



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO.

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

Escuela de Administración.

Carrera: Licenciatura en Administración. Plan 2003.

Asignatura: Taller de Práctica Profesional- Módulo II: Tesina.

INFORME FINAL

Percepción del liderazgo transformacional y situacional de los empleados en la empresa prestadora de servicios tecnológicos “Teletrabajo A” en el departamento Rosario.

LIDERAZGO – PERCEPCIÓN - TELETRABAJO

Alumno: Barroso, Gonzalo

Legajo: B-6155/7

DNI: 39210637

Teléfono: 03462-15590092

Correo electrónico: barroso.gonzalo@hotmail.com

Directora: Mag. Racca, Adriana

Profesor titular: Dr. Albano, Sergio

Tutor en primera instancia: Lic. Martín Juaristi

Tutor en segunda instancia: Lic. Aín Mora

Fecha: 16/12/2024. Rosario, Santa Fe

Dedicado a mi padre.

Síntesis

La investigación se centró en el estudio del liderazgo en la empresa "Teletrabajo A" con sede en Rosario, año 2024. El enfoque principal de este trabajo se basó en comprender cómo los estilos de liderazgo transformacional y situacional se manifestaron y fueron percibidos en un entorno laboral completamente remoto.

La elección de la problemática se basa en la creciente adopción del trabajo remoto, que ha modificado radicalmente la dinámica laboral haciendo que la adaptación de los líderes sea crucial para el éxito organizacional. En este contexto, la empresa, se encontró en una posición estratégica para liderar este cambio, enfrentando el desafío de garantizar un liderazgo efectivo que promueva la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados en un entorno virtual.

La investigación pretendió esclarecer la percepción de los colaboradores respecto a estos estilos de liderazgo y cómo influyeron en su desarrollo laboral, su satisfacción y su productividad. Se tomó como muestra representativa el área de finanzas que trabajaban para el sector Noroeste de Estados Unidos y cuyo líder radicaba en Buenos Aires, una decisión estratégica que permitió profundizar en la dinámica específica de un equipo remoto con desafíos y necesidades particulares. La recolección de datos se realizó a través de encuestas virtuales, facilitando así la obtención de información detallada y directa sobre la percepción del liderazgo, la adaptabilidad de los líderes y el impacto en el desarrollo laboral de los empleados.

Esta tesina estuvo destinada a llenar un área de vacancia significativa en la comprensión del liderazgo en un entorno laboral remoto. Se espera que los hallazgos de este estudio proporcionen perspectivas valiosas para la empresa abordada, además de otras

organizaciones que enfrentan el desafío de adaptarse al trabajo remoto y que buscan optimizar el desempeño y el bienestar de sus equipos en este nuevo paradigma laboral.

Palabras clave:

Liderazgo – Transformacional – Situacional – Percepción - Teletrabajo

Índice

1. Introducción	7
1.1 Antecedentes	9
1.1.1 Liderazgos transformacional y situacional	10
1.1.2 La interacción entre cultura organizacional y prácticas de liderazgo	13
1.1.3 El teletrabajo, una nueva modalidad laboral	14
1.1.4 Breve perfil de la empresa	16
1.1.5 La empresa “Teletrabajo A” en Argentina	17
1.2 Planteamiento del problema	18
1.3 Hipótesis	18
2 Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos	19
3 Metodología	21
3.1 Población	22
3.2 Recolección de datos	23
3.3 Operacionalización de las variables	24
3.4 Instrumentos de medición	25
4 Desarrollo de resultados	25
4.1 Rango etario	26
4.2 Percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional	29

4.3 Adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional	33
4.4 Desarrollo laboral de los empleados	38
4.5 Ventajas y desafíos específicos que enfrentan los líderes de equipos remotos	43
5 Conclusiones	49
5.1 Cumplimiento del objetivo general y específicos	49
6 Propuestas	52
7 Anexo	57
8 Referencias bibliografía	61

1. Introducción

“El trabajo remoto borró las fronteras, cambió el trabajo para siempre, impactando a cada persona y organización en todo el mundo”.¹

El modo de entender los procesos laborales ha experimentado cambios significativos en los últimos años, impulsados por avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a nuevas realidades como fue la pandemia de COVID-19. Una de las transformaciones más notables ha sido la transición hacia modalidades de trabajo remoto en diversas industrias. Según Elke Van Hoof, profesora en Psicología de la Salud de la Universidad de Vrije en Bruselas y especialista en estrés y trauma, manifiesta que estuvimos ante el *"mayor experimento psicológico de la historia"*.² Esta situación mundial nos llevó a cavilar acerca de cómo los seres humanos respondemos ante un contexto adverso, a identificar que poseemos la capacidad de reinención y recrear muchos de nuestros ambientes cotidianos venciendo paradigmas socioculturales y económicos asegurando el reconocimiento de seres altamente resilientes.

En este contexto, el liderazgo se convierte en un elemento crítico para el éxito de cualquier empresa. En esta tesina se evaluó este concepto en la empresa “Teletrabajo A”, prestadora de servicios tecnológicos en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina en el año 2024. En este estudio investigativo el análisis se centró específicamente en dos estilos de liderazgo: a) *transformacional*, centrado en inspirar y

1 MELAMED, ALEJANDRO "El futuro del trabajo ya llegó. Y el trabajo del futuro también." Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidós, 2022, Pág. 3.

2 LLORENTE, ANALÍA - BBC News Mundo: "Coronavirus y cuarentena | Elke Van Hoof: el confinamiento es el mayor experimento psicológico de la historia" Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53117592>. Última visita: 15/08/2023

motivar a través de una visión a largo plazo; b) *situacional*, relacionado a la adaptabilidad, las circunstancias y a las necesidades específicas de los seguidores en situaciones cambiantes. Ambos estilos son valiosos en diferentes contextos y pueden complementarse entre sí para lograr un liderazgo efectivo en una variedad de situaciones.

En este sentido, la presente investigación tuvo como propósito explorar la percepción del liderazgo transformacional y situacional en esta organización, considerando su peculiar desarrollo laboral 100% remoto. Por tal motivo, es importante mencionar la importancia del avance en este particular, ya que se ha comenzado a distinguir aspectos relacionados con el gerenciamiento de personas, y en particular con el comportamiento organizacional.³

³ KARÁCSONY, P. “*Impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados eslovacos en la era del COVID-19. Problemas y perspectivas en la gestión*”. Disponible en: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01). Última visita: 29/08/2023.

1.1 Antecedentes

La importancia de este estudio radicó en comprender cómo la empresa prestadora de servicios tecnológicos examinada en Rosario estuvo abordando el liderazgo en el contexto de un trabajo 100% remoto. El liderazgo efectivo es fundamental para el éxito de cualquier organización, y su adaptación a las nuevas realidades laborales es esencial. Además, esta investigación podría proporcionar recomendaciones prácticas para las empresas que deseen mejorar su liderazgo en un entorno de trabajo remoto, lo que contribuiría al desarrollo económico y social de la ciudad de Rosario.

Diversos estudios han abordado la vinculación entre el liderazgo y el trabajo remoto. Por ejemplo, Avolio y Bass⁴ introdujeron el concepto de liderazgo transformacional, que se centra en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar su máximo potencial. En el contexto del liderazgo situacional, Hersey y Blanchard⁵ propusieron un modelo que considera la adaptación del liderazgo al nivel de desarrollo y competencia de los seguidores. En cuanto al trabajo remoto, investigaciones como la de Golden y Veiga⁶ señalan que la innovación e implementación de esta modalidad ha sido debatida ampliamente por los profesionales de la Administración en Recursos Humanos, explorando sus ventajas y desafíos de trabajar fuera de la organización, dado que esto

4 AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. "Los programas de desarrollo de liderazgo de gama completa: manuales básicos y avanzados". Bajo, Avolio Associates, New York, 1991.

5 HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. "Gestión del comportamiento organizacional". Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1969.

6 GOLDEN, T. et al., VEIGA, J. (2008). "El impacto de las relaciones superior-subordinado en el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores virtuales". Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518>. Última visita: 01/09/2023.

implica transformaciones significativas en las dinámicas laborales, las condiciones de empleo y la estructura organizativa.

Sin embargo, pocos estudios se han abocado a esta problemática en Argentina durante los últimos años. Esta investigación buscó llenar esa área de vacancia.

1.1.1 Liderazgos transformacional y situacional

En un entorno empresarial que trabaja de manera remota, el liderazgo se convierte en un pilar fundamental para el éxito y la cohesión del equipo. La distancia física puede presentar desafíos únicos en la comunicación, la motivación y la colaboración. Por ello, contar con líderes que comprendan la importancia de su rol es esencial para fomentar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio. Las teorías del liderazgo transformacional y situacional ofrecen marcos valiosos para guiar a los líderes en este contexto.

El liderazgo transformacional fue conceptualizado en 1978 por el historiador y experto en liderazgo James MacGregor Burns⁷ como un tipo de liderazgo capaz de alterar las percepciones, expectativas y motivaciones de sus seguidores, así como de fomentar la transformación dentro de una organización. En su opinión, para que el cambio ocurra, los líderes y sus seguidores han de consensuar un objetivo común para avanzar conjuntamente y hallar un nivel de motivación superior. Después de aceptar seguir, los miembros se sienten inspirados y motivados a cambiar sus expectativas y percepciones.

Años más tarde, Bernard Bass y Bruce Avolio⁸ añadieron aún más al concepto. Agregaron formas de medir y clasificar el éxito del liderazgo transformacional, así como la idea de que los líderes expresen energía auténtica y enfocada para inspirar a los demás

⁷ BURNS, J. M. *“Leadership”*. Harper & Row, 1978.

⁸ AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. *“Improving organizational effectiveness through transformational leadership”* Sage Publications,

1994.

miembros del equipo a ser más como ellos. Los seguidores de un líder deben sentir no sólo confianza y admiración, sino también lealtad y respeto. Estas emociones crean un entorno en el que los seguidores están dispuestos a trabajar más duro de lo que originalmente pensaban que eran capaces. Esto se debe a que los líderes transformacionales ofrecen a sus seguidores algo más que el beneficio personal: una misión inspiradora y una identidad propia. Los componentes claves de su teoría se centran fundamentalmente en la inspiración, influencia idealizada, creatividad e innovación.

Al inspirar a los empleados mediante una visión compartida y la promoción del desarrollo personal, los líderes transformacionales pueden cultivar un sentido de pertenencia y motivación, incluso a distancia. Esto es especialmente importante en un entorno remoto, donde los empleados pueden sentirse aislados. Al generar confianza y compromiso, los líderes transformacionales pueden ayudar a que los equipos se sientan conectados con la misión de la empresa.

Por otro lado, la teoría del liderazgo situacional se centra en la capacidad del líder para ajustar su estilo de gestión en función de la madurez y disposición de sus colaboradores. Desarrollada a partir de las investigaciones de Ken Blanchard⁹ y Paul Hersey¹⁰, esta teoría propone un equilibrio entre comportamientos directivos y de apoyo. El líder situacional adapta su conducta y el nivel de apoyo ofrecido en función de las características específicas de cada individuo, incluyendo su grado de disposición, habilidades e interés en progresar, además de adecuarse a las situaciones a las que se enfrenta como los cambios y conflictos que puedan surgir en el equipo.

⁹ BLANCHARD, K., ZIGARMI, D., & ZIGARMI, P. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. William Morrow, 1985.

