



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Relación entre el liderazgo virtual, percepción de productividad y motivación laboral

Autor: María Valdivia Lorenzo
Tutor: Alejandro Pérez Muñoz

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Enero de 2023

Índice

1. Introducción
2. Objetivo
3. Marco Teórico
 - Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
 - Liderar a través de las TIC. Los equipos virtuales
 - Ventajas y limitaciones organizacionales de liderar a través de las TIC
 - Relación entre liderazgo, motivación laboral y percepción de la productividad
4. Metodología
 - Tipo de investigación y estructura
 - Estructura de la encuesta
 - Variables
 - Muestra
5. Resultados
6. Conclusiones
7. Líneas futuras de investigación
8. Anexos
9. Bibliografía

1. Introducción

La forma de gestionar equipos por parte de los líderes en el mundo de las organizaciones resulta crucial para la eficacia de los mismos y de la productividad de las personas a su cargo, así como de la consecución de objetivos empresariales. En la actualidad, los líderes organizacionales se han tenido que enfrentar a numerosos retos y cambiar multitud de aspectos para adaptarse a las diferentes demandas y tendencias, entre ellas la nueva modalidad de trabajo instaurada a nivel mundial y denominada como teletrabajo, la cual ha revolucionado la forma de actuar de las empresas.

La adaptación conductual de los líderes ante esta realidad ha llevado a cabo el desarrollo de un nuevo enfoque y una nueva forma de dirigir equipos. Este nuevo enfoque, denominado como liderazgo virtual trae consigo un complejo y amplio campo de actuación. Estos cambios y nuevas formas de adaptarse al entorno empresarial requieren un estudio exhaustivo del papel estratégico del liderazgo, y analizar de qué forma impactan a sus colaboradores. Es crucial tener una respuesta clara a este asunto, ya que determinará la base de la consecución de objetivos empresariales.

Palabras clave: *Liderazgo Virtual, Gestión de Equipos, Percepción de la Productividad Laboral, Motivación Laboral.*

The way leaders manage teams in the world of organizations is crucial for their effectiveness and the productivity of the people in their charge, as well as for the achievement of business objectives. Currently, organizational leaders have had to face numerous challenges and change many aspects to adapt to the different demands and trends, including the new mode of work established worldwide and called teleworking, which has revolutionized the way companies act.

The behavioral adaptation of leaders to this reality has led to the development of a new approach and a new way of leading teams. This new approach, known as virtual leadership, brings with it a complex and wide-ranging field of action. These changes and new ways of adapting to the business environment require an exhaustive study of the strategic role of leadership, and analyze how they impact their collaborators. It is crucial to have a clear answer to this issue, as it will determine the basis for achieving business goals.

Key Words: *Virtual Leadership, Team Management, Perception of Labor Productivity, Labor Motivation.*

2. Objetivo

Estudios recientes abordan el potente auge de la modalidad del trabajo a distancia instaurada recientemente en las organizaciones, comúnmente denominada como teletrabajo. Numerosas empresas a nivel mundial han aplicado como modalidad en sus plantillas esta condición, tanto de forma mixta junto con el trabajo presencial, como de forma íntegra y única. Pero es en la actualidad, dos años y medio (aproximadamente) después del suceso de la crisis sanitaria del COVID19, cuando se comienzan a conocer de una forma más extensa y científicamente comprobada, tanto las consecuencias favorables como efectos nocivos resultantes de esta condición. Por ello, este trabajo de investigación pretende abordar la cuestión de cómo incide el liderazgo de modalidad virtual en la motivación y percepción de productividad de los empleados, aspectos que resultan cruciales para los colaboradores a la hora de formar parte en una empresa.

El liderazgo es un concepto tradicional que ha sido estudiado a lo largo de los años, no obstante debido a la nueva crisis sanitaria, es ahora cuando se da a conocer a nivel mundial esta nueva modalidad de gestionar y dirigir personas, el liderazgo virtual, el cual podemos encontrar dentro del mundo del teletrabajo o trabajo a distancia. Gracias a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las nuevas herramientas digitales, las organizaciones actuales pueden diseñar y dirigir equipos de trabajo virtuales, sin tener la necesidad de reunirse de forma presencial. Poca cantidad de estudios abordan este tema debido a la novedad y complejidad del mismo. Por ello, se pretenden plantear varias cuestiones acerca de esta nueva forma de liderar personas y equipos, conocer exactamente en qué consiste, conceptualizarlo dentro de la realidad a la que nos enfrentamos y analizar hasta qué punto incide en la motivación y la percepción de la productividad de los trabajadores.

3. Marco Teórico

a. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

El mundo se encuentra en un rápido y permanente proceso de cambio. A los movimientos sociales, las manifestaciones culturales y los avances científicos que han marcado la evolución del ser humano, se suman los avances tecnológicos, los cuales

caracterizan lo que actualmente denominamos como era digital. Esta era también es conocida como era de la información o era informática, la cual se inició en la década de los 70, ocupando un puesto crucial en la sociedad, en sus valores y formas de pensar y actuar, así como en el mercado y la economía mundial (Araya et al, 2009).

A lo largo de los años, las tecnologías de la información y la comunicación han ido evolucionando cada vez más, con el fin de satisfacer las necesidades del ser humano, las cuales cambian constantemente con el paso del tiempo. Una de las primeras tomas de contacto del ser humano con el mundo tecnológico fue durante la Primera Revolución Industrial en Gran Bretaña en el año 1760, donde se creó el motor a vapor, sustituyendo todo tipo de herramientas que requerían mano de obra por máquinas que automatizaban los procesos (Araya et al, 2009).

Posteriormente, en la Segunda Revolución Industrial se creó la electricidad, un momento clave para la humanidad, el cual acarrió la creación del teléfono, el telégrafo, los transistores, las computadoras, los circuitos integrados, los microprocesadores y por su puesto el internet años después, el cual trajo consigo millones de cambios y tendencias, revolucionando el mundo entero. Esta evolución ha ido marcando el comportamiento de generación en generación del ser humano (Araya et al, 2009), hasta llegar a la actual realidad, donde las tecnologías forman parte del día a día de las personas.

b. Liderar a través de las TIC. Los equipos virtuales

Los líderes tradicionales en el mundo de las organizaciones siempre han tendido a caracterizarse por dirigir, liderar e inspirar equipos de trabajo en entornos presenciales, a través de reuniones y charlas tanto formales como informales, conferencias corporativas, clases formativas y un largo etcétera de situaciones sociales (Carpena, 2021). Sin embargo, actualmente y después de la crisis sanitaria causada por el COVID-19, este concepto ha cambiado radicalmente. Como sociedad, nos hemos visto en la necesidad de adaptarnos a esta situación y de instaurar la modalidad de trabajo a distancia en las organizaciones para poder seguir avanzando y adaptarnos a las demandas de la sociedad (Quinn Mills, 2020). En este sentido, los líderes en el mundo de las organizaciones han tenido que adaptarse también y comenzar a liderar a sus respectivos equipos de trabajo a través de las TIC. Por ello surge este nuevo concepto de liderazgo, denominado de distintas formas: liderazgo virtual, liderazgo remoto, liderazgo tecnológico o e-leadership, etc (Quinn Mills, 2020). Como consecuencia de la creación de este tipo de liderazgo, surgen los equipos virtuales, donde los empleados

trabajan a distancia, manteniéndose en contacto unos con otros durante su jornada laboral para desempeñar sus tareas diarias, bajo la supervisión de sus respectivos líderes o superiores, sin que la distancia física se interponga en ello (Boyatzis, 2020). A pesar de no tratarse de conceptos nuevos, su reciente auge surge a nivel mundial en marzo de 2020 debido a la crisis sanitaria originada por el COVID- 19 (OMS, 2021).

