcial quedaban más satisfechos con su trabajo al final de la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en tiempos de teletrabajo Relación entre auto-liderazgo y satisfacción laboral Medición de variables: autonomía, auto-liderazgo y satisfacción laboral 	Liderazgo en trabajo remoto	5	DOI: 10.1002/job.2371	3 y 4
					Características de variables del entorno remoto para empleados	2		
35	Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership	Van Wart, M, Roman, A, Wang, X, Liu, C (2016) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. International Review of Administrative Science, Vol 85: 80-97	Los autores sostienen que los efectos de la revolución digital en curso han sido profundos y se han estudiado en muchos contextos, como la interacción del gobierno con el público (participación electrónica) y las estructuras administrativas (administración electrónica). Sin embargo, no existe suficiente teoría sobre cómo la revolución digital ha cambiado las interacciones de los líderes con los seguidores a través de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Uno de los principales ramos de esta falta de progreso es la incapacidad de definir operativamente el liderazgo electrónico que abarca entornos empresariales, de equipo y de teletrabajo. Los autores desarrollan un estudio de caso exploratorio para proponer una definición operativa basada en seis factores (o competencias electrónicas amplias) para el liderazgo en línea. Se discuten las limitaciones de la investigación y las futuras oportunidades de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de Liderazgo electrónico Variables de Liderazgo electrónico Recomendaciones para mejora de las habilidades de liderazgo 	Liderazgo electrónico	5	DOI: 10.1177/0030852316681466	2
					Variables del Liderazgo electrónico	5		
36	Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve	Colles, J. (2001) Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Harvard Business Review, 79(1), 66-76, 175.	Otra definición del liderazgo dice que es el más alto nivel en las capacidades jerárquicas de los ejecutivos, en el cual estos combinan una marcada humildad personal con un intenso enfoque profesional	Definición de liderazgo	Definición de liderazgo	1	https://www.mendeley.com/catalogue/b65f48e-3e32-39c5-8eb2-81c42956694f/?um_source=desktop	1
37	Administración 10a. Edición	Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). Administración 10a. Edición. Pearson.	Por otro lado, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y ayuda para alcanzarlos.	Definición de liderazgo	Definición de liderazgo	1	https://www.mendeley.com/catalogue/76327203-526a-3a62-805c-410294746637/?um_source=desktop	1
38	Responsible Leadership: A Real Need or Transient Curiosity	Sierapinska-Woszciana, K, Dado-Piwek, Z, & Marcia-Lac, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity? Peer review under responsibility of Yonsei University of Technology, School of Economics and Business doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.448	Otro estudio identificado es el Liderazgo Responsable el cual es un proceso de interacción con los grupos de interés que se integra en forma un objetivo compartido, que tiene lugar dentro y fuera de la empresa y se basa en valores y principios éticos. Este estilo de liderazgo se pone de manifiesto en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con la preocupación del clima, las empresas enfrentan el desafío de responder de manera más efectiva a los desafíos sociales, económicos y ambientales	Definición de liderazgo responsable	Liderazgo responsable	1	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042015008036	1

Anexo 3 Matriz N° 02

ENTREGABLE 2 - M2 Subtemas - Justificación - Objetivos específicos		
SUBTEMAS	Definición/ Justificación del subtema/ delimitación temporal (si aplica)	Objetivo