¹⁰ HERSEY, P. *The situational leader*. Center for Leadership Studies, 1997

Identifican cuatro estilos principales de liderazgo que se aplican según el nivel de competencia y motivación del empleado: directivo (el líder proporciona instrucciones claras y específicas, apropiado para colaboradores con baja competencia y motivación que necesitan guía y dirección), persuasivo (busca persuadir y motivar al equipo, adecuado para trabajadores que requieren apoyo emocional y motivacional), participativo (el líder y el colaborador trabajan juntos en la toma de decisiones, estilo útil para empleados con mayor competencia y un nivel moderado de motivación, que pueden aportar ideas y colaborar activamente) y delegativo (el líder delega tareas y confía en que el colaborador tomará decisiones de forma autónoma, estilo que aplica a empleados con alta competencia y motivación que son capaces de trabajar de manera independiente).

El rasgo que caracteriza al modelo de liderazgo situacional es la flexibilidad con la cual los líderes se ajustan a sus empleados observando su nivel de disposición para realizar el trabajo y la madurez para realizarlo. En un entorno remoto, el liderazgo situacional permite a los líderes ajustar su estilo de dirección en función de las diversas dinámicas del equipo. Esta flexibilidad es vital en un contexto donde las interacciones cara a cara son limitadas y la comunicación depende de herramientas digitales.

La combinación de estos dos estilos de liderazgo puede resultar en un enfoque poderoso y efectivo para la gestión de equipos remotos. Un líder que se adapta a las necesidades del equipo y, al mismo tiempo, inspira y motiva, puede crear un ambiente donde la colaboración y la innovación prosperen. Al integrar la flexibilidad del liderazgo situacional con la visión y la motivación del liderazgo transformacional, las empresas pueden enfrentar los desafíos del trabajo remoto de manera más efectiva, logrando así un alto rendimiento y satisfacción en el equipo.

1.1.2 La interacción entre cultura organizacional y prácticas de liderazgo

De acuerdo con los estudios investigativos llevados a cabo por Calderón¹¹ acerca de los procesos de transformación organizacional en Colombia, sintetiza que la modernización y reestructuración organizacional serán motivadores del talento humano, siempre y cuando estén ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea.

En el núcleo de estas premisas, resalta la relevancia del tipo de liderazgo que incorpora activamente a los individuos en los procesos de cambio cultural dentro de las instituciones. En el contexto actual, se ha llegado a un consenso sobre el hecho de que la responsabilidad social empresarial ya no abarca simplemente crear empleos y obtener ganancias para los accionistas, sino que debe estar enfocada en proporcionar, entre otros aspectos, un entorno laboral significativo y enriquecedor para sus colaboradores. Teniendo en cuenta esta situación, la función de los líderes cobra un rol crucial, debiendo ser capaces de movilizar a las personas dentro y fuera de su área de responsabilidad, de forma que puedan hacer frente a los desafíos de forma adaptativa, creando las condiciones necesarias para que su comunidad prospere en el nuevo entorno. Tienen que crear la “arquitectura social” en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario y el impulsor del mismo.

De esta manera se hace imperativo que los líderes empresariales aborden los procesos de transformación arraigados en la cultura organizativa. Para lograrlo de manera

11 CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. *“Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana”*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026011>. Última visita: 13/092023.

efectiva, se torna esencial realizar una evaluación crítica de su estilo de liderazgo, tanto desde su propia perspectiva como desde la percepción de aquellos individuos que colaboran con ellos dentro de la entidad.

1.1.3 El teletrabajo, una nueva modalidad laboral

El teletrabajo es un término que se comenzó a acuñar en el año 1973 por el estadounidense Jack Nilles durante la crisis del petróleo, momento en el que para reducir el consumo de combustibles se optó por trasladar el trabajo al trabajador (y no al revés) para evitar los traslados.¹²

A mediados de los 70 comenzó el primer concepto de “teletrabajo” con la crisis de la combustión generada en aquel entonces. Sin embargo, la falta de innovación, tecnología y herramientas dificultaba el traslado del trabajo al hogar como lo conocemos hoy en día. No fue hasta la creación de Internet y del lenguaje HTML que el concepto de teletrabajo comenzó a asemejarse más a lo que conocemos hoy en día.

A principios de 2020, se ha observado un vertiginoso auge de esta modalidad laboral, impulsado por la emergencia sanitaria desencadenada por la pandemia de COVID-19, que condujo a la implementación de medidas de distanciamiento social en todo el mundo como un medio crucial de control y prevención de contagios. Entre enero y marzo de ese mismo año, a medida que la pandemia se propagaba en prácticamente todos los rincones del planeta, los empleadores se vieron en la necesidad de cerrar sus operaciones y recurrir al teletrabajo como una solución temporal de tiempo completo para sus

¹² GREAT PLACE TO WORK. “Historia del teletrabajo”. Disponible en: <https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/>. Última

visita: 29/08/2023.

empleados. Sin embargo, esta transición se produjo con escaso margen de preparación tanto para los empleadores como para los colaboradores.¹³

Si bien se ha naturalizado el trabajo remoto y a distancia a partir de la pandemia, antes de la irrupción de este enorme e imprevisto evento sanitario eran pocas las personas que utilizaban esa modalidad de manera habitual. Una investigación publicada por la Comisión Europea¹⁴ destaca el crecimiento casi nulo que tuvo el trabajo a distancia en la última década hasta principios de 2020, manteniéndose en valores cercanos al 10% de los trabajadores en relación de dependencia. Hasta ese entonces solo un selecto grupo de empresas tenía como beneficio la posibilidad de que sus colaboradores trabajasen fuera de las oficinas. Era una de las ventajas competitivas que resaltaban los mejores empleadores y un aspiracional para los jóvenes talentos.

Se considera home office o teletrabajo a toda actividad laboral que se realiza fuera de las instalaciones de una empresa mediante la utilización de tecnologías¹⁵. Si bien no todo trabajo se puede hacer de esta forma, está corroborado que cada vez se incrementan más las opciones. Lo que antes parecía imposible de llevar a esta modalidad está demostrado que es factible hacerlo, desde la educación hasta muchas áreas de la medicina.

13 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) *"El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica Oficina Internacional del Trabajo"*, Ginebra. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. Última visita: 15/08/2023.

14 EUROPEAN COMMISSION. *"Working from Home across EU Regions in 2020"*, Eurostat, 23 de Septiembre de 2021. Disponible en <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>. Última visita: 15/08/2023

15 GUZMÁN, G. *"Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado"* - 1a edición ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. Libro digital, PDF, 2019.

El teletrabajo implica una estrategia, una cultura, una política y una infraestructura preparada para asegurar que el trabajo puede desarrollarse apropiadamente.

La pregunta no es si es posible trabajar desde cualquier lugar, sino qué se necesita para hacerlo posible, como destaca el profesor de Harvard Prithwiraj Raj Choudhury¹⁶. Y la respuesta breve es: gestión. Lo importante es lograr los resultados, no desde dónde los alcanzamos. La estrategia, procesos organizacionales, la motivación de los colaboradores y primordialmente el liderazgo son aspectos fundamentales en este marco.

1.1.4 Breve perfil de la empresa

“Teletrabajo A” es una empresa de renombre a nivel global, especializada en servicios profesionales que destacan en el ámbito digital, la nube y la seguridad. Con su impresionante trayectoria y competencias especializadas que abarcan más de 40 sectores, la empresa ofrece una amplia gama de servicios que incluyen estrategia y consultoría, interactivos, tecnología y operaciones. Estos servicios son respaldados por la red más grande del mundo de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes, lo que posiciona a “Teletrabajo A” como un líder indiscutible en la industria.

Los 720.000 empleados de la empresa despliegan su compromiso con la tecnología y la creatividad humana a diario, prestando servicios a clientes en más de 120 naciones. Abrazan la capacidad de adaptación al cambio para forjar valor y lograr el éxito en colaboración con clientes, individuos, accionistas, aliados y comunidades por igual.

¹⁶ PRITHWIRAJ RAJ CHOUDHURY “Our Work-from-Anywhere future”, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>. Última visita: 06/08/2023.

1.1.5 La empresa “Teletrabajo A” en Argentina

La empresa tiene también una alta proyección a nivel nacional. En una entrevista brindada por el ministro Pablo De Chiara, éste menciona a la organización como una de las más importantes que tiene Argentina en términos de la Economía del Conocimiento, con miles de puestos de trabajo en todo el país y que viene creciendo fuertemente en los últimos años. Esta compañía global que ofrece una amplia gama de servicios en estrategia, consultoría y operaciones, cuenta actualmente con 11.400 empleados en Argentina y tiene proyectado sumar 300 puestos de trabajo más en el país, en los próximos 12 meses.

Estamos en plena era digital, y toda la industria se encuentra en un proceso de adaptación, con algunos actores avanzando a paso acelerado y otros avanzando más gradualmente. “Teletrabajo A” no solo está ajustándose a esta transformación, sino que también está comprometida en liderar y facilitar este cambio de paradigma.

Con respecto a la cultura de “Teletrabajo A”, el presidente de la compañía en Argentina manifestó que la empresa está muy comprometida con la inclusión y la diversidad de la gente empleada. Cree firmemente que son esenciales para un alto rendimiento en una organización cuya base central es el talento; y que esta diversidad crea una institución más fuerte, inteligente e innovadora, permitiendo entender y colaborar con las necesidades de los clientes, y la comunidad.

En la ciudad de Rosario, la cantidad de colaboradores ha crecido de manera acelerada durante los últimos años, con un total aproximado de 500 personas trabajando de manera remota.

1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo perciben los empleados de la empresa prestadora de servicios tecnológicos “Teletrabajo A” de la ciudad de Rosario que trabajan de forma remota el liderazgo transformacional y situacional y cómo influye en su desarrollo laboral en el año 2024?

1.3 Hipótesis

El liderazgo transformacional y situacional ejercido en la empresa tecnológica bajo estudio es percibido de manera positiva por los empleados, generando un impacto favorable en su percepción en cuanto a su desarrollo y satisfacción laboral.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la percepción del liderazgo transformacional y situacional en la empresa prestadora de servicios tecnológicos “Teletrabajo A” y las impresiones de su impacto en el desarrollo laboral de los empleados que trabajan de forma remota en la ciudad de Rosario durante el año 2024.

2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la **percepción de los empleados** sobre el *liderazgo transformacional* en la compañía prestadora de servicios tecnológicos estudiada que ha adoptado el trabajo remoto como modalidad laboral.
- Analizar la **adaptabilidad e implementación** del *liderazgo situacional* en la empresa tecnológica de Rosario examinada en función de sus opiniones, identificando las estrategias y enfoques utilizados por los líderes.
- Medir la percepción del impacto del *liderazgo transformacional y situacional* por parte de los empleados que trabajan de forma remota en la empresa tecnológica bajo estudio en su **desarrollo laboral**, considerando factores como la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso.
- Identificar las **ventajas y desventajas** específicas que enfrentan los líderes de equipos remotos en la empresa tecnológica analizada, midiendo las apreciaciones de los empleados y proponiendo recomendaciones para mejorar la gestión del liderazgo en este contexto, con el objetivo de optimizar el desarrollo laboral.

- Plantear propuestas para desarrollar y enriquecer los estilos de liderazgo estudiados teniendo en cuenta los resultados obtenidos, investigados en la empresa “Teletrabajo A”.

3 Metodología

A los fines de dar el debido cumplimiento de los objetivos de este trabajo de investigación y de esta manera poder responder a la pregunta relacionado con el problema planteado y al supuesto hipotético, el diseño de investigación seleccionado que da representación científica a la investigación fue **no experimental**; en este caso los fenómenos se observaron tal y como se presentaron en su contexto habitual para su posterior medición, sin modificar con intención ninguna de las variables.¹⁷

La investigación fue de tipo **descriptiva**, ya que se recolectó información sobre determinadas variables, para así describir lo que se investigó¹⁸, en este caso la percepción de los empleados y la adaptabilidad e implementación de estrategias y enfoques utilizados por los líderes en la empresa prestadora de servicios tecnológicos estudiada en Rosario que trabajan de forma remota.