Según Coleman y Boyatzis (2020), un líder virtual se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Mantenerse conectado o *en línea* a la plataforma a través de la cual se trabaja en la organización de forma virtual.
- Entender y tener claro de qué forma se maneja la plataforma a través de la cual se mantendrá conectado para ejercer sus funciones de líder durante su jornada laboral.
- Estar disponible a través de dicha plataforma durante las horas laborables para comunicarse con su equipo de trabajo.
- Reunirse a través de encuentros virtuales con las personas de su entorno laboral para favorecer la comunicación con sus colaboradores, del mismo modo que se haría de forma presencial.
- Mantener una comunicación activa, fluida, eficaz y suficiente de forma virtual, con el resto de personas a su cargo. En este sentido, lograr una comunicación con estas características conlleva los siguientes procesos:
 - Asumir la responsabilidad que le pertenece como líder y saber delegar efectivamente las tareas y responsabilidades al resto de personas a su cargo, teniendo claro cuáles son los roles de cada persona, y comunicarlo con el fin de transmitir claridad.
 - Marcar los ritmos de trabajo en base a los objetivos conjuntos.
 - Monitorear los procesos y gestionar los cambios que puedan afectar a sus colaboradores, orientándoles y proporcionando información suficiente para su correcto desempeño.
 - Gestionar el rendimiento de las personas a su cargo adecuadamente y aportar feedback o retroalimentación de forma tanto individual como colectiva, estableciendo reuniones virtuales periódicas en el tiempo para ello.

c. Ventajas, limitaciones y condiciones organizacionales de liderar a través de las TIC

Según Saphiro y Variant (2019), el hecho de liderar equipos de forma virtual conlleva múltiples ventajas. Por ejemplo, en cuanto a la calidad de comunicación, existen estudios que demuestran que se ve incrementada en ciertos aspectos, debido a la sensación de disponibilidad que el líder virtual da al estar conectado o en línea en la plataforma durante su jornada laboral. En un estudio realizado por Kahai (2020), se comprueba que los empleados o colaboradores tienden a comunicarse con más frecuencia de forma individual durante el trabajo en remoto con sus respectivos superiores, ya que su asistencia suele ser inmediata y menos “costosa” de lo que sería de forma presencial. Esta fluidez en la comunicación es sin duda un indicador de buen rendimiento (Kahai, 2019). En este mismo estudio, se comprobó que había mayor facilidad para gestionar el tiempo por numerosas razones. Una de ellas es que en la mayoría de plataformas virtuales a través de las que se suele trabajar existen calendarios comunes con los líderes y los colaboradores donde pueden observarse qué reuniones semanales o mensuales tienen en común, a qué hora se tienen y cuándo terminan. De este modo, los integrantes podrán planificar su tiempo de una forma mucho más óptima en comparación con las reuniones presenciales, donde no siempre los tiempos de reunión quedan establecidos y clarificados (Kahai, 2020). Además, las propias plataformas suelen avisar a los integrantes de la reunión momentos antes para que puedan organizar correctamente su tiempo y ver de una forma más visual cuándo empieza la reunión. Se hace a modo de “recordatorio”. Además, también avisa minutos antes de que finalice. De este modo y según el estudio, se demuestra que tanto los colaboradores como los líderes ahorran más tiempo y lo organizan mejor, viéndose sus jornadas laborales más estructuradas (Kahai, 2020).

No obstante, está demostrado que los beneficios que el liderazgo virtual pueda traer consigo, dependen directamente de cómo enfoquen los superiores su forma de liderar los equipos (Badder, P. 2003). Por ejemplo, en algunos estudios se demuestra que un enfoque de liderazgo virtual participativo y consultivo es más efectivo que un modelo directivo, también virtual (Kirkaman, Coerdery et al, 2019; Mathieu et al, 2019; Hakkinen et al, 2011). Además, también se ha podido ver que las ventajas del liderazgo virtual suelen verse cuando existe claridad en los objetivos establecidos por parte del superior, así como transparencia en la comunicación. De hecho, Politis (2019) llegó a la conclusión en uno de sus estudios de que la gestión virtual por objetivos es significativamente influyente en el compromiso con la tarea de los colaboradores.

Por otro lado, se ha comprobado en diversos estudios que un líder virtual que no ejerce una comunicación efectiva resultará muy poco exitoso. La comunicación es un elemento clave en cualquier tipo de liderazgo, y sobre todo en el virtual (Mathew et al, 2019). Es un hecho que la comunicación digital puede llegar a ser un reto por parte de los líderes, ya que existe la posibilidad de que se omita información proveniente de la expresión e interpretación emocional, donde de forma presencial probablemente no existiría esta dificultad (Herbach, 2019). Considerando esta limitación y dando gran importancia a la expresión emocional e interacción humana, Mac Lean (2008) comparte según sus estudios sobre liderazgo la importancia del reconocimiento facial a través de Web Cams (dispositivos con cámara que permiten mostrar el rostro en vivo a través de conexión a internet) de los líderes con sus colaboradores en las reuniones de trabajo, ya que de este modo la comunicación será mucho más cercana y las expresiones emocionales podrán ser compartidas con más facilidad, y la interacción a distancia será más fructífera (Boyatzis, 2019).

Otro aspecto influyente en el liderazgo virtual que tiene que está relacionada según diversos estudios con la comunicación efectiva entre líder y colaborador es la retroalimentación o feedback se aporta por parte de los superiores (Baeza, 2019; Avolio et. Al, 2014). Si no se comunica de una forma efectiva este aspecto, se ha comprobado que la confianza y motivación de los empleados se verán afectados negativamente ((Baeza, 2019; Avolio et. Al, 2014). El proceso de comunicación de feedback resulta crucial para los empleados, tanto para el propio conocimiento sobre su productividad y buenos resultados organizacionales como para sentirse reconocidos y motivados a nivel personal con su trabajo (Avolio et. al, 2014). En entornos virtuales, este proceso puede percibirse como más tedioso debido a la distancia física que puede haber entre líder y colaborador, pero si se gestiona correctamente y de una forma cercana por parte del líder virtual, estudios afirman que puede llegar a ser igual de efectivo que de forma presencial (Amabile et. Al, 2019; Baeza, 2019; Avolio et. Al, 2014).