<p>Trabajo remoto de las empresa en la actualidad</p>	<p>Santam & Cobo (2020) analiza las palabras claves para sistematizar y proveer una estructura para alcanzar el trabajo del futuro. Para ello utilizan un mapeo basado en la búsqueda de otros artículos desde 1959 hasta el año 2019 desde acuerdo al Fow. Los resultados permiten identificar el aumento y migración de las menciones de liderazgo y responsabilidad social corporativa, comparándolos con las menciones de recursos humanos tradicionales y como estos cambios impactan en la tecnología en cambios en la empleabilidad, salarios, trabajadores vulnerables, teletrabajo o administración del talento. Group & Organization Management (2018) exploran cómo los trabajadores remotos que trabajan exclusivamente desde casa gestionan los límites trabajo-familia. Los hallazgos revelaron que los únicos desafíos que surgieron para los trabajadores remotos fue que el rol laboral se integra en el dominio familiar, de tal manera que su hogar llegue a asociarse con el rol laboral, trabajar física y psicológicamente se entremezcla en su familia, y los hábitos y normas forman que induce a los trabajadores remotos a que se preocupen por el trabajo cuando están en casa. Gron et al (2018) sostiene que el trabajo remoto presenta a los gerentes desafíos sobre cómo administrar a los empleados que están contemplados en dicho labor. Existe poca investigación sobre cómo los gerentes abordan estos desafíos. Por ello este trabajo investiga la relación entre el uso de una implementación específica de trabajo flexible (teletrabajo) y el diseño de un sistema de control, haciendo énfasis en los controles de salud. El teletrabajo reduce la posibilidad de monitorear el comportamiento de los empleados como mecanismo de control. La teoría del control sugiere que esto podría compensarse poniendo más énfasis en los controles de producción. Se desarrolló una encuesta entre 897 empleados de una institución de servicios financieros, de los cuales el 69% efectúa trabajo remoto. Richter (2020) afirma que el trabajo remoto está siendo una tendencia por la que están optando varias empresas para salvaguardar la salud de sus trabajadores en esta pandemia que está afectando a todo el mundo. Por ello, los colaboradores están desdramatizando sus actividades laborales desde casa. El trabajo remoto se está proyectando en los colaboradores los cuales deben adaptarse a estas nuevas formas de trabajo. Esguera & Contreras (2016) definen las ventajas versus las limitaciones de los miembros de las organizaciones a los cuales les cuesta el desarrollo del liderazgo en contextos virtuales y la complejidad que representa para las organizaciones adaptarse a esta nueva manera de trabajo debido a las características del liderazgo virtual y por tanto reducir su efectividad en el entorno remoto. Fletcher & Griffith (2020) consideran los cierres digitales que se producen en las organizaciones debido a la pandemia. Estas afectan especialmente a las organizaciones inmaduras debido a la complejidad y ambigüedad del medio ambiente. Para ello, se requiere líderes en transformación digital que puedan mejorar digitalmente a los equipos y, la organización, alcance una madurez digital que le permita ser más flexible. El artículo concluye en la afirmación que los nuevos tiempos requieren una transformación digital obligatoria de la mayoría de los negocios, requiriendo para ello, líderes comprometidos con dicha transformación. Martínez et al (2020) describen la experiencia en un entorno cerrado en las circunstancias actuales que consisten, sin duda, una gestión de enorme magnitud y sin precedentes debido al elevado número de personas afectadas y el extraordinario riesgo del personal sanitario. La experiencia se dividió en cinco pasos: la planificación, formación de profesionales, reestructuración del equipo, actualización de protocolos e intensificación de la actualización. Coombs (2020) sostiene que como parte de la necesidad urgente de responder al covid, el gobierno, proveedores de salud y comercios han utilizado inteligencia artificial para compensar la ausencia de trabajadores humanos. El interés ha reiniciado el debate entre el uso de la Inteligencia artificial para la automatización del trabajo, utilizando a la pandemia como el catalizador para mayores niveles de IA. Los argumentos a favor incluyen cambios en la preferencia de los consumidores, el incremento de la familiaridad en el uso de tecnologías de IA y el incremento en los niveles de confianza. Como contrapuntos a la disponibilidad y confianza de la big data, tareas que son realizadas por humanos sobre la IA, la estrecha capacidad de las tecnologías y una gran disponibilidad de trabajadores humanos. Estellé (2020) analiza el liderazgo en un entorno de la pandemia. La carencia de medios ha permitido la aparición de líderes pensados en el sector médico. La comunicación virtual ha plasmado la presencia de dichos líderes "callejeros". Carroll et al (2020) presentan el trabajo remoto en diversas empresas forzados por la pandemia y las implicancias del uso de la tecnología en las empresas y como ellas se vieron obligadas