Según el tiempo fue sincrónica abarcando el año 2024 para su conformación. Además, fue de tipo **transversal**; el estudio abarcó un período específico de tiempo recogiendo los datos en un único momento analizando el posicionamiento de los líderes y las percepciones de los empleados ante el liderazgo transformacional y situacional, asimismo de la percepción del impacto en el desarrollo laboral de los empleados reflejadas en la realidad del fenómeno investigado; es decir, que las circunstancias estaban dadas y manifiestas, pretendiendo analizar e interpretar los hechos.¹⁹

17 ALBANO, S., "Metodología de la Investigación en Administración"; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, 2008, Pág. 121.

18 IBIDEM Pág. 194.

19 HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNANDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR (2014).; "Metodología de la Investigación", 5ta Edición. México DF, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México DF, México. Página 149.

De acuerdo con la naturaleza de la respuesta requerida para abordar el problema de investigación, se adoptó un enfoque **cuantitativo** porque se persiguió explicar sucesos o acontecimientos complejos dados en un medio habitual teniendo como fin último el descubrimiento de la/las características o particularidades, llegando a generalizaciones en base a información y datos cuantificables.²⁰

Las concepciones relativas al trabajo de investigación se desarrollaron gradualmente a partir de la observación y las experiencias recopiladas durante la ejecución del **trabajo de campo**. Este proceso permitió un análisis más profundo y detallado, donde fue posible examinar la percepción del liderazgo transformacional y situacional en la empresa prestadora de servicios tecnológicos, intentando evaluar, analizar, medir e identificar las apreciaciones de los empleados que trabajan de forma remota en la empresa considerada sobre el impacto en su desarrollo laboral.

3.1 Población

La empresa **“Teletrabajo A”** cuenta con un total aproximado de 11.400 trabajadores aproximadamente en la República Argentina. En la provincia de Santa Fe los trabajadores en calidad de trabajo 100% remoto son unas 700 personas, de las cuales un poco más del 70% son del sur de Santa Fe, principalmente del departamento Rosario. Para este estudio investigativo la población de referencia fue representada por 63 empleados de un área de finanzas llamada CFM (Client Financial Management) que se abocan a trabajar para el sector Noroeste de Estados Unidos, a los cuales se encuestó en su totalidad. Se determinó esta población ya que los empleados de esta área tienen a su líder radicado en

²⁰ IBIDEM. Página 4.

la ciudad de Buenos Aires, por lo que resulta interesante centrarnos en este sector para investigar el liderazgo ejercido a distancia. Este líder tiene contacto permanente con todos los colaboradores, teniendo reuniones quincenales con los mismos.

3.2 Recolección de datos

La información primaria se recolectó mediante un formulario de Google de forma virtual la que comprendió una *Encuesta 360 - Evaluación de Liderazgo y Desarrollo Laboral* de carácter Integrador, donde constaban las variables e indicadores - *Percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional*: Motivación, Apoyo y contención, Innovación, Clima Organizacional y Comunicación; *Adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional*: Demanda y necesidad, Toma de decisiones, Afrontamiento al cambio y Resolución de conflictos; *Desarrollo laboral de los empleados*: Satisfacción laboral, Competitividad, Productividad y Compromiso; *Ventajas y Desafíos específicos que enfrentan los líderes de equipos remotos*: Comunicación, Seguimiento, Trabajo en Equipo, Confianza y Pertenencia. El instrumento se aplicó a toda la población bajo estudio definida en el alcance.

Todos estos particulares se encuentran referenciados en el cuadro de Operacionalización de Variables (punto 3.3) de manera detallada. De esta manera, se buscó obtener datos fidedignos y confiables de primera mano pudiendo documentar de manera organizada y sistemática la información necesaria e indispensable.

3.3 Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Operacionalización	
			Indicadores	Definiciones Operacionales
Percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional	Se centra en inspirar y motivar a través de una visión a largo plazo. ²¹	Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación ● Apoyo y contención ● Innovación ● Clima organizacional ● Comunicación 	Encuesta 360 - Evaluación de Liderazgo y Desarrollo Laboral
Adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional	Se adapta a las circunstancias y a las necesidades específicas de los seguidores en situaciones cambiantes. ²²	Situacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda y necesidad ● Toma de decisiones ● Afrontamiento al cambio ● Resolución de conflictos 	
Desarrollo laboral de los empleados	La satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional genera una sinergia que propicia el trabajo colaborativo en beneficio del alcance de los objetivos misionales. ²³	Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción laboral ● Competitividad ● Productividad ● Compromiso 	
Ventajas y Desafíos específicos que enfrentan los líderes de equipos remotos	La innovación e implementación de la modalidad remota de trabajo ha sido debatida ampliamente por los profesionales de la Administración en Recursos Humanos, destacando aspectos relacionados las ventajas y desventajas de trabajar fuera de la organización ²⁴	Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Seguimiento ● Trabajo en Equipo ● Confianza ● Pertenencia 	

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

21 Avolio y Bass (1991) Según los autores, estas son las características de un líder transformacional cuyo objetivo es hacer realidad nuevas ideas y posibilidades, mejorando los resultados de la organización, cambiando la forma en que se realiza el trabajo y minimizando el impacto del cambio en las actividades diarias del equipo.

22 Hersey y Blanchard (1969) se basa en la idea de que no hay un único estilo de liderazgo efectivo para todas las situaciones; propone que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y habilidades de sus seguidores. Este enfoque se basa en dos dimensiones principales: el nivel de tarea y el nivel de relación.

23 PINTO, E., CASTRO, A., PAZ, A. "Satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional en las universidades. Panorama Económico" <https://doi.org/10.32997/pe-2020-2667>. Última visita: 01/08/2023.

24 GOLDEN, T. et al., VEIGA, J. "El impacto de las relaciones superior-subordinado en el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores virtuales". Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518>. Última visita: 01/09/2023.

3.4 Instrumentos de medición

A través de la elección y confección de estos instrumentos de medición; Encuesta 360 - Evaluación de Liderazgo y Desarrollo Laboral (integral) se procuró fundar la relación para la comprobación de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos, pudiendo complementar con la operacionalización de las variables de manera sistemática y estructurada, estableciendo los factores relacionados con análisis de la percepción del liderazgo transformacional y situacional en la empresa “Teletrabajo A” departamento Rosario con trabajadores bajo la modalidad laboral 100% remota.

La información fue obtenida directamente de los datos aportados por los trabajadores en esa calidad y modalidad laboral a quienes se le aplicó el instrumento. El investigador – *previo dar cuenta a la empresa “Teletrabajo A” del estudio a llevarse a cabo y fijado un cronograma* – mediante la aplicación WhatsApp le envió a cada empleado del área los formularios de Google con los cuestionarios establecidos pudiendo indagar acerca de los indicadores descritos en las variables a analizar. Las encuestas fueron enviadas y llevadas a cabo desde el lunes 6 de mayo de 2024 hasta el viernes 17 de mayo de 2024, recibiendo la totalidad de los 63 formularios respondidos.

Asimismo, para mayor confiabilidad y poder evitar sesgos, estos instrumentos tuvieron la particularidad de ser anónimos, resguardando la identidad y la confidencialidad de cada uno de los elementos seleccionados.

4 Desarrollo de resultados

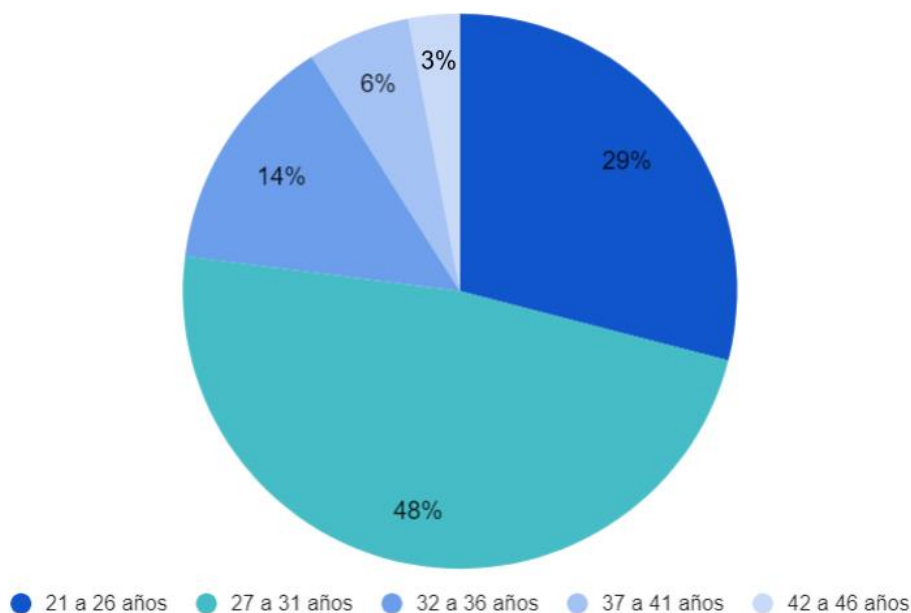
En este apartado se llevó a cabo la exposición de la información obtenida mediante los métodos de recolección establecidos para la investigación y el análisis estadístico de los datos e información obtenidos.

4.1 Rango etario

En el contexto laboral contemporáneo, marcado por la creciente adopción del trabajo remoto, el papel del liderazgo se ha vuelto aún más crucial para mantener la cohesión y el rendimiento del equipo. En este estudio, se analizó cómo los estilos de liderazgo transformacional y situacional se manifestaron y fueron percibidos en un entorno laboral completamente remoto. Para ello, se examinó un conjunto de datos fundamentales: el rango etario de los participantes de la encuesta. Estos datos proporcionaron una visión detallada de cómo diferentes grupos demográficos experimentaron y percibieron el liderazgo en un contexto remoto, lo que a su vez puede informar prácticas de liderazgo más efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de cada equipo. En este análisis, se exploraron las implicaciones de estos datos y su relevancia para la gestión del liderazgo en un entorno laboral cada vez más dinámico y digitalizado.

La edad de los participantes puede influir en cómo perciben y responden a los diferentes estilos de liderazgo en un entorno laboral completamente remoto, destacando la importancia de una aproximación flexible y adaptativa por parte de los líderes. Mediante la aplicación de la encuesta, se obtuvieron los datos acerca de las edades de los 63 empleados encuestados. A continuación, se presenta un gráfico con la información relacionada a la población bajo estudio reflejada.

Gráfico 1. Identificación del rango etario



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Los aspectos relacionados al rango etario donde se comprendió la totalidad de la población encuestada (63 empleados) nos indicó que:

- 21 a 26 años (con un percentil del 29%): Es importante considerar que los individuos en este rango podrían haber tenido menos experiencia laboral y posiblemente menor exposición a diferentes estilos de liderazgo. Podrían haber considerado una preferencia por líderes que sean más cercanos en edad o adoptaran un enfoque más inclusivo y participativo en su liderazgo.
- 27 a 31 años (48% del total de encuestados): Este fue el grupo demográfico más grande en la muestra. Es probable que estos individuos hayan estado en una etapa temprana de sus carreras profesionales y hayan estado buscando orientación y apoyo significativos de sus líderes. Podrían haber sido receptivos a un liderazgo transformacional que le brindara inspiración y visión a largo plazo, así como a un liderazgo situacional que se adaptara a sus necesidades específicas.