d. Relación entre liderazgo, motivación laboral y percepción de la productividad

Según Peiró (2019), la motivación es aquello que nos impulsa a comenzar, terminar y/o continuar una tarea o acción. Ello nos ayudará a conseguir un objetivo, hallar un logro o movilizarnos para saciar una necesidad. Cada individuo tiene diferentes motivaciones y grados, las cuales variarán según sus características personales y

situacionales, pero lo cierto es que hay múltiples factores externos que pueden crear modificaciones en esos grados de motivación (Mawhinney, 2011). En este caso, nos centramos en la relación que existe entre la forma de liderar virtualmente y la motivación de la persona dentro del ámbito empresarial. El autor Zwillling (2019) especifica que los buenos líderes son los que incitan, guían y motivan a sus colaboradores a realizar las tareas que se requiere y lograr los objetivos empresariales, enseñándoles y entrenándoles en actitudes y competencias desde el “querer” y no desde el “tener que” para ello. Según este autor, el estilo de liderazgo juega un papel crucial en la motivación del empleado, afirma que es un factor extrínseco determinante para la consecución de objetivos empresariales. Comenta que, sin un estilo de liderazgo adecuado de forma virtual, tanto la motivación como muchos otros factores se verán mermados en el empleado (Zwillling, 2019). En este sentido, podemos hablar también de productividad, otra variable que múltiples estudios defienden que está íntimamente relacionada con el liderazgo que es ejercido sobre las personas en una empresa (Herzberg, 1959). Según Bain (1985), cuando hablamos de productividad laboral, nos referimos a “facultad para producir”. Lo denomina como la producción promedio que una persona puede llegar a completar en un período específico de tiempo, utilizando unos recursos determinados para ello. No obstante, la percepción propia de la productividad es algo subjetivo. Equivale a la idea que tenemos sobre el rendimiento personal en cuanto a las tareas que hemos llevado a cabo en un cierto período de tiempo con el fin de cumplimentar nuestro trabajo, y se basa en las acciones y decisiones que tomamos para desempeñarlo (Sosa, 2019). La percepción de nuestra productividad laboral puede variar cada día, y también depender de muchos factores, tanto externos (del entorno), como internos (de la propia persona). Numerosos estudios hablan de la relación directa entre percepción de productividad del colaborador y liderazgo como factor externo incidente (Agudo, 2014). En el mundo de las organizaciones podemos considerar la percepción de la productividad o bien positiva, o por el contrario negativa o por debajo de lo esperado (donde no llegaríamos a percibir que hemos cumplido los objetivos y que no hemos llegado a lo que se esperaba) (Huaura, 2019).

Estudios afirman que tanto la motivación laboral como una positiva percepción de la productividad, están relacionadas e impulsadas por un correcto estilo de liderazgo, los clasifican como variables dependientes unas de las otras, ya que dentro de las funciones básicas de un líder organizacional encontramos las de inspirar, guiar, enseñar, acompañar y sobre todo desarrollar en las personas a su cargo la motivación suficiente para lograr los objetivos de una forma correcta y

obtener productividad acorde a lo esperado (Sosa, 2019). De este modo, el presente trabajo de investigación pretende analizar cómo el nuevo estilo de liderazgo virtual influye en ambas variables. Esta nueva modalidad de liderazgo implica nuevas formas de actuar y de adaptarse a la realidad que nos rodea. Por ello es de interés en la actualidad investigar si afecta directamente tanto a la motivación del empleado como a su productividad empresarial.

4. Metodología

a. Tipo de investigación y estructura

El tipo de investigación con el que se ha abordado el siguiente estudio es un proyecto cuantitativo con encuesta de elaboración propia.

En cuanto a la estructura, ha consistido en primer lugar en la realización de una búsqueda, análisis y selección bibliográfica de documentos científicos y no científicos publicados en diferentes bases de datos que abordan la relación entre el liderazgo virtual, la motivación y/o la percepción de la productividad de los trabajadores. El fin de este primer paso, ha sido contextualizar la posterior investigación de una forma teórica para analizar a fondo la situación actual referente al tema en cuestión y ver qué estudios e investigaciones previas similares se han llevado a cabo. En este sentido, se ha planteado una primera parte teórica incluida en el punto de marco teórico, de los temas a tratar en cuestión.

La búsqueda bibliográfica ha sido hallada en las siguientes bases de datos: PUBMED, Google Académico, Psych Info, LILACS, SCIELO, ProQuest, APA Psycnet, ScienceDirect y Scopus. Para ello, se lleva a cabo una búsqueda bibliográfica tanto en castellano como en inglés empleando combinaciones de los siguientes términos: “Liderazgo Virtual”, “Virtual Leadership”, “ELeadership”; “Liderazgo Electrónico”, “Electronic Leadership”; “Liderazgo a Distancia”, “Remote Leadership”; “Satisfacción Laboral” “Job Satisfaction”; “Productividad Laboral”, “Labor Productivity”; “Equipos Virtuales”; “Virtual Teams”, “Motivation”, “Organizational Motivation”, “Motivación Empresarial”.

En cuanto a la segunda parte de la investigación, esta ha consistido en la elaboración de una encuesta realizada y compartida a través de la herramienta *Google Forms*, para evaluar la relación de las variables planteadas y dar respuesta a la siguiente hipótesis:

- El liderazgo virtual SÍ ejerce un papel impactante en la percepción de productividad laboral y motivación de los empleados en su entorno de trabajo.

b. Estructura de la encuesta

La encuesta consta de 19 preguntas, de las cuales 18 son tipo test, con opción de respuesta múltiple, donde en una de ellas se pueden marcar todas las casillas que se desee. Únicamente se han tenido en cuenta las respuestas provenientes de usuarios que han experimentado o experimentan en la actualidad la modalidad de trabajo en remoto o teletrabajo.

La última pregunta es abierta, es decir, el usuario que completa la encuesta tiene la opción de responder con un texto o no responder. Esto se hace con la finalidad de recoger respuestas que hagan referencia a variables de interés que no se hayan contemplado en la encuesta.

Por otro lado, es completamente anónima, no es un requisito introducir el email de ningún participante para poder completar la encuesta, ya que no se considera relevante.

c. Variables

- Variables principales

En cuanto a las variables principales sobre las cuales se ha basado tanto la encuesta como el trabajo de investigación, se hace referencia a las siguientes:

- Liderazgo virtual.
- Motivación laboral durante los días de trabajo en remoto, en comparación con la jornada laboral presencial.
- Percepción de productividad laboral durante los días de trabajo en remoto, en comparación con la jornada laboral presencial.

- Variables secundarias

Para poder evaluar las variables principales en su totalidad y dar respuesta a la hipótesis planteada, se han incluido variables secundarias a evaluar en la encuesta. Estas son:

- La valoración subjetiva de la experiencia del trabajo en remoto:
 - En una de las preguntas se pretende conocer si el individuo que está completando la encuesta valora positivamente el hecho de realizar su jornada laboral en remoto o prefiere hacerlo de forma presencial. Se ofrecen cinco opciones de respuesta donde únicamente se puede marcar una, con números del 1 al 5, donde 1 representaría una experiencia pésima de teletrabajo, y el 5 representaría una experiencia excelente.
 - En otra de las preguntas se pretende conocer con qué tipo de formato prefiere la persona trabajar. En cuanto a las opciones de respuesta, se ofrecen tres casillas, a marcar únicamente una; una de ellas compone “modalidad mixta”, otra “presencialidad 100%” y por último, otra “teletrabajo 100%”.
- Las dificultades a las que se ha podido llegar a enfrentar el usuario que ha respondido a la encuesta a la hora de trabajar a distancia (si es que las ha tenido). En este sentido, se han propuesto las siguientes opciones, donde se pueden marcar todas las opciones que se desee:
 - No se ha percibido que se tenga el apoyo suficiente del supervisor a la hora de enfrentarse a nuevos retos.
 - La carga de trabajo se ha visto aumentada.
 - La calidad de la relación personal que se mantiene con el supervisor se ha visto deteriorada.
 - La comunicación se ha visto disminuida con el supervisor.
 - No se han respetado o establecido políticas de desconexión digital.
 - Se ha apreciado falta de claridad y estructuración de ideas y/o de transmisión de las mismas.
 - El proceso de comunicación de feedback se ha visto deteriorado.
 - Otros (opción de respuesta abierta).