a una rápida introducción de la tecnología "big bang", es decir el uso masivo en sus actividades. Son pocas las organizaciones que ha reflexionado sobre las prácticas laborales introducidas y el uso de tecnologías a fin de mejorar la experiencia del trabajo remoto de cara al mejor desempeño de los trabajadores lo que implica la efectividad de los mismos. Orsini et al (2020) y Muller (2019) sustentan las diferentes automotivaciones y como estas pueden contribuir al trabajo remoto basado en sus necesidades de autonomía, competencia y relaciones. Para ello se plantean recomendaciones a los líderes de equipo para beneficiar no solo a la organización, sino a los que reciben este tipo de liderazgo proyectado a la necesidad de la actualidad. Larson et al (2020) explican como la tecnología ha ido cambiando en estos últimos años y como las empresas optan por implementar estas nuevas tecnologías para el trabajo en equipo de la mano con el trabajo remoto. Rowe (2020) presenta las apps de seguimientos de contacto como una solución en medio de la crisis del COVID 19. En Francia a pesar de un debate público la app fue presentada por el gobierno como una panacea para la protección de salud y la vida de sus habitantes, a pesar del compromiso y la moralidad de los mismos; ya que coacciona la libertad de movimiento porque allí, a pesar de contar con el app, próximamente 1 millón de casos no ha sido reportado. Similar situación se vive en Australia que lanzó la aplicación un mes antes. La adopción de la app genera un riesgo importante sobre la información pública de sus habitantes y puede generar discriminación debido a la tecnología. Finalmente, las apps para smartphones contra la epidemia generan una paradoja donde el gobierno presenta importantes beneficios en contraposición de la libertad individual en el mundo occidental. Fahy et al (2020) afirman que la implementación del seguimiento digital en el mundo por parte de las organizaciones frente al COVID, representa uno de los más ambiciosos planes de uso masivo de datos a nivel internacional. Existe una divergencia entre nacionales por el uso del bien público frente a las libertades individuales. La debilidad del consenso para la protección privada choca contra la barrera de la gente que desea mantener sus aspectos privados. Mientras el seguimiento de contacto digital se mantiene en sus etapas iniciales, las oposiciones de la población acerca de las mejores prácticas pueden impedir el uso de los mismos para el seguimiento de la pandemia. Doyle (2020) muestra que las pandemias pueden catalizar cambios significativos transformando la manera que la gente percibe el mundo. Por ello, las tecnologías digitales representan una oportunidad dentro de este entorno. Las implicaciones potenciales y las oportunidades en el contexto de la información de sistema. Para ello utiliza la teoría de la modernidad líquida de Zygmunt Bauman enfocándose sobre tres áreas de interés de sistemas de información: control, big data e información privada. Se muestra la conceptualización tradicional del orden social y científico y la necesidad de ser reinventado; la big data, no puede por sí sola imprimir o asegurar caminos en la actual crisis y, la regulación de la información privada es irrelevante cuando es indeterminada o ehalida por actores públicos o privados. Silva et al (2019) sostiene que la adopción del teletrabajo por parte de las organizaciones tiene como objetivo obtener un valor práctico para todos los miembros, al facilitar su trabajo y su vida. Sin embargo, un gran número de organizaciones no están adoptando prácticas de teletrabajo. Este estudio tuvo como objetivo contribuir en la comprensión actual de qué factores influyen en la actitud de los supervisores y jefes (mandos medios) hacia la adopción de la tecnología de trabajo remoto en sus empresas. Para ello se desarrolló un enfoque de modelos de desarrollo de tecnología para identificar cómo las actitudes de los jefes hacia el teletrabajo impactan en la adopción del mismo utilizándose un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la información. Camara Madrid (2020) describen las medidas que han sido tomadas que el 40% de los empleados se mantienen en teletrabajo. Dirigir y gestionar de forma adecuada la fuerza laboral en este contexto implica numerosas ventajas para las empresas como el aumento de la productividad, el ahorro de infraestructuras, mayores niveles de satisfacción entre los empleados o la capacidad de retención y atracción de nuevos talentos. Eso presupone nuevas habilidades para líderes como: informar y establecer expectativas claras, mantener la comunicación controlada, brindar las herramientas y el conocimiento, escucha clara y flexibilidad, autonomía y nominalidad.</p>	<p>Analizar el Trabajo remoto en las empresas, ventajas y limitaciones y su efecto ha sido aplicado en las organizaciones durante la crisis y entornos cerrados en la actualidad</p>