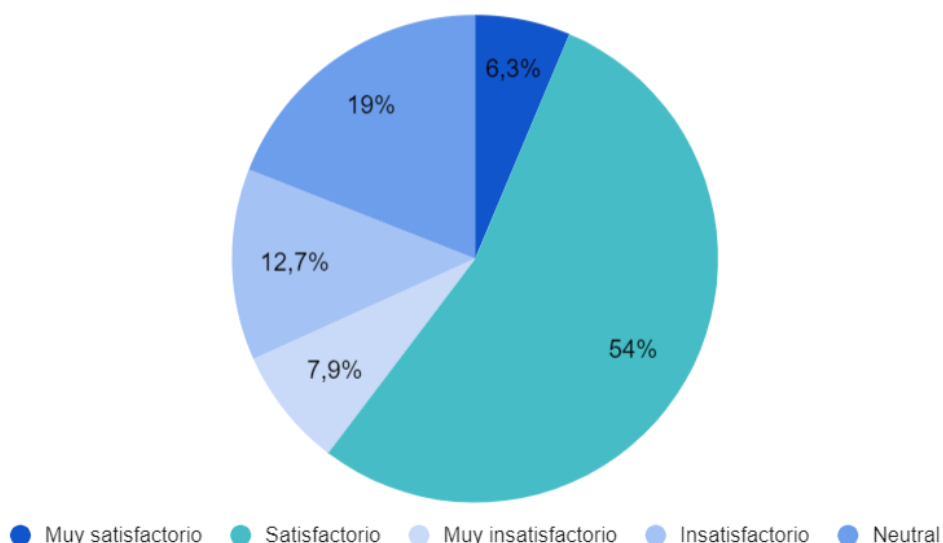
- 32 a 36 años (14% de la población): Este grupo demográfico representó a profesionales que probablemente hayan tenido más experiencia laboral y posiblemente roles de liderazgo intermedios. Pueden haber valorado la autonomía y la flexibilidad en su trabajo, por lo que podrían haber respondido positivamente a líderes que ofrecieran un equilibrio entre dirección clara y empoderamiento. Es justo pensar que esta franja etaria mantuviera serias pretensiones en cuanto a una escalada en sus puestos laborales, lo que indica que hayan empatizado con los roles de liderazgo y observado la posibilidad de una promoción u ascenso mediante resultados a través de la toma de decisiones asertivas que promuevan el crecimiento corporativo.
- 37 a 41 años (percentil del 6%): Aunque fue un grupo más pequeño, es probable que estos individuos hayan tenido una experiencia laboral considerable y posiblemente hayan ocupado roles de liderazgo. Podrían haber valorado un estilo de dirección que sea capaz de abordar los desafíos específicos del trabajo remoto, como la gestión del equipo a distancia y la comunicación efectiva. Es dable de mención que la solidez y madurez presentada en este rango fue un indicador claro de un posicionamiento laboral comprometido y pertinente a la corporación, teniendo en muchos casos, aspectos personales que les hayan dado mayor solvencia, versatilidad laboral y los consolidara en responsabilidad.
- 42 a 46 años (3%): Aunque fue la menor proporción en la muestra, este grupo demográfico podría haber tenido una perspectiva única, con una combinación de experiencia laboral y adaptación a las nuevas tecnologías. Podrían haber preferido líderes que demostraran habilidades sólidas de liderazgo emocional y que faciliten la colaboración y el trabajo en equipo en un entorno remoto.

En general, los datos sugirieron que los estilos de liderazgo transformacional y situacional debieron adaptarse a las necesidades y preferencias específicas de diferentes grupos demográficos en un entorno laboral completamente remoto. Es fundamental que los líderes comprendan las distintas dinámicas y desafíos que enfrentan sus equipos para poder brindar un liderazgo efectivo y apoyo adecuado en este contexto.

4.2 Percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional

Se examinaron los datos obtenidos en las encuestas realizadas en este estudio investigativo en la que se indagó la percepción de los empleados sobre la capacidad de sus líderes para motivar, brindar apoyo, fomentar la innovación y crear un clima organizacional positivo. A través de un análisis detallado de cada uno de los indicadores, se buscó identificar tanto los aspectos positivos del liderazgo transformacional como las áreas de mejora en este entorno laboral específico. Este análisis proporcionó una visión integral que puede servir de base para implementar estrategias efectivas que impulsen el rendimiento y la satisfacción en el trabajo remoto.

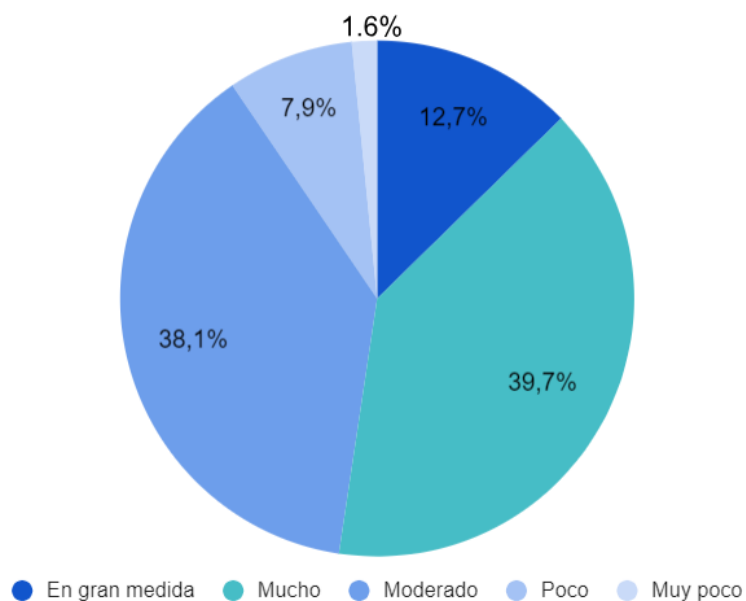
Gráfico 2. Calificación de la percepción del líder para su capacidad de motivación e inspiración a largo plazo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Se pudo observar que la mayoría de los encuestados (54%) calificaron la capacidad de su líder para motivar y generar inspiración como "satisfactorio". Sin embargo, también hubo una proporción significativa de encuestados (19%) que se mantuvieron neutrales en su percepción, lo que indicó cierta ambigüedad o falta de claridad en la capacidad del líder para inspirar a través de una visión a largo plazo. La minoría de encuestados que calificaron esta capacidad como insatisfactoria o muy insatisfactoria (12.7% y 7.9%) sugirieron que había espacio para mejorar en este aspecto.

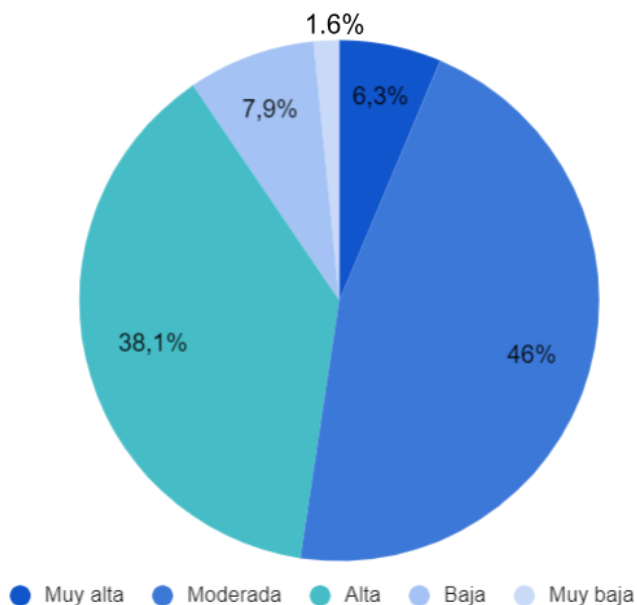
Gráfico 3. Nivel de apoyo y contención brindados por el líder en el trabajo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

La mayoría de los encuestados (77.8%) sintieron que su líder les brindó un nivel moderado a alto de apoyo y contención en su trabajo. Además, se pudo evidenciar que el 12.7% manifestaron recibir un fuerte sostenimiento por parte de su líder en el medio laboral. Sin embargo, es notable que un pequeño porcentaje de encuestados (9.5%) percibieron que este apoyo era muy bajo o bajo, lo que indicó una falta de satisfacción en este aspecto. Este hallazgo sugirió que, aunque la mayoría de los empleados percibieron un nivel adecuado de apoyo, aún había margen para mejorar la calidad y la cantidad de este apoyo.

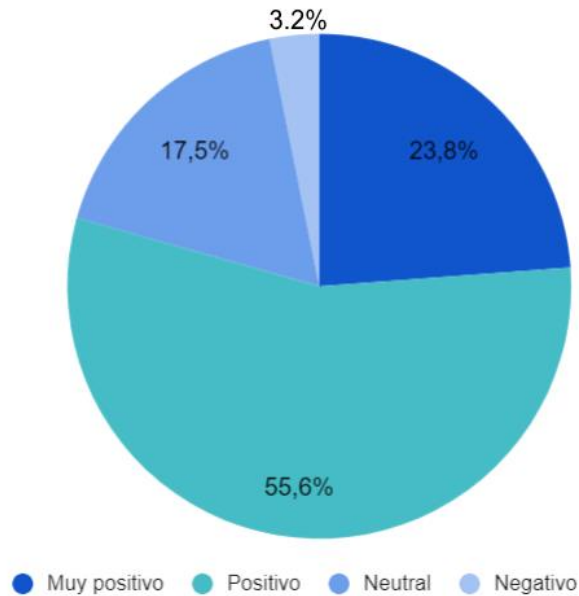
Gráfico 4. Capacidad del líder para fomentar la innovación en el equipo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 – Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

En lo relacionado con la evaluación de la capacidad del líder para fomentar la innovación en el equipo una gran porción de los encuestados (con un acumulado del 44.4%) percibieron que su líder tenía al menos una capacidad entre alta y muy alta para fomentar la innovación en el equipo, lo que indicó un potencial para impulsar aún más la creatividad y la generación de ideas. En un segundo análisis se pudo pensar que del total de encuestados casi la mitad con un 46% evidenció que el líder se posicionó en este particular con estándares moderados en la medición, ofreciendo una visión claramente estratégica para pensar en mejoras de aspectos innovadores. A pesar de ello, un porcentaje nada depreciable de un poco más del 9% puso a consideración esta capacidad en el líder otorgándole una valorativa baja o muy baja, lo que sugirió la necesidad de implementar estrategias para promover la innovación sin dejar de pensar que debe mantenerse en alza este apartado.

Gráfico 5. Clima organizacional en el equipo dirigido por el líder.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

En virtud de la descripción del clima organizacional en el equipo liderado por el jefe la mayoría de los encuestados (79.4%) percibieron el clima organizacional en el equipo como positivo o muy positivo, lo que sugirió un ambiente de trabajo saludable y favorable para el desarrollo y crecimiento. Por otra parte, un segundo análisis evidenció que existió una percepción negativa menor porcentualmente (3.2%) indicando que, como en toda organización, existían áreas potenciales de mejora en la gestión del equipo. Además, no se puede desestimar la franja cuya percepción fue neutral representada por el 17.5% que, puesto en contexto de análisis para este estudio, reveló que aún era necesaria la búsqueda de un clima organizacional óptimo para seguir desarrollándose plenamente.