- Si se opina que el estilo de liderazgo que ejerce el superior durante la jornada laboral en remoto es óptimo. Se planteado una pregunta encaminada a analizar esta variable:
 - Se ha querido conocer si esa persona se siente cómoda con la gestión general del liderazgo de su superior, pudiendo responder una de cinco opciones de respuesta, donde 1 sería “nada”, 2 “relativamente poco”, 3 “moderadamente”, 4 “en la mayoría de ocasiones” y 5 “mucho”.

- La calidad de la comunicación entre la persona que responde la encuesta y su supervisor. Ha habido cinco preguntas encaminadas a analizar esta variable:
 - Si se opina que durante la jornada de trabajo en remoto el supervisor mantiene una comunicación fluida con el individuo, dando cinco opciones de respuesta del 1 al 5 y únicamente pudiendo responder una, donde 1 es “nunca”, 2 es “relativamente poco”, 3 es “moderadamente”, 4 es “en la mayoría de ocasiones” y 5 es “siempre”.
 - Se ha pretendido conocer si el supervisor de esa persona reconoce sus logros cuando alcanza los objetivos empresariales pautados aún cuando se trabaja a distancia, dando cinco opciones de respuesta del 1 al 5 y únicamente pudiendo responder una, donde 1 es “nunca”, 2 es “relativamente poco”, 3 es “moderadamente”, 4 es “en la mayoría de ocasiones” y 5 es “siempre”.
 - Si se opina que hay menos claridad en el conocimiento de objetivos y procesos que hay que llevar a cabo para conseguirlos durante la jornada de trabajo en remoto, dando cinco opciones de respuesta del 1 al 5 y únicamente pudiendo responder una, donde 1 es “nunca”, 2 es “relativamente poco”, 3 es “moderadamente”, 4 es “en la mayoría de ocasiones” y 5 es “siempre”.
 - La frecuencia con la que el individuo se comunica con su supervisor durante su jornada laboral a distancia, pudiendo responder una de seis preguntas, donde se ofrecen las opciones de: “al menos una vez cada dos horas”; “una vez cada 3-5 horas”, “una vez al día”; “una vez cada varios días”; “una vez a la semana”; “no me comunico con él durante mi jornada en remoto” y “otros” (donde se puede escribir lo que se desee).
 - Conocer si durante la jornada en remoto y durante la comunicación con su superior se utilizan dispositivos Web Cam con el fin de mostrar el

rostro, dando dos opciones de respuesta donde una es “sí” y otra es “no”.

- Si se opina que durante la jornada laboral en remoto el supervisor resulta de ayuda o apoyo para completar las tareas diarias, dando cinco opciones de respuesta del 1 al 5 y únicamente pudiendo responder una, donde 1 es “nunca”, 2 es “relativamente poco”, 3 es “moderadamente”, 4 es “en la mayoría de ocasiones” y 5 es “siempre”.
- Si se opina que el supervisor controla y conoce adecuadamente el uso de las tecnologías requeridas para desempeñar el trabajo a distancia, pudiendo responder una de cuatro opciones de respuesta, donde 1 es “nada”, 2 es “relativamente poco”, 3 es “moderadamente” y 4 es “sí, lo controla todo perfectamente”.
- La desconexión digital. Si se opina que el supervisor respeta a las horas de descanso de sus empleados y garantiza/promueve la desconexión digital, pudiendo responder una de tres opciones de respuesta, donde 1 es “No, nada. Se me hace muy complicado finalizar mi jornada laboral en remoto a la hora que debería hacerlo”, 2 es “En ocasiones” y 3 es “Sí, mi superior se encarga de promover la desconexión digital y la finalización de las jornadas laborales a la hora programada”.
- Por último, plantea una última pregunta abierta en la encuesta, donde se pregunta si se quiere aportar información extra acerca de la experiencia personal del individuo relacionada con el liderazgo virtual y la motivación y percepción de la productividad laboral. El individuo puede responder lo que desee. No es de respuesta obligatoria.

d. Muestra

La población objetivo a la que ha ido dirigida la encuesta, es la siguiente: personas mayores de 18 años, las cuales tengan o hayan tenido experiencias de trabajo en remoto, donde la relación con su superior/líder haya sido a distancia. Puede haber sido tanto una situación híbrida, donde se trabaje o haya trabajado de forma mixta (semanalmente, unos días a distancia y otros de forma presencial), o puede haber sido una situación donde se trabaje o haya trabajado de manera remota al 100% del tiempo. Para asegurar que ha sido esta parte de la población la que ha respondido a la encuesta, se han incluido las siguientes preguntas:

- La primera pregunta va encaminada a conocer el rango de edad del sujeto, por lo que se ofrecen las siguientes opciones de respuesta:
 - a. Entre 18 y 25 años.
 - b. Entre 26 y 30 años.
 - c. Entre 31 y 40 años.
 - d. Entre 41 y 50 años.
 - e. Más de 50 años.
- En cuanto a la segunda pregunta, va encaminada a conocer si alguna vez han trabajado en remoto, por lo que se dan las siguientes opciones de respuesta:
 - a. Sí
 - b. No

*Si el sujeto nunca hubiera trabajado en remoto, no serían válidas sus respuestas (se indica en la descripción de la encuesta), ya que solamente son de interés aquellas personas que hayan tenido experiencia de trabajo en remoto.

Por otro lado, se han incluido las siguientes preguntas encaminadas a categorizar a la población:

- En cuanto a la tercera pregunta, va encaminada a conocer cuál es el formato actual de trabajo del sujeto, por lo que se ofrecen las respuestas de:
 - a. Teletrabajo 100%
 - b. Presencial 100%
 - c. Modalidad mixta
- En cuanto a la cuarta pregunta, va encaminada a conocer cuánto tiempo lleva la persona en su puesto de trabajo actual, por lo que se ofrecen las respuestas de:
 - a. Menos de un año.
 - b. De 1 a 3 años.
 - c. De 4 a 6 años.
 - d. De 7 a 10 años.
 - e. Más de 10 años.

5. Resultados

En cuanto a la muestra total, han respondido un total de 152 participantes, de los cuales 49 pertenecen al rango de edad de entre 18 y 25 años; 37 pertenecen al rango de edad de entre 26 y 30 años; 28 pertenecen al rango de edad de entre 31 y 40 años; 27 pertenecen al rango de edad de entre 41 y 50 años y por último, 11 pertenecen al rango de edad de más de 50 años. Estos datos hacen referencia a la primera pregunta.

En cuanto a los resultados de la segunda pregunta y haciendo referencia a la antigüedad en la Empresa de los sujetos que han respondido a la encuesta, un 32% llevan de 1 a 3 años en la empresa, un 27% lleva menos de un año, un 21% lleva de 4 a 6 años, un 14% de 7 a 10 años y los restantes (6%) llevan más de 10 años en la empresa.