<p>Estrategias y políticas efectivas de liderazgo aplicadas al trabajo remoto</p>	<p>Biron et al (2020) sostienen que existen empresas que han formado grupos de colaboradores a los cuales han preparado para poder trabajar en cualquier circunstancia, estos grupos son flexibles y están preparados para poder trabajar ante cualquier cambio que se presente, y que puede dar un giro inesperado al negocio. Davison (2020) realiza un enfoque del impacto de una pandemia en el trabajo de un individuo considerando el potencial transformador que dicha disrupción ofrece. El enfoque es sobre el papel de investigador, profesor, administrador y editor examinando los cambios que se han producido en cada uno de ellos por la pandemia. Finalmente, existe una explicación para facilitar una transformación mediante prácticas actuales para añadir valor a sus actividades. Orsini et al (2020) afirman que los cambios por la pandemia han ocasionado una transición abrupta con respecto a las actividades que antes se realizaban de manera presencial, las cuales se han convertido ahora en actividades remotas. Por ello, para crear entornos de trabajo óptimos emplea la teoría de la autodeterminación, que es un factor dentro de la motivación intrínseca que, a la vez, requiere satisfacer tres necesidades psicológicas básicas de los colaboradores que son: autonomía, competencia y parentesco lo que influye en la efectividad de los trabajadores. Larson et al (2020) brindan un enfoque a las distintas maneras que deben adaptarse o implementarse los equipos de trabajo de una organización para que cumplan con los objetivos organizacionales y que de esta manera puedan lograr a participación de todos aquellos miembros de la empresa y facilite las relaciones entre cada uno a pesar de que la conexión digital no sea la misma que se tenía de manera presencial. Gron et al (2018) sostienen que los resultados permitieron concluir que entre los empleados que trabajan a distancia, la proporción de horas de trabajo a distancia se relaciona positivamente con el énfasis en los controles de producción. Además, los empleados que realizan trabajo remoto hacen menos énfasis en los controles de producción por parte de su gerencia en comparación con aquellos que no lo desarrollan por lo que se plantean varias direcciones para futuras investigaciones, que pueden ayudar a explicar estos hallazgos. Doyle (2020) concluye con recomendaciones prácticas en el contexto de la pandemia para la definición de los estilos de trabajo remoto. Martínez et al (2020) examinan cómo se relacionan las demandas emocionales y el liderazgo con el engagement en el trabajo de los miembros del equipo. Los análisis multivariados mostraron: 1) un efecto positivo de las demandas emocionales sobre el engagement en el trabajo, 2) un efecto, a través de los niveles, del liderazgo sobre el engagement en el trabajo y 3) un efecto de moderación, a través de los niveles, del liderazgo sobre la relación entre las demandas emocionales y el engagement en el trabajo. Los resultados sugieren que las percepciones compartidas sobre el liderazgo que tiene el equipo afectan a sus niveles de engagement en el trabajo directamente y a través de un efecto de interacción sobre la relación demandas emocionales-engagement. Cuando los empleados se sienten emocionalmente sobrecargados, sus líderes pueden aliviar este impacto negativo en sus niveles de engagement en el trabajo. Muff et al (2020) sustentan que en la era de las metas de desarrollo sostenible los negocios deben responder efectivamente a la sociedad y a los desafíos ambientales. La colaboración con los stakeholders debe ser sostenible. Para ello analizan la responsabilidad de la competencia del liderazgo desde la perspectiva de recursos humanos, consultores y educadores definiendo herramientas de medidas prácticas del liderazgo así como propone definiciones y modelos de competencia de liderazgo responsable operando herramientas individuales y grupales. Nicoló et al (2020) estudian las aplicaciones de las lecciones aprendidas sobre