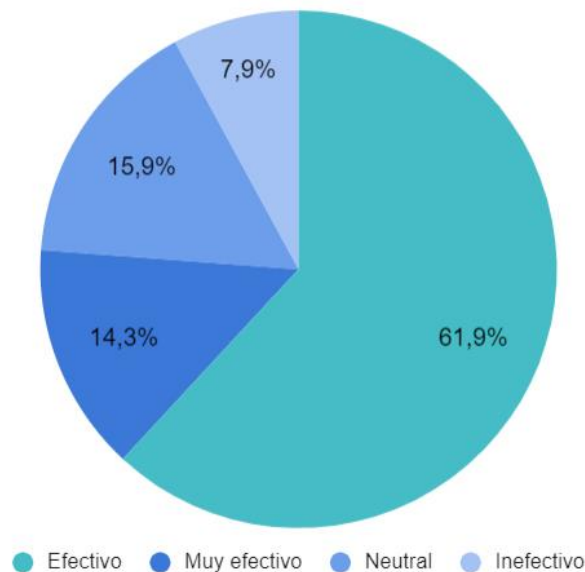
4.3 Adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional

Pretendiendo comprender cómo la adaptabilidad y la implementación del liderazgo situacional se manifiestan y son percibidas en un entorno laboral completamente remoto, se realizó un análisis detallado de los indicadores tales como:

- la adaptabilidad del líder,
- la toma de decisiones en situaciones desafiantes,
- el manejo del cambio y
- la resolución de conflictos,

Se buscó proporcionar una visión integrada de la dinámica de liderazgo en estos contextos. Este estudio ofreció una comprensión de las percepciones que evidenciaron los empleados sobre sus líderes, además de arrojar luz sobre las interrelaciones entre diferentes aspectos del liderazgo situacional en entornos remotos pudiendo contribuir a mejorar la efectividad y la adaptabilidad de los líderes en el futuro del trabajo.

Gráfico 6. Adaptación del líder a circunstancias y necesidades específicas del equipo en situaciones cambiantes.

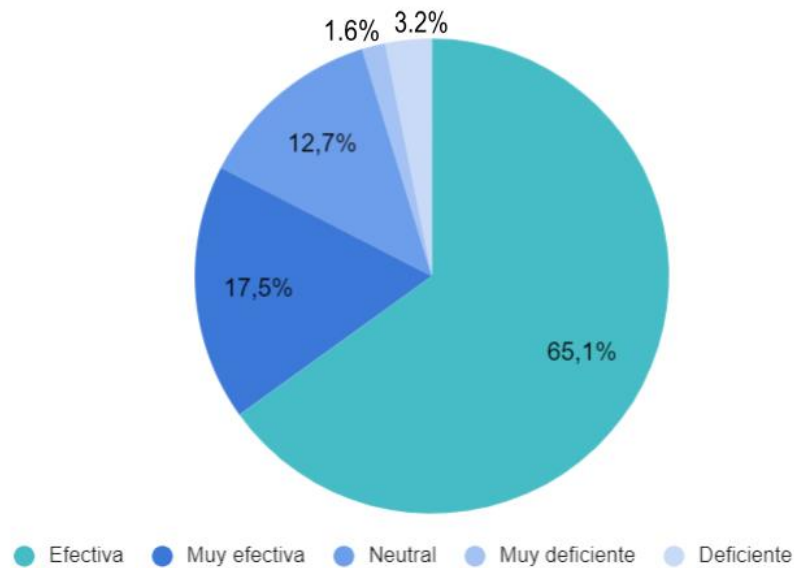


Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

El 76.2% de los encuestados percibió que sus líderes eran efectivos o muy efectivos en adaptarse a las circunstancias y necesidades específicas del equipo en situaciones cambiantes. Apreciando una baja ineficiencia en este indicador del 7.9%, con un ítem neutral que se inscribió como punto de inflexión a la necesidad de tomar atención a las

transiciones propias de cada emprendimiento y enfrentamiento con el cambio. Esto evidenció que la mayoría de los líderes fueron percibidos como adaptables en entornos laborales remotos.

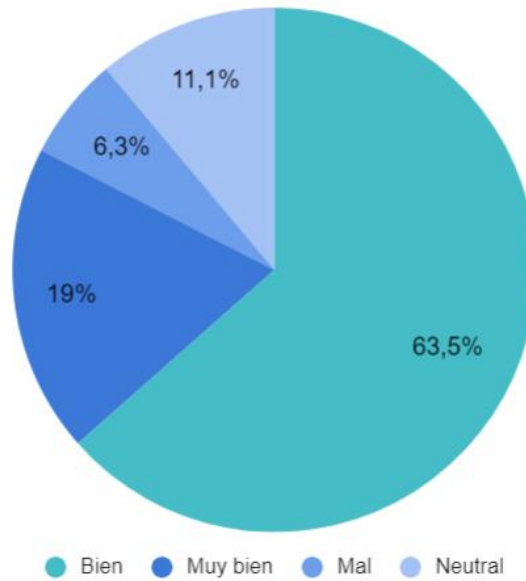
Gráfico 7. Calificación de la toma de decisiones del líder en situaciones desafiantes.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

El 82.6% de los encuestados calificó la toma de decisiones de sus líderes como efectiva o muy efectiva en situaciones desafiantes. Esta alta calificación indicó una confianza generalizada en las habilidades de toma de decisiones de los líderes en momentos que así lo requerían o que la necesidad demandara. Mismo caso que el indicador anterior, se mantuvo una neutralidad (12.7%) que marcó la necesidad de sostenimiento y atención a los vaivenes reticentes del cambio, observando niveles despreciables en aspectos negativos del desenvolvimiento por parte de los líderes ante el manejo de decisiones cruciales ante desafíos inesperados y en momentos críticos.

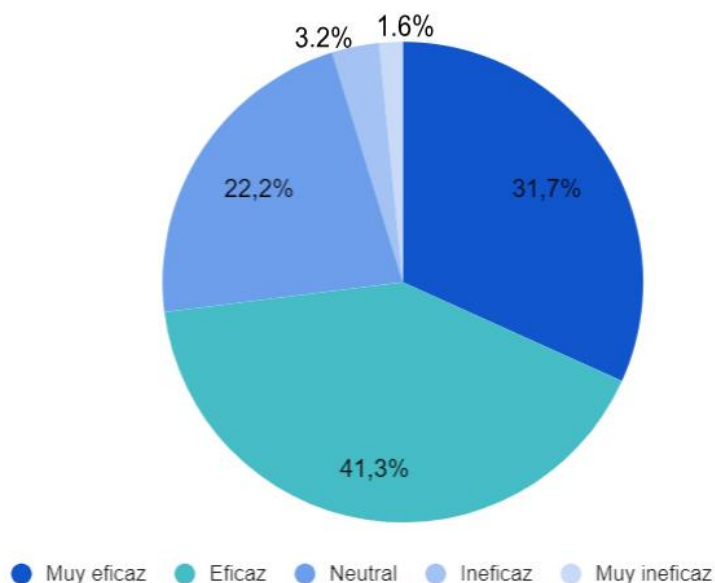
Gráfico 8. Manejo del cambio y adaptación del equipo ante nuevas circunstancias por parte del líder.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

El 82.5% de los encuestados apreció que sus líderes manejaban bien o muy bien el cambio y la adaptación del equipo ante nuevos contextos. Esto sugirió que la mayoría de los líderes fueron vistos como capaces de guiar al equipo a través de cambios y desafíos, con un índice neutral que se fue reiterando en los indicadores anteriores como regulador en este caso del cambio y la adaptación ante nuevos escenarios, ya que todo este sistema es dinámico y renovable.

Gráfico 9. Eficacia del líder en la resolución de conflictos dentro del equipo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Por otro lado, el 73% de los encuestados consideró que sus líderes eran eficaces o muy eficaces en la resolución de conflictos dentro del equipo. Aunque la mayoría percibió a sus líderes como eficaces, también hubo un porcentaje notable de neutralidad (22.2%), lo que indicó que aún existía margen para mejorar en este aspecto.

A continuación, se exponen los indicadores de esta variable para obtener una visión más integral:

Adaptabilidad y toma de decisiones: Se evidenció una correlación significativa entre la adaptabilidad del líder y su capacidad para tomar decisiones efectivas en situaciones desafiantes. Esto sugirió que los líderes que son adaptables tendieron a tomar decisiones más efectivas en momentos críticos.

Adaptabilidad y manejo del cambio: Existió una relación positiva entre la adaptabilidad del líder y su capacidad para manejar el cambio y la adaptación del equipo.

Los líderes adaptables se pudieron mostrar más propensos a liderar con éxito a sus equipos a través de cambios y nuevas circunstancias.

Toma de decisiones y resolución de conflictos: Se reflejó que los líderes que tomaban decisiones efectivas en situaciones desafiantes también tendieron a ser más eficaces en la resolución de conflictos dentro del equipo. Esto sugirió que la capacidad de tomar decisiones sólidas se relacionó con habilidades de resolución de conflictos más efectivas.

Para sintetizar, en un entorno laboral completamente remoto, la adaptabilidad y la implementación del liderazgo situacional son aspectos cruciales para el éxito del equipo. Los datos mostraron que la mayoría de los líderes fueron percibidos como adaptables, efectivos en la toma de decisiones, capaces de manejar el cambio y eficaces en la resolución de conflictos. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la resolución de conflictos, donde algunos líderes podrían beneficiarse de un enfoque más proactivo. En general, estos resultados sugirieron que el liderazgo situacional desempeñó un papel vital en el éxito de los equipos en entornos laborales remotos y que existió una relación entre la adaptabilidad del líder y su capacidad para liderar efectivamente en situaciones desafiantes.

4.4 Desarrollo laboral de los empleados

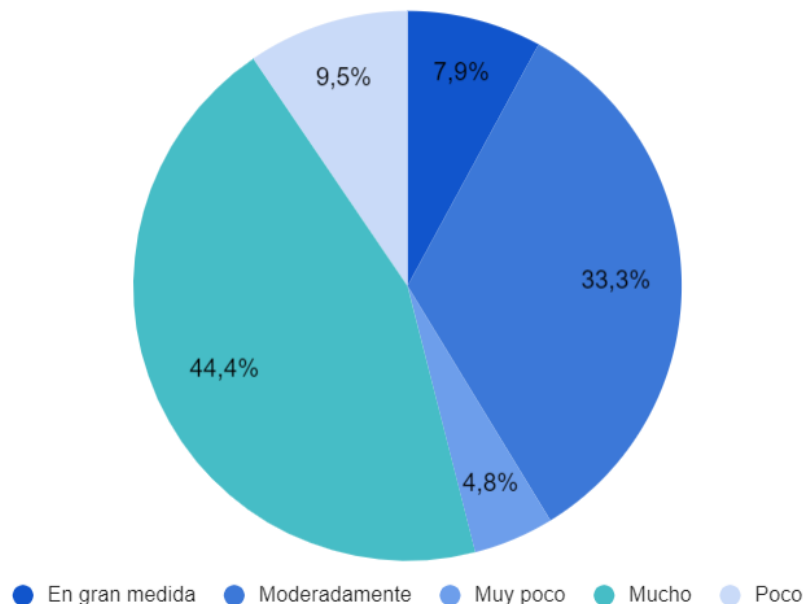
La era digital ha traído consigo diversos desafíos y oportunidades, especialmente en términos de liderazgo y desarrollo laboral. Este análisis se centró en comprender cómo se manifestó y fue percibido el desarrollo laboral de los colaboradores en un entorno completamente remoto, a través de la cavilación de los indicadores como:

- la satisfacción laboral,

- la competitividad del equipo,
- la productividad y,
- el compromiso laboral,

Cada uno de ellos en relación con el liderazgo. Los datos recopilados revelaron importantes perspectivas sobre el impacto del liderazgo en un entorno de trabajo remoto, y ofrecieron una visión detallada de las percepciones y experiencias de los empleados en este nuevo paradigma laboral.

Gráfico 10. Contribución del líder en la satisfacción laboral.