En cuanto a la tercera pregunta de la encuesta y haciendo referencia a si el sujeto ha trabajado alguna vez en remoto, un 100% de usuarios han respondido que sí lo han hecho.

En cuanto a la cuarta pregunta de la encuesta y haciendo referencia a cuál es el formato actual de trabajo del sujeto en la empresa, un 91% ha respondido que es modalidad mixta (es decir, en ocasiones se trabaja en remoto y en otras ocasiones se trabaja de forma presencial), y un 9% ha respondido que teletrabaja al 100% del tiempo.

En cuanto a la quinta pregunta de la encuesta y haciendo referencia a la opinión de la experiencia subjetiva del trabajo en remoto, siendo 1 “pésima” y 5 “excelente”, un 42% ha respondido con el número 5, un 28% ha respondido con el número 4, un 23% ha respondido con el número 3 y un 7% ha respondido con el número 2. Ningún sujeto ha respondido que su experiencia haya sido o es “pésima”.

En cuanto a la sexta pregunta de la encuesta y haciendo referencia a la preferencia de formato de trabajo, un 73% ha respondido modalidad mixta, un 18% ha respondido modalidad de teletrabajo 100% y un 9% ha respondido modalidad presencial 100%.

En cuanto a la séptima pregunta y haciendo referencia al tipo de dificultades a las que ha podido llegar a enfrentarse el sujeto durante su jornada de trabajo en remoto, un 48% ha percibido un aumento de la carga de trabajo, un 43% un deterioro de la relación personal con su superior, un 37% un deterioro de la comunicación con el supervisor, un 26% falta de claridad, estructuración o correcta transmisión de las ideas, un 20% no ha considerado que se hayan establecido las políticas de desconexión digital, un 13% una falta de apoyo por parte del supervisor a la hora de enfrentarse a nuevos retos, y un 12% un deterioro en el proceso y calidad de comunicación del feedback.

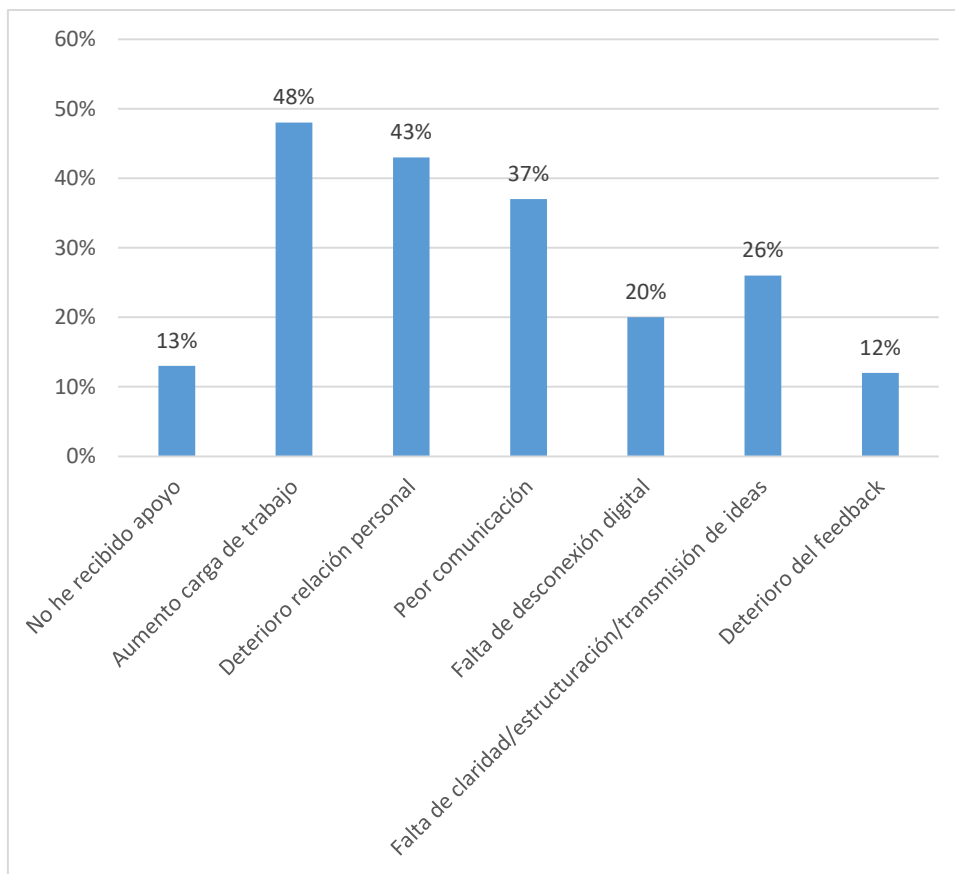


Gráfico 1. Pregunta con opción de respuesta múltiple, donde se proponen diferentes problemas/dificultades a los que se ha enfrentado el colaborador durante su jornada en remoto.

*Nota: en la presente pregunta los usuarios han podido marcar más de una respuesta, por ello el total de los porcentajes no suman el 100%.

En cuanto a la octava pregunta y haciendo referencia a si la motivación del sujeto aumenta durante su jornada de trabajo en remoto en comparación a cuando trabaja de forma presencial, un 64% ha respondido que no, un 20% ha respondido que se mantiene igual, y por último un 16% ha respondido que su motivación aumenta.

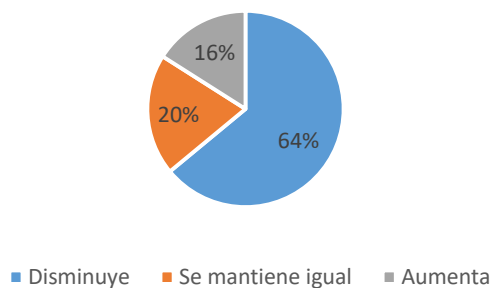


Gráfico 2. Motivación laboral durante la jornada en remoto

En cuanto a la novena pregunta y haciendo referencia a si la percepción de la productividad laboral aumenta durante su jornada de trabajo en remoto en comparación a cuando trabaja de forma presencial, un 82% ha respondido que sí, un 14% ha respondido que disminuye, y por último un 4% ha respondido que se mantiene igual a cuando trabaja de forma presencial.

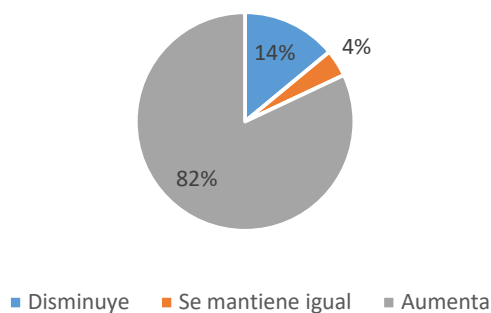


Gráfico 3. Percepción de la productividad laboral durante la jornada en remoto

En cuanto a la décima pregunta y haciendo referencia a si el sujeto piensa que su superior ejerce un estilo de liderazgo óptimo, con el cual se siente cómodo durante su jornada laboral en remoto, un 35% de sujetos ha respondido “en la mayoría de ocasiones”, un 31% ha respondido “moderadamente”, un 22% ha respondido “mucho” y 12% ha respondido “relativamente poco”. Ningún sujeto ha respondido la opción “nada”.