liderazgo siguiendo ejemplos reales en diversos países y como se desempeñan a niveles de stakeholders y aprendizaje. Rowe (2020) concluyen como las aplicaciones de seguimientos de contacto han sido una solución en medio de la crisis del COVID 19, siendo estas las políticas de liderazgo efectivo que constituyen a los planes, prácticas y criterios elegidos para alcanzar un objetivo determinado. Carroll et al (2019) afirman que la investigación académica permite identificar varios desafíos en la relación entre equipos remotos y su impacto en las actividades innovadoras de una empresa. La investigación sobre equipos remotos demuestra una relación curvilínea de la dispersión geográfica de los miembros de un equipo de I + D con la novedad de la innovación producida. Por ello la distribución de los miembros del equipo agrega valor a nuevas técnicas y/o productos hasta cierto punto. Las relaciones sociales entre los miembros del equipo pueden mitigar algunos de los efectos negativos de los equipos muy dispersos geográficamente. Además, de acuerdo a la investigación, la presencia de artistas estrella en dichos equipos no mejora la creatividad o los resultados innovadores de ellos. Super (2020) afirma que la globalización, los avances en tecnología y las preferencias del consumidor afectan a casi toda la población. Las presiones externas en la organización hacen que se encuentre en permanente cambio. La naturaleza del trabajo hace que para los miembros de la organización fuera difícil aprender. Ello permite que la formación de equipos constituya una oportunidad de aprendizaje por etapas que el liderazgo virtual puede potenciar para lo que evidencia la construcción de bloques de equipos innovativos, provee consejos a las estrategias de liderazgo y concluye con el desarrollo de la capacidad de los líderes de nutrirse del equipo formado. Lansbury et al (2020) afirman que el COVID ha ocasionado cambios en todo tipo de organizaciones. Ello permite la oportunidad de rediseñar los sistemas en base a creatividad, innovación y liderazgo lo que debe realizarse a pesar de contar con poca información del futuro. Papagianni et al (2020) describen las diferencias desde tres fases de tiempo sobre los desafíos y las consideraciones sostenidas de la tecnología digital a fin de adaptar dichos aprendizajes a la realidad actual. Los desafíos de la pre-pandemia fueron: riesgo digital, estrategias digitales e infraestructura digital. Durante la pandemia, respondiendo a la crisis: resiliencia de la infraestructura digital, soporte IT, privacidad, seguridad y monitoreo y continuidad del trabajo. Post-pandemia apoyo a los empleados, aseguramiento de la resiliencia, infraestructura digital, espacio y productividad.</p>	<p>Determinar las distintas estrategias y políticas que los stakeholders deben aplicar y adaptarse en la ejecución del trabajo Remoto</p>

Anexo 5 Matriz N° 04

El Liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad

Objetivo	Indicador	Descripción
OBJETIVO 1 EFECTIVIDAD DEL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 1.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 1.10	... (text truncated) ...
OBJETIVO 2 CALIDAD DEL TRABAJO EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 2.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 2.10	... (text truncated) ...
OBJETIVO 3 SEGURIDAD DEL TRABAJO EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 3.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 3.10	... (text truncated) ...
OBJETIVO 4 TRABAJO EN EQUIPO EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 4.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 4.10	... (text truncated) ...
OBJETIVO 5 PROCESOS Y METODOS DE TRABAJO EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 5.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 5.10	... (text truncated) ...
OBJETIVO 6 PROCESOS Y METODOS DE TRABAJO EN EL ENTORNO DE TRABAJO REMOTO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR 6.1	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.2	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.3	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.4	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.5	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.6	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.7	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.8	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.9	... (text truncated) ...
	INDICADOR 6.10	... (text truncated) ...