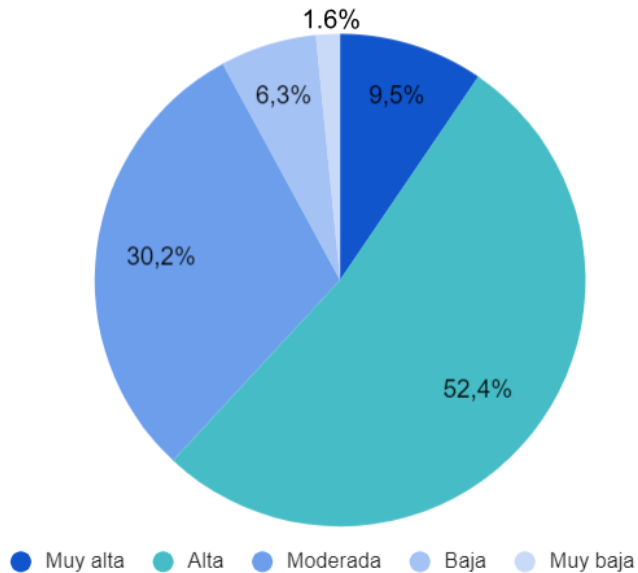


Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

La representación de los empleados encuestados con percentiles del 44.4% y 7.9% respectivamente; es decir casi la mitad del total con un porcentual del 52.3% consideró que sus líderes contribuyeron mucho o en gran medida a su satisfacción laboral, lo que indicó un nivel significativo de aprecio por el liderazgo en este aspecto. Sin embargo, en un segundo análisis se observó que un 14.3% consideró lo opuesto sobre la contribución de

su líder y una franja nada despreciable del 33.3% sintió que la contribución fue moderada, lo que sugirió que aún había margen de mejora en este ámbito.

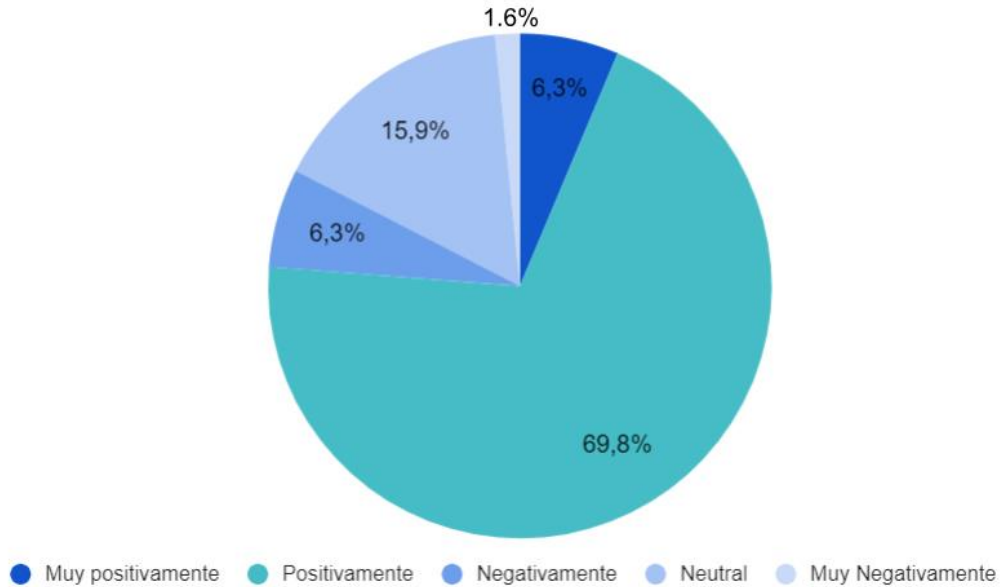
Gráfico 11. Contribución del líder a la competitividad y la organización del equipo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

En relación con la competitividad, la mayoría de los encuestados (61.9%) percibió que la contribución de sus líderes a la competitividad fue alta o muy alta. Esto fue un indicativo positivo de la percepción de los empleados sobre el impacto de sus líderes en la eficacia y eficiencia del equipo y la organización. Aunque al igual que el análisis anterior se debe de observar con detenimiento al casi 40% restante que manifestó una polarización en este apartado hacia aspectos de moderada a baja contribución en la productividad.

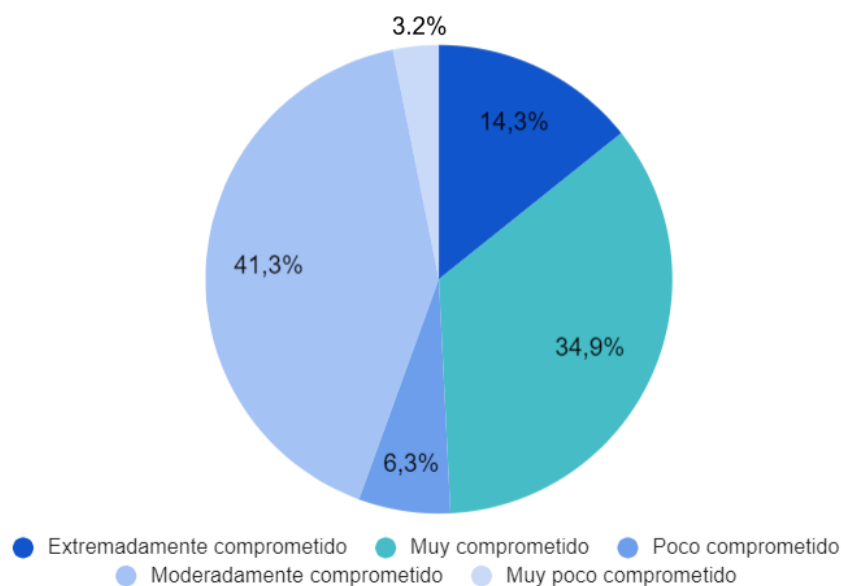
Gráfico 12. Influencia del liderazgo en la productividad del equipo.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Una abrumadora mayoría (76.1%) creyó que el liderazgo de sus jefes influyó positivamente o muy positivamente en la productividad del equipo. Solo un pequeño porcentaje (7.9%) percibió una influencia negativa que acumulado al valor neutral del índice indicó que el 23.8% manifestó una influencia negativa o parcial por parte del líder hacia el aporte del equipo, aspecto que se debe considerar en búsqueda de superación como sistema de organización y producción.

Gráfico 13. Compromiso con el trabajo como resultado del liderazgo percibido.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

El 41.3% participantes de la encuesta (el percentil más elevado) expresó estar medianamente conformes en tanto el jefe promueva que sus dirigidos estén comprometidos con su labor. Por otro lado, con un porcentual acumulado del casi 50% entre los dos valores que comprenden que el trabajador se encontró muy comprometido (34.9%) y/o extremadamente comprometido (14.3%) los trabajadores dieron cuenta que el líder le propuso desafíos, los incentivó y promovió a la superación diaria y constante. Es decir, se caviló que la gran mayoría de los encuestados en realidad evidenció un liderazgo realmente funcional a las necesidades de la organización y principalmente al aprovechamiento del capital humano y la complejidad que ello implica. Se dejó en claro también que solamente un pequeño porcentaje (3.2% y 6.3% = 9.5%) dio índices de un bajo nivel de compromiso.

Al entrecruzar estos datos, se pudo observar que existió una correlación entre la percepción del liderazgo y varios aspectos del entorno laboral. Por ejemplo, aquellos que percibieron una contribución positiva del líder en cuanto a la satisfacción laboral tendieron a sentirse más comprometidos con su trabajo. Además, aquellos que vieron una alta

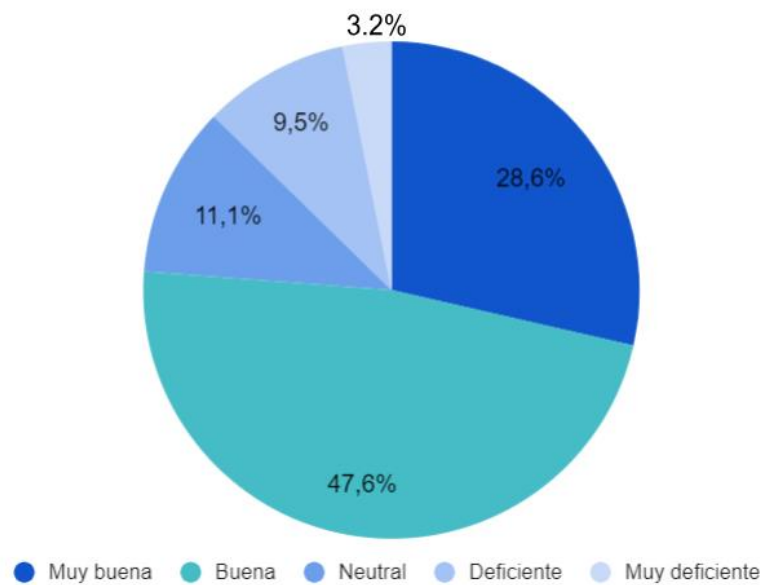
contribución del líder a la competitividad y la productividad del equipo también se inclinaron a sentirse más involucrados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos datos fueron percepciones subjetivas de los empleados y pueden no reflejar necesariamente la realidad objetiva. Además, hay ciertos aspectos, como la neutralidad en la percepción de la influencia del liderazgo en la productividad, que podrían requerir una mayor exploración para comprender completamente sus implicaciones. En general, estos resultados sugirieron que el liderazgo jugó un papel crucial en el entorno laboral remoto y que los líderes pudieron influir significativamente en la satisfacción, competitividad y compromiso laboral de sus equipos.

4.5 Ventajas y desafíos específicos que enfrentan los líderes de equipos remotos

El análisis de los datos obtenidos en la investigación sobre las ventajas y desafíos por los que debe atravesar un líder de acuerdo con la conducción de equipos remotos reveló varios puntos clave que reflejaron la percepción de los empleados en un entorno laboral de este estilo. A continuación, se presenta un análisis de carácter argumentativo, abordando los diferentes indicadores y realizando un entrecruzamiento de estos.

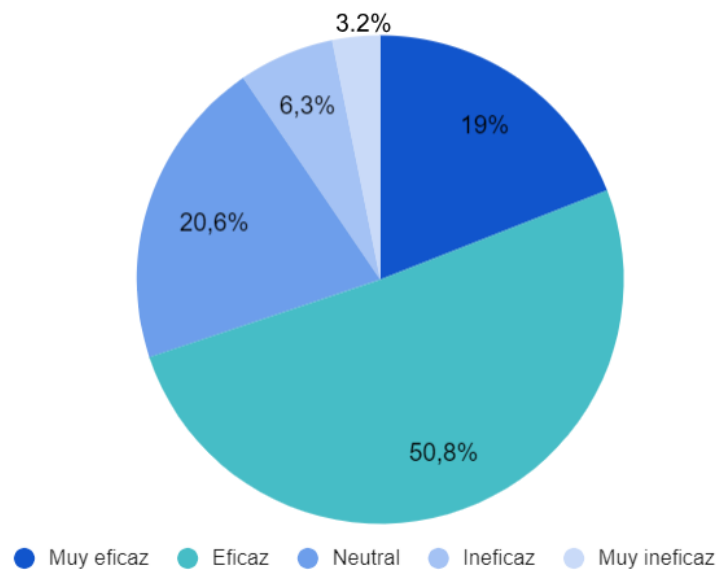
Gráfico 14. Calificación de la comunicación en el equipo remoto guiado por el líder.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

La comunicación en equipos remotos es esencial para su éxito. Según los datos, un 76.2% de los encuestados calificó la comunicación con su líder como "Buena" o "Muy buena", mientras que solo un 12.7% la apreció como "Deficiente" o "Muy deficiente". Esto indicó que la mayoría de los empleados percibieron una comunicación efectiva, lo que es crucial para la cohesión y eficiencia del equipo. Sin embargo, el 11.1% que se mantuvieron neutral podría reflejar áreas donde la comunicación pudo ser inconsistente o mejorable.