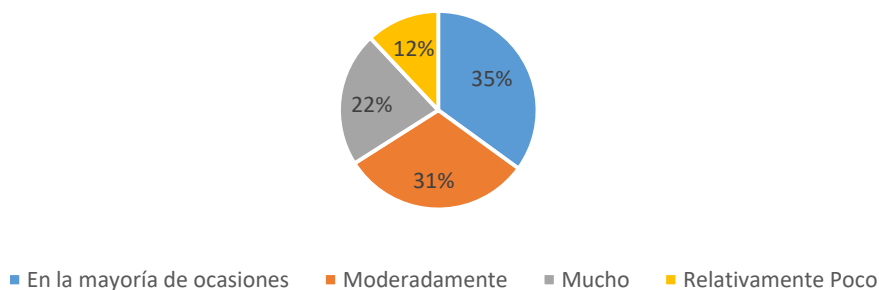


Gráfico 4. Opinión sobre el estilo de liderazgo virtual

En cuanto a la onceava pregunta y haciendo referencia a si el supervisor mantiene una comunicación fluida con el sujeto, con el fin de establecer claridad en los procesos y objetivos que se tienen que llevar a cabo, un 27% de sujetos ha respondido “moderadamente”, un 25% ha respondido “en la mayoría de ocasiones”, 22% ha

respondido “mucho”, 18% ha respondido “relativamente poco” y 8% ha respondido “nada”.

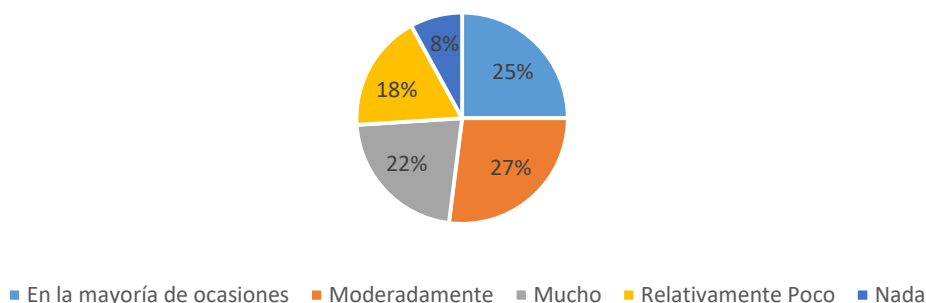


Gráfico 5. Fluidez de comunicación entre supervisor y colaborador

En cuanto a la doceava pregunta y haciendo referencia a si el superior del sujeto reconoce los logros cuando alcanza los objetivos establecidos, aún cuando se lleva a cabo la jornada laboral en remoto, un 46% de sujetos ha respondido “relativamente poco”; un 22% ha respondido “moderadamente”, un 16% ha respondido “nunca”, 12% ha respondido “en la mayoría de ocasiones” y un 4% ha respondido “siempre”.

En cuanto a la treceava pregunta y haciendo referencia a si se percibe que hay menos claridad en el conocimiento de los objetivos y los procesos durante la jornada de trabajo en remoto, en comparación a cuando se trabaja de forma presencial, un 30% de sujetos ha respondido “moderadamente”, un 22% ha respondido “en la mayoría de ocasiones”, 18% “relativamente poco”, 17% “siempre” y 13% “nunca”.

En cuanto a la pregunta número 14 y haciendo referencia a la frecuencia con la que se comunica el sujeto con su supervisor durante la jornada laboral en remoto, un 43% ha respondido “una vez al día”; un 29% ha respondido “una vez cada 3-5 horas” y un 24% ha respondido “una vez cada dos horas”. Por otro lado, 6 sujetos (4%) han enviado una respuesta referente a “cuando lo veo necesario” en cuanto a la pregunta abierta.

En cuanto a la pregunta número 15 y haciendo referencia a si el sujeto utiliza dispositivos Web-Cam con el fin de mostrar el rostro durante los períodos de comunicación con su supervisor en su jornada laboral a distancia, 81% ha respondido que “No” y 19% ha respondido que “Sí”.

En cuanto a la pregunta número 16 y haciendo referencia a si durante los días de teletrabajo el superior del sujeto que responde a la encuesta resulta de apoyo a la hora de completar las tareas diarias durante su jornada (si se necesita), un 43% ha respondido

“en la mayoría de ocasiones”, un 36% ha respondido “siempre”, y un 21% ha respondido “moderadamente”.

En cuanto a la pregunta número 17 y haciendo referencia a si el superior del sujeto conoce y controla de una forma eficaz el uso de las tecnologías requeridas para desempeñar el trabajo en remoto, el 100% de usuarios han respondido que “Sí”.

En cuanto a la pregunta número 18 y haciendo referencia a la pregunta de si el supervisor garantiza y/o promueve las políticas de desconexión digital y respeta las horas de descanso los días que se trabaja a distancia, un 49% de sujetos ha respondido “en ocasiones”, un 27% ha respondido “Sí”, y un 24% ha respondido “no, se hace complicado acabar la jornada laboral a la hora que se debería”.

En cuanto a la pregunta número 19, se ha dado la opción (pregunta no obligatoria) de que el sujeto que responde a la encuesta aporte información extra que no se haya recogido en las preguntas acerca de la percepción de su productividad y motivación laboral en relación con el liderazgo virtual que ejerce su superior durante los días de teletrabajo. Las respuestas han sido diversas y dispares, y principalmente se han encaminado hacia los siguientes conceptos:

- Cuatro individuos han hecho referencia en sus respuestas a la desconexión digital, donde hacen énfasis en que les supone un obstáculo finalizar la jornada laboral a la hora que deberían hacerlo durante los días de teletrabajo. Los cuatro especifican que sus respectivos superiores, desde que comenzaron a trabajar a distancia, nunca han establecido políticas de desconexión digital ni han promovido el descanso. Uno de ellos también ha especificado que su superior se rige bajo la premisa de que no se puede finalizar la jornada si no se ha cumplimentado el trabajo. Asimismo, los cuatro especifican que reciben tanto llamadas como correos electrónicos fuera de su jornada laboral de sus superiores y compañeros de trabajo en ocasiones. Uno de ellos especifica que incluso los fines de semana se mantiene alerta y con el teléfono del trabajo encendido por si algún compañero o superior necesitara contactarle. Afirma que ha llegado a sentir ansiedad por no poder descansar ni tener sensación de “desconexión” del trabajo. Por último, mencionar que dos de ellos afirman que han categorizado esta dinámica como “normal” y “parte de su vida”. Además, afirman que es algo que no les sucede mientras llevan a cabo su jornada laboral de forma presencial, donde tienen menos dificultad para finalizar la jornada a la hora correspondida. Los cuatro sujetos relacionan

directamente la desconexión digital con la variable de percepción de productividad, donde afirman que se sienten más productivos debido a que trabajan más horas y cumplimentan más tareas en una jornada laboral en remoto, sin embargo se sienten más desmotivados laboralmente, ya que desatienden aspectos de la vida personal.

- Por otro lado, se han hallado dos respuestas que hacen referencia a la ejemplaridad que el líder ejerce durante la jornada en remoto. El individuo expone que si su superior da ejemplo con sus actos y palabras de que se puede llevar a cabo el trabajo en remoto del mismo modo que se hace de forma presencial, la productividad será la misma, o incluso mayor (según uno de los sujetos), ya que expone que las distracciones por parte de los compañeros de trabajo son menores trabajando a distancia, y existe mayor concentración, por lo que se llevan a cabo más tareas en un período de tiempo más reducido, y tiene percepción de productividad mayor. Ambos afirman que con un ejemplo de productividad por parte del líder, se alcanzarán los mismos objetivos y cumplimentación de tareas durante la jornada a distancia.
- En tercer lugar, se ha encontrado una respuesta donde se especifica que prefiere trabajar de forma presencial por el hecho de que aprecia falta de confianza por parte del superior a la hora de trabajar en remoto, y recibe llamadas y mensajes por parte del mismo para obtener información sobre lo que está haciendo en ese momento. Este individuo/a afirma que se siente fiscalizado/a y lo relaciona directamente con la variable de motivación, donde expone en su respuesta que se ve disminuida cuando trabaja en remoto y generalmente trata de ir a la oficina para evitar tensiones con su superior.

6. Conclusiones

Basándonos en los resultados del trabajo de investigación, se puede concluir que sí existe relación directa entre el liderazgo virtual, percepción de productividad laboral y motivación. Es decir, la hipótesis planteada al inicio del trabajo se cumple.

En primer lugar, se quiere hacer referencia y destacar especialmente la importancia y repercusión que tienen los líderes organizacionales en las personas a su cargo. Podemos afirmar que su manera de gestionar personas y equipos de forma virtual influye directamente en la motivación de sus colaboradores a la hora de llegar a completar su trabajo y en la percepción de su productividad laboral. Como bien se refleja en los resultados, la gran mayoría de la muestra de participantes de la encuesta afirma que durante los días de trabajo en remoto, la percepción de productividad aumenta, por lo que la relación es positiva. Sin embargo, se ha encontrado una relación negativa entre motivación laboral y jornada en remoto, donde la mayoría de participantes (64%) afirma que disminuye cuando trabajan en remoto. Esta relación negativa puede estar relacionada con diversas variables planteadas en la encuesta. Entre ellas encontramos los problemas o dificultades a los que se ha podido llegar a enfrentar el colaborador con respecto a su jornada en remoto, donde una mayoría de participantes (48%) ha respondido que la carga de trabajo ha sido aumentada, así como que la calidad de la relación personal que se mantiene con el supervisor se ha visto deteriorada (43%). Además, un 37% de participantes ha respondido que la comunicación con su supervisor se ve disminuida cuando se trabaja en remoto.

Por otro lado, también es llamativo que la mayoría de participantes (46%) haya respondido que su superior reconoce los logros personales del empleado durante la jornada en remoto con una frecuencia denominada como “relativamente poco”. En este sentido, también podríamos relacionar el descenso de motivación laboral con esta variable, ya que el proceso de comunicación de feedback está demostrado que contribuye a la motivación personal de los individuos, así como a una mejoría de su trabajo y un crecimiento personal (Paoloni, 2019). Se confirma en este estudio que la distancia física entre colaborador y líder supone un obstáculo a la hora de reconocer los logros por un trabajo bien realizado, lo cual puede llegar a ser más sencillo durante la jornada presencial, donde la comunicación cotidiana se ve más favorecida. Además, se ha encontrado también que la mayoría de participantes (49%) ha respondido que su superior únicamente “en ocasiones” garantiza/promueve las políticas de desconexión digital cuando se trabaja en remoto, lo cual puede relacionarse también con el descenso

de motivación laboral, como especifican directamente cuatro sujetos en el apartado de respuesta abierta, exponiendo que la motivación disminuye cuando no pueden acabar su jornada laboral en remoto a la hora establecida, ya que descuidan aspectos de su vida personal. Estos cuatro individuos, también relacionan esta variable con la percepción de productividad, donde especifican que se ve incrementada, debido a que trabajan más horas y por ende llevan a cabo más tareas. Además, se destaca y se pueden relacionar también las variables de falta de confianza del líder virtual en el colaborador que teletrabaja con un descenso de motivación, como se indica por parte de un usuario en el apartado de la encuesta de pregunta abierta. Expone que percibe falta de confianza por parte de su superior, ya que recibe múltiples llamadas por su parte durante la jornada a distancia, con el fin de conocer qué está haciendo el colaborador en cada momento y monitorizar sus acciones, demostrando que no confía en su persona. Expone que siente presión y malestar y decide trabajar de forma presencial con más frecuencia aunque prefiera no hacerlo para evitarlo. Esta falta de confianza se relaciona directamente con un descenso de motivación laboral, como bien indica el sujeto.

Por otro lado, se ha encontrado que el 81% de participantes no utilizan dispositivos Web Cam a la hora de comunicarse con sus superiores cuando trabajan a distancia. Esto podría hacer referencia a diversos aspectos. Entre ellos a la disminución de la calidad comunicativa entre líder y colaborador, ya que se ha demostrado que la comunicación no verbal es también importante para transmitir y/o entender los mensajes en su totalidad (Patterson, M. L, 2012) .Por otro lado, se ha encontrado relación entre sensación de cercanía a la hora de comunicarse entre líder y colaborador cuando se utilizan dispositivos que permiten mostrar el rostro (Aponte, G. J. R, 2010), por lo que la inexistencia de los mismos podría provocar frialdad emocional y participar en el proceso de disminución de relación personal entre colaborador y líder.

Todas estas variables referentes a formas de gestionar personas y equipos de los líderes virtuales, están relacionadas directamente según este estudio con un descenso de motivación laboral. Son patrones de conducta de los líderes que afectan negativamente a la motivación de los colaboradores, provocando sentimientos de malestar en los colaboradores, como se indica en algunas de las respuestas abiertas del cuestionario. Es destacable que la mayoría de la población que ha cumplimentado la encuesta haya experimentado un descenso en su motivación laboral cuando trabaja en remoto.

Haciendo referencia a la percepción de productividad, se confirma según este estudio que la relación es positiva en cuanto al liderazgo virtual, ya que se ve incrementada en la mayoría de respuestas recogidas en la encuesta. Podemos relacionar este incremento en primer lugar con el hecho de que algunos usuarios han respondido que trabajan más

horas durante su jornada en remoto, por lo que la percepción de su productividad se ve incrementada. No obstante, sería cuestionable si es algo productivo desde el punto de vista organizacional; ya que bajo premisas generales, no se considera positivo realizar más horas laborales de lo que se corresponde con respecto a la jornada diaria. De hecho, numerosos estudios lo categorizan como nocivo para la salud del colaborador (Montero, F. 2019; Camps, E. 2002; Borrás Llop, J.M, 2002).

Por otro lado, la mayoría de individuos (43%) han respondido que “en la mayoría de ocasiones” durante su jornada laboral en remoto su superior resulta de apoyo para completar sus tareas diarias, por lo que su trabajo se realiza con más fluidez y con la confianza de que está correctamente hecho, ya que se percibe que se cuenta con el apoyo del líder para realizarlo, por lo que podríamos relacionar este resultado con un incremento de la productividad también.

Por último, se destaca una respuesta en la pregunta abierta del cuestionario que hace referencia a que se experimenta un nivel disminuido de distracciones cuando se lleva a cabo la jornada de trabajo a distancia en comparación a cuando se hace de forma presencial, lo cual supone un incremento de percepción de productividad, llevándose a cabo más tareas en períodos de tiempo más reducidos.