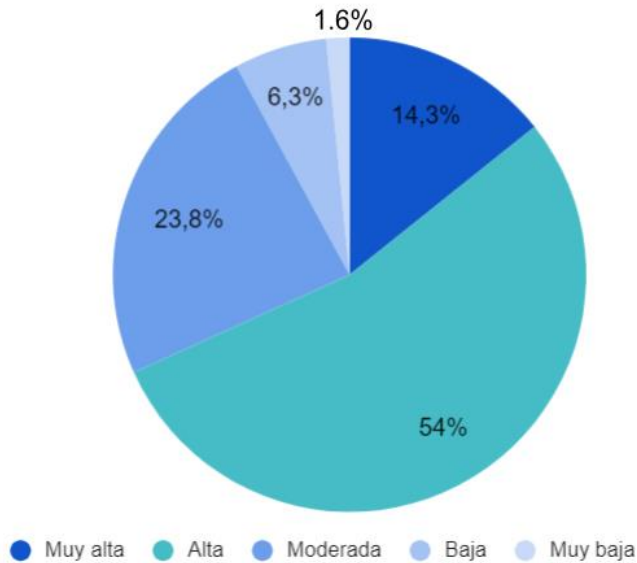
Gráfico 15. Seguimiento efectivo del progreso y el trabajo de los miembros del equipo remoto por parte del líder.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

La capacidad del líder para seguir el progreso y el trabajo de los miembros del equipo es otro aspecto vital. Aquí, el 69.8% de los encuestados consideró que su líder fue "Eficaz" o "Muy eficaz" en esta tarea, mientras que solo un 9.5% lo calificó como "Ineficaz" o "Muy ineficaz". El 20.6% que se mantuvo neutral sugirió que había espacio para mejorar las herramientas y métodos de seguimiento, lo cual podría optimizar aún más el desempeño y la satisfacción del equipo.

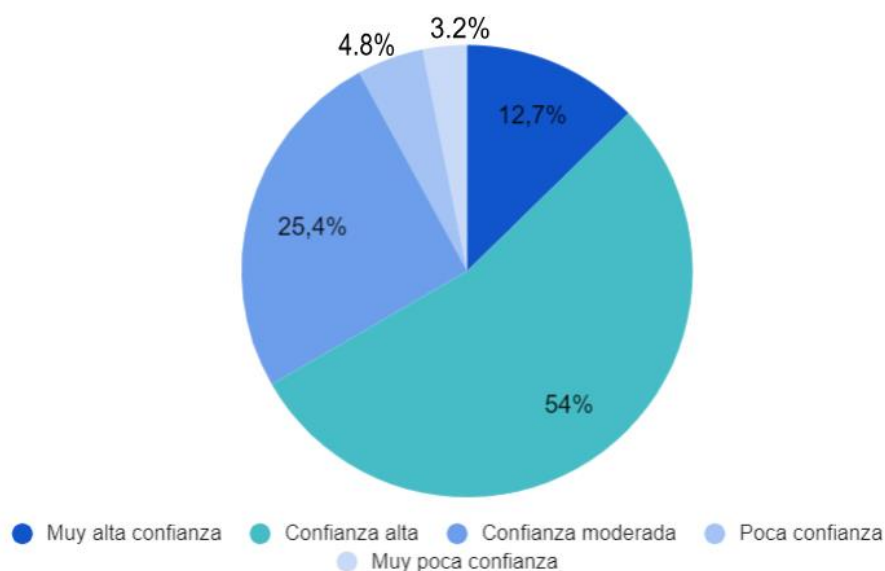
Gráfico 16. Capacidad del líder para fomentar el trabajo en equipo en un entorno remoto.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

La capacidad del líder para fomentar el trabajo en equipo en un entorno remoto también es fundamental. Un 77.8% de los empleados evaluó esta capacidad como "Alta" o "Muy alta", lo que indicó una percepción positiva sobre las habilidades del líder para promover la colaboración. Sin embargo, un 23.8% que lo calificó como "Moderada" sugirió que, aunque hubo una buena base, existieron oportunidades para fortalecer aún más el trabajo en equipo, quizás mediante actividades de formación de equipos más frecuentes o estrategias de integración más efectivas. Un porcentaje menor del 7.9% interpretó una percepción "Baja" o "Muy Baja"

Gráfico 17. Confianza en la capacidad del líder para crear un sentido de pertenencia en el equipo remoto.



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Finalmente, la confianza en la capacidad del líder para crear un sentido de pertenencia es crucial para la moral del equipo. Los datos mostraron que un 66.7% de los encuestados tuvo "Confianza alta" o "Muy alta" en esta habilidad, con solo un 8% que expresaron "Muy poca" o "Poca confianza". La confianza moderada del 25.4% reflejó una percepción de estabilidad, aunque también indicó que podría haber más esfuerzos en crear una cultura de equipo más unida y participativa.

Al puntualizar acerca de los indicadores de las variables, se observó una tendencia coherente donde la mayoría de los empleados percibieron positivamente las capacidades de sus líderes en varios aspectos clave del liderazgo remoto. La alta calificación en comunicación, seguimiento del trabajo, fomento del trabajo en equipo y creación de un sentido de pertenencia sugirieron que los líderes estuvieron, en general, desempeñándose bien en un entorno remoto.

No obstante, las respuestas neutrales y las calificaciones moderadas en varias categorías indicaron áreas donde podría haber mejora. Por ejemplo, mejorar la comunicación puede directamente influir en una mejor percepción del seguimiento del trabajo y en el fomento del trabajo en equipo. Del mismo modo, reforzar el sentido de pertenencia podría tener un efecto positivo en la confianza general en el liderazgo.

En resumen, los datos reflejaron que los líderes de equipos remotos enfrentaron desafíos significativos, pero también mostraron fortalezas notables en la mayoría de las áreas evaluadas. Las áreas de mejora, señaladas por los porcentajes de respuestas neutrales y moderadas, sugirieron que, con un enfoque continuo en la mejora de la comunicación, seguimiento del trabajo, y la construcción de equipo, los líderes podrían potenciar aún más la efectividad y cohesión de sus equipos remotos.

5 Conclusiones

El análisis realizado sobre la percepción del liderazgo transformacional y situacional en la empresa “Teletrabajo A” reveló importantes perspectivas sobre cómo estos estilos de liderazgo fueron percibidos y su impacto en el desarrollo laboral de los empleados que trabajan de forma remota en Rosario durante el 2024. A lo largo de la investigación, se cumplieron de manera efectiva tanto el objetivo general como los específicos planteados, proporcionando una comprensión detallada y matizada de las dinámicas de liderazgo en un entorno laboral remoto.

5.1 Cumplimiento del objetivo general y específicos

El objetivo general de analizar la percepción del liderazgo transformacional y situacional y su impacto en el desarrollo laboral de los empleados se ha cumplido plenamente. Los datos indicaron que ambos estilos de liderazgo fueron percibidos de manera diversa dependiendo de las distintas perspectivas de los trabajadores, demostrando la importancia de una aproximación adaptativa y flexible.

Evaluación de la percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional: se encontró que la mayoría de los colaboradores tuvieron una percepción positiva de sus líderes transformacionales, especialmente en términos de apoyo y contención, aunque hubo áreas de mejora en la capacidad de generar inspiración y fomentar la innovación.

Aunque generalmente firme, la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a través de una visión a largo plazo necesita ser fortalecida. Los altos niveles de apoyo y contención fueron bien valorados, pero fomentar la innovación sigue siendo un desafío.

Análisis de la adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional: los líderes situacionales fueron vistos como adaptables y eficaces en la toma de decisiones y manejo de conflictos, lo que es crucial en un entorno remoto. La alta percepción de adaptabilidad y capacidad para tomar decisiones efectivas en situaciones desafiantes resaltó la importancia de estos atributos en un entorno de teletrabajo. La percepción general fue favorable, aunque la resolución de conflictos es un área que presentó margen para mejora.

Medición del impacto del liderazgo en el desarrollo laboral: la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso están positivamente influenciados por ambos estilos de liderazgo, con un alto porcentaje de empleados que consideraron que sus líderes contribuyeron significativamente a estos aspectos.

Los datos sugirieron que el liderazgo transformacional y situacional contribuyó significativamente a la satisfacción y productividad laboral. El compromiso laboral, aunque alto, puede ser mejorado con estrategias que fortalezcan el sentido de identidad y la cohesión del equipo.

Identificación de ventajas y desventajas del liderazgo remoto: se identificaron tanto fortalezas como desafíos en la gestión de equipos remotos. La comunicación, el seguimiento del progreso y el fomento del trabajo en equipo fueron áreas destacadas, aunque se señaló la necesidad de mejorar en la creación de un sentido de pertenencia.

Los hallazgos confirmaron la hipótesis de que el liderazgo transformacional y situacional fueron percibidos de manera positiva, impactando favorablemente en la satisfacción, productividad y compromiso de los empleados. La adaptabilidad y efectividad

de los líderes en la gestión de equipos remotos fueron cruciales para mantener un entorno de trabajo cohesivo y eficiente.

6 Propuestas

Para optimizar el liderazgo en un entorno de trabajo remoto, se recomienda:

Fortalecer las habilidades de inspiración y motivación:

- ✓ Capacitar constantemente a los líderes en técnicas de comunicación que promuevan una visión compartida y motivadora, por ejemplo, talleres o cursos en línea que enseñen maneras de comunicación claras y persuasivas. Es fundamental que el líder se comunique de manera continua y transparente con su equipo, transmitiendo la visión a largo plazo de la organización, los objetivos y metas a alcanzar. La comunicación abierta, honesta y productiva es clave.
- ✓ Establecer controles semanales consistentes, ya sea uno a uno, con todo el equipo o ambos (según sea necesario). Esto podría proporcionar un punto de contacto regular para conectarse y mantener a los colaboradores informados y motivados.
- ✓ Interiorizar a los empleados a entender cómo su trabajo diario contribuye directamente a la realización de la visión a largo plazo de la organización. Esto les permite ver la importancia y el impacto de sus contribuciones individuales en los objetivos organizacionales más amplios.

Fomentar la innovación:

- ✓ Incentivar la participación de personas con diferentes antecedentes y experiencias dentro del equipo para promover la diversidad de ideas. La colaboración es fuente de innovación, diversidad, inclusión y elaboración de soluciones superadoras.

- ✓ Establecer canales de comunicación claros e impulsar un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y retroalimentación. No basta simplemente con estar abierto a las ideas de los demás. Involucrar la capacidad intelectual colectiva de las personas con las que se trabaja es un proceso activo y continuo. Como líder, se debe extraer ideas del personal y presionarlos constantemente para que contribuyan.
- ✓ Implementar programas y actividades que incentiven la creatividad y la generación de ideas entre los empleados. Se puede crear un espacio virtual para la colaboración, utilizando herramientas colaborativas como Microsoft Teams o plataformas de gestión de proyectos para facilitar la cooperación y la generación de ideas entre los miembros del equipo.
- ✓ Estimular el desarrollo profesional de los miembros del equipo mediante la participación en cursos en línea, conferencias virtuales y otros recursos de aprendizaje, que pueden ser impartidos por la misma empresa.