En definitiva, existen numerosos factores pertenecientes a la forma de gestionar y liderar personas que llegarán a afectar a aspectos tan fundamentales como la motivación y percepción de productividad de los colaboradores en el mundo del teletrabajo, a los cuales los líderes actuales deben ajustarse colaborando para que ambas se mantengan en unos niveles positivos. Está claro que ambas variables pueden depender de factores independientes a la influencia de los respectivos líderes organizacionales, pero también puede llegar a impactar significativamente, como bien se demuestra en este estudio. Ante la realidad que nos rodea, los líderes deben adaptarse a las nuevas demandas y necesidades para continuar proporcionando seguridad en sus colaboradores, haciéndoles sentir que aún durante su jornada en remoto pueden comunicarse con normalidad con ellos, ayudando a mantener los niveles de motivación y percepción de productividad laboral como poco, al mismo nivel que cuando trabajan de forma presencial. Si no se produce esta última afirmación, ¿Hemos retrocedido como sociedad implantando el teletrabajo como modalidad estable en las organizaciones? ¿Cuál sería el beneficio de haberla implantado, si la motivación de los colaboradores ha disminuido?

7. Líneas futuras de investigación

Como propuesta a futuras investigaciones, se propone dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente. Si la mayoría de individuos (73%) ha respondido en este estudio que se prefiere una modalidad mixta de trabajo, y además se ha encontrado que la motivación laboral de los mismo disminuye (64%), se propone como línea futura de investigación analizar la causa. Podría deberse a otros factores derivados de la condición de trabajar a distancia, como la conciliación de la vida personal, el disponer de más tiempo para otros aspectos de la vida, el ahorro económico que supone no desplazarse diariamente al centro de trabajo o la comodidad. Se propone analizar estas variables y encontrar la causa.

Por otro lado, también se propone estudiar qué acciones o conductas podrían elevar esta motivación laboral que se ve disminuida durante la jornada de trabajo en remoto. Se han encontrado diferentes causas y complicaciones en este estudio que hacen disminuirla, por lo que se propone complementarlo con las que podrían hacer aumentarla.

8. Anexos

Anexo 1. Tabla explicativa de las hipótesis sobre las que se ha fundado el trabajo

Hipótesis

Sí existe relación entre el liderazgo virtual y la motivación laboral del empleado

Sí existe relación entre el liderazgo virtual y la percepción de productividad laboral del empleado

Anexo 2. Tabla explicativa sobre las variables principales sobre las que se ha fundado el trabajo y se han incluido en la encuesta para dar respuesta a la hipótesis

Variables Principales

Liderazgo virtual

Motivación laboral a la hora de trabajar en remoto

Percepción de productividad laboral a la hora de trabajar en remoto

Anexo 3. Tabla explicativa sobre las variables secundarias sobre las que se ha fundado el trabajo y se han incluido en la encuesta para dar respuesta a la hipótesis

Variables Secundarias

Valoración subjetiva de la experiencia del trabajo en remoto.

Dificultades a las que se ha podido llegar a enfrentar a la hora de trabajar en remoto.

- **Falta de apoyo por parte del supervisor.**
- **Carga de trabajo aumentada.**
- **Calidad de relación personal con el supervisor disminuida.**
- **Comunicación con el supervisor disminuida.**
- **Falta de cumplimiento/establecimiento de políticas de desconexión digital.**
- **Falta de claridad en los procesos.**
- **Proceso de comunicación de feedback deteriorado.**
- **Otros.**

Estilo de liderazgo del supervisor a la hora de trabajar en remoto.

Calidad de la comunicación

- **Fluidez**
- **Reconocimiento de logros**
- **Claridad en conocimiento de objetivos y procesos**
- **Uso de Web Cam**

Apoyo del supervisor a la hora de trabajar en remoto.

Conocimiento de tecnologías por parte del supervisor.

Desconexión digital a la hora de trabajar en remoto.

Anexo 4. Tabla explicativa de variables complementarias halladas en la encuesta, recogidas en los resultados de la última pregunta del cuestionario (la cual es abierta)

Variables complementarias

Falta de establecimiento de políticas de desconexión digital o respeto de las mismas por parte del superior/líder virtual

- Directamente relacionado con un descenso de motivación laboral.
- Directamente relacionado con un incremento de percepción de productividad laboral.

Ejemplaridad del superior/líder virtual

- Directamente relacionado con un incremento de percepción de productividad laboral.

Falta de confianza en los colaboradores por parte del superior/líder virtual

- Directamente relacionada con un descenso de motivación laboral.
-

9. Referencias

- Adecco. (2021). *Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo (II): la evolución del teletrabajo y el empleo a tiempo parcial durante la pandemia*. Empleo y Relaciones Laborales, 3, 5-7
- Álvarez, R. (2020). *El home office exige un nuevo estilo de liderazgo*. El CEO.
- Allen, T.F., Golden, T. D., & Shockey, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16, 40-68.
- Aponte, G. J. R. (2010). *La importancia de la comunicación no verbal en la enseñanza*. Ingeniería solidaria, 6(10-11), 113-120.

- Barber, L. K., y Santuzzi, A. M. (2019). *Workplace telepressure and employee recovery*. Journal of Occupational Health Psychology, 20(2), 172-189.
- Bayuni, E. (2020). *COVID-19 lockdown? It's not the economy. It's people's health and lives!* The Jakarta Post.
- Bedoya, E. (2021). *Leadership influence on the relationship between communication satisfaction and job satisfaction in computer-mediated communication environments*. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 15.
- Bentley, T. (2019). *How can organisations realize the positive benefits of 'anywhere working'?* Resour. Magaz. 2014, 8–11.
- Bobea Herrera, M. M., & Cordero Matos, E. (2021). *Efectividad del liderazgo gerencial para los colaboradores durante la pandemia COVID19, en Bobea, Cordero & Asociados Corredores de Seguros SRL, período julio-noviembre 2020, Distrito Nacional, República Dominicana* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña).
- Coerdery, J., Soo, C., Kirkaman, B., Rosen, B. y Mathieu, J. (2009). *Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa*. Organizational Dynamics, 38(3), 204–216.
- Derosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. y d'Arcy, J. (2004). *Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective*. Human Resource Management, 43(2/3), 219–232.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2019). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. Estudios gerenciales, 32(140), 262-268.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del psicólogo, 32(1), 38-47.
- Gustavo A. Esguerray Francoise Contreras (2020). *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy* Estudios Gerenciales.

- Hirschowitz Kraus, K. (2020). *Habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo virtual: escenario 2030* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2019). *The dimensions and antecedents of team virtuality*. *Journal of Management*, 31, 700–718. National Epigraphy.
- Lulú Torres (2019). *El Liderazgo 3.0, un reto para las organizaciones*. Portada Red Forbes.
- Mosadeghrad, A. M, & Ferdosi, M. (2013). *Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector. Proposing and testing a model*. *Materia socio-medica*.
- Patterson, M. L. (2012). *Más que palabras: el poder de la comunicación no verbal*. Más que Palabras.
- Pedro Cesar Martínez Moran (2020). *Cómo liderar un equipo de trabajo a distancia*. The Conversation.
- Radostina K. Purvanova y Joyce E. Bono (2009). *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*. The Leadership Quarterly.
- Summa, R. (2020). *Liderazgo: características de un líder*. Red universitaria virtual internacional, 1-7.
- Zigurs (2020). *Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?* Organization Dynamics.