Fomentar una cultura organizacional sólida:

- ✓ Apoyar el equilibrio entre trabajo y vida personal, reconociendo y respetando los límites de horario de los miembros del equipo y promover prácticas que fomenten el bienestar personal, como tomar descansos regulares y fomentar la desconexión fuera del horario laboral. Esto es vital ya que difuminar la línea entre el trabajo y la vida personal puede llevar a trabajar más horas de las necesarias, uno de los aspectos negativos usuales del trabajo remoto.
- ✓ Promover la diversidad y la inclusión, fomentando un ambiente inclusivo donde todas las voces sean valoradas y respetadas, y donde se celebren las diferencias

culturales y de opinión. Capacitar a los líderes para que actúen como modelos a seguir en términos de inclusión. Esto implica tomar decisiones conscientes que promuevan la equidad, y establecer expectativas claras de comportamiento inclusivo dentro del equipo.

- ✓ Crear oportunidades de socialización virtual, organizando eventos virtuales informales, como almuerzos o actividades recreativas en línea, para que los miembros del equipo puedan socializar y fortalecer los lazos de camaradería. De esta manera, se promueve la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia. En el contexto del trabajo remoto, se impulsará cada vez más la idea de tener conexión emocional, generar un contexto de trabajo que implique algo más que la actividad laboral e invite a sentirse parte del grupo y del proyecto. Cuando los colaboradores se sienten parte de un equipo, logran la colaboración, el compromiso y el sentido de mutua fidelidad entre todos.

Mejorar la resolución de conflictos

- ✓ Proveer formación específica en gestión de conflictos y mediación para líderes. La capacitación dedicada a técnicas de manejo de conflictos brinda a los empleados estrategias para manejar situaciones tensas de manera efectiva. Se podría considerar formación a través de cursos en línea, seminarios web o talleres virtuales que cubran temáticas como escucha activa y comunicación, mejores prácticas para brindar comentarios constructivos de manera remota, entre otros.
- ✓ Establecer canales de resolución de conflictos claros, implementando procesos transparentes y eficientes para abordar y resolver enfrentamientos dentro del equipo,

ya sea a través de mediación, reuniones virtuales de resolución de problemas o intervenciones directas.

- ✓ Fomentar la resolución proactiva de conflictos, animando a los empleados a abordarlos de manera dinámica y a resolverlos antes de que escalen o afecten negativamente la dinámica del equipo.
- ✓ Garantizar que los miembros del equipo remoto comprendan sus roles individuales y las expectativas que conllevan. Establecer límites y responsabilidades claros para cada empleado evita malentendidos que pueden conducir a conflictos. Las expectativas sobre tiempos de respuesta, cumplimiento de plazos, protocolos de comunicación y las interdependencias entre roles son aspectos que deben ser comunicados efectivamente y ser reconocidos por los colaboradores. Con responsabilidades personales y procesos de equipos bien definidos, los trabajadores remotos pueden concentrarse en sus tareas y tener la confianza de que están contribuyendo de manera efectiva, disminuyendo así faltas de comunicación y tensiones.
- ✓ Analizar y revisar regularmente los conflictos pasados, realizando evaluaciones periódicas de los problemas ocurridos y las estrategias de resolución utilizadas. Utilizar esas lecciones para mejorar la capacidad del equipo para manejarlos en el futuro.

Adaptar el liderazgo a las necesidades individuales:

- ✓ Continuar adaptando los estilos de liderazgo a las características demográficas y de experiencia de los empleados, asegurando que se aborden sus necesidades específicas. Evaluar los requisitos del equipo es primordial para determinar el tipo

de liderazgo más eficaz. Para determinar con mejor precisión las necesidades, los líderes deben profundizar en aspectos tales como la naturaleza de los proyectos en los que se trabaja, el conjunto de habilidades colectivas y la experiencia de los miembros del equipo, así como la dinámica interna del mismo.

- ✓ Fomentar flexibilidad en la planificación y asignación de tareas, estando dispuestos a ajustar los planes y designaciones de trabajo según las necesidades del equipo y los cambios en el entorno.
- ✓ Alentar a los líderes de la organización a que apoyen las necesidades personales de los colaboradores. Cuanto más empaticen con los trabajadores, se pongan en su lugar y fomenten los desarrollos personales, más satisfechos y comprometidos van a estar todos.

En conclusión, la investigación confirma que un liderazgo bien adaptado y transformacional es crucial para el éxito de equipos remotos. Los líderes deben seguir desarrollándose en áreas clave para maximizar su impacto positivo en la satisfacción, productividad y compromiso de sus empleados.

7 Anexo

Encuesta 360 - Evaluación de liderazgo y desarrollo laboral (integral)

Edad:	
Percepción de los empleados sobre el liderazgo transformacional	
1. ¿Cómo calificarías la percepción de tu líder en cuanto a su capacidad para motivar y generar inspiración a través de una visión a largo plazo?	
1) Muy insatisfactorio	
2) Insatisfactorio	
3) Neutral	
4) Satisfactorio	
5) Muy satisfactorio	
2. ¿En qué medida sientes que tu líder te brinda apoyo y contención en tu trabajo?	
1) Muy poco	
2) Poco	
3) Moderado	
4) Mucho	
5) En gran medida	
3. ¿Cómo evalúas la capacidad de tu líder para fomentar la innovación en el equipo?	
1) Muy baja	
2) Baja	
3) Moderada	
4) Alta	
5) Muy alta	
4. ¿Cómo describirías el clima organizacional en el equipo liderado por tu jefe?	
1) Muy negativo	
2) Negativo	
3) Neutral	
4) Positivo	
5) Muy positivo	

Adaptabilidad e implementación del liderazgo situacional	
1. ¿Qué tan efectivamente crees que tu líder se adapta a las circunstancias y las necesidades específicas de su equipo en situaciones cambiantes?	
1) Muy inefectivo	
2) Inefectivo	
3) Neutral	
4) Efectivo	
5) Muy efectivo	
2. ¿Cómo calificarías la toma de decisiones de tu líder en situaciones desafiantes?	
1) Muy deficiente	
2) Deficiente	
3) Neutral	
4) Efectiva	
5) Muy efectiva	
3. ¿Cómo maneja tu líder el cambio y la adaptación del equipo ante nuevas circunstancias?	
1) Muy mal	
2) Mal	
3) Neutral	
4) Bien	
5) Muy bien	
4. ¿Qué tan eficaz es tu líder en la resolución de conflictos dentro del equipo?	
1) Muy ineficaz	
2) Ineficaz	
3) Neutral	
4) Eficaz	
5) Muy eficaz	

Desarrollo laboral de los empleados

1. ¿En qué medida sientes que tu líder contribuye a tu satisfacción laboral?

- | | |
|-------------------|--|
| 1) Muy poco | |
| 2) Poco | |
| 3) Moderadamente | |
| 4) Mucho | |
| 5) En gran medida | |

2. ¿Cómo percibes la contribución de tu líder a la competitividad del equipo y la organización?

- | | |
|-------------|--|
| 1) Muy baja | |
| 2) Baja | |
| 3) Moderada | |
| 4) Alta | |
| 5) Muy alta | |

3. ¿Cómo crees que el liderazgo de tu jefe influye en la productividad del equipo?

- | | |
|----------------------|--|
| 1) Negativamente | |
| 2) Neutral | |
| 3) Positivamente | |
| 4) Muy positivamente | |

4. ¿Qué tan comprometido te sientes con tu trabajo como resultado del liderazgo de tu jefe?

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1) Muy poco comprometido | |
| 2) Poco comprometido | |
| 3) Moderadamente comprometido | |
| 4) Muy comprometido | |
| 5) Extremadamente comprometido | |

Ventajas y Desafíos específicos que enfrentan los líderes de equipos remotos	
1. ¿Cómo calificarías la comunicación en el equipo remoto liderado por tu jefe?	
1) Muy deficiente	
2) Deficiente	
3) Neutral	
4) Buena	
5) Muy buena	
2. ¿Qué tan efectivamente sigue tu líder el progreso y el trabajo de los miembros del equipo remoto?	
1) Muy ineficaz	
2) Ineficaz	
3) Neutral	
4) Eficaz	
5) Muy eficaz	
3. ¿Cómo evalúas la capacidad de tu líder para fomentar el trabajo en equipo en un entorno remoto?	
1) Muy baja	
2) Baja	
3) Moderada	
4) Alta	
5) Muy alta	
4. ¿Cuánta confianza tienes en la capacidad de tu líder para crear un sentido de pertenencia en el equipo remoto?	
1) Muy poca confianza	
2) Poca confianza	
3) Confianza moderada	
4) Confianza alta	
5) Muy alta confianza	

8 Referencias bibliografía

Libros:

ALBANO, SERGIO “*Metodología de la Investigación en Administración*”. Rosario, Argentina: UNR Editora, Red de Editoriales de Universidades Nacionales, 1999.

AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. “*Los programas de desarrollo de liderazgo de gama completa: manuales básicos y avanzados*”. Bajo, Avolio Associates, New York, 1991.

AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. “*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*” Sage Publications, 1994.

BLANCHARD, K., ZIGARMI, D., & ZIGARMI, P. “*Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through situational leadership*”. William Morrow, 1985.

BURNS, J. M. “*Leadership*”. Harper & Row, 1978.

GUZMÁN. GRACIELA “*Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado*”. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo. Libro digital, PDF, 2019.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNANDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR “*Metodología de la Investigación*”, 5ta Edición.

México DF, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2014.

HERSEY, P. *“The situational leader”*. Center for Leadership Studies, 1997

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. *“Gestión del comportamiento organizacional”*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1969.

LALOUX, FREDERIC. *“Reinventar las organizaciones”*. Barcelona. Arpa y Alfil Editores, L.L., 2015

MELAMED, ALEJANDRO *“El futuro del trabajo ya llegó. Y el trabajo del futuro también.”* Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Paidós, 2022.

Páginas web:

BANCO MUNDIAL. *“Crecimiento del Sector Servicio en el PIB mundial”*. Obtenido de: <https://data.worldbank.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS?view=chart>. Última visita: 02/092023

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. *“Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana”*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026011>. Última visita: 13/092023.

DINGEL, J & NEIMAN, C. *“¿Cuántos trabajos se pueden realizar en casa?”* Obtenido de: https://bfi.uchicago.edu/wpcontent/uploads/BFI_WhitePaper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf. Última visita: 29/082023.

EUROPEAN COMMISSION. “Working from Home across EU Regions in 2020”, Eurostat, 23 de septiembre de 2021. Disponible en <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>. Última visita: 15/08/2023.

GOLDEN, T. et al., VEIGA, J “*El impacto de las relaciones superior-subordinado en el compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores virtuales*”. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518>. Última visita: 01/09/2023.

GREAT PLACE TO WORK “Historia del teletrabajo”. Disponible en: <https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/>. Última visita: 29/08/2023.

KARÁCSONY, P. “*Impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados eslovacos en la era del COVID-19. Problemas y perspectivas en la gestión*”. Obtenido de [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.0](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.0). Última visita: 29/08/2023.

LLORENTE, ANALÍA. BBC News Mundo. “*Coronavirus y cuarentena | Elke Van Hoof: el confinamiento es el mayor experimento psicológico de la historia*”. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53117592>. Última visita: 15/08/2023.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica Oficina Internacional del Trabajo”, Ginebra. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. Última visita: 15/08/2023

PINTO, E., CASTRO, A., PAZ, A. “Satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional en las universidades. Panorama Económico” <https://doi.org/10.32997/pe-2020-2667>. Última visita: 01/08/2023.

PRITHWIRAJ RAJ CHOUDHURY “Our Work-from-Anywhere future”, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>. Última visita: 06/08/2023.

Tremblay, D. “*Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers*”. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/235294118_Balancing_Work_and_Family_with_Telework_Organizational_Issues_and_Challenges_for_Women_and_Managers. Última visita: 06/08/2023.