



Liderazgo de equipos remotos con un alto nivel de productividad y eficiencia

Mayerly Franco Caro

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA en Administración de Empresas Virtual

Bogotá, Colombia

29 de septiembre de 2025

Liderazgo de equipos remotos con un alto nivel de productividad y eficiencia

Mayerly Franco Caro

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA en Administración de Empresas Virtual

Bogotá, Colombia

29 de septiembre de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A mis padres por su acompañamiento,
tenerlos presentes durante este tiempo fue
mi mayor motivación, su apoyo incondicional
fue fundamental.

Agradecimientos

A mi tutora de trabajo de grado Profesora Liliana Fernández Gualtero, por ser guía y orientadora, sus conocimientos y enseñanzas hicieron posible que se desarrollara este proyecto, su paciencia y valiosos aportes fueron fundamentales para enriquecer este trabajo. Gracias por su profesionalismo, su acompañamiento fue fundamental y enriqueció tanto el proceso investigativo como mi desarrollo profesional.

A SRG por acompañarme durante este reto académico, su apoyo y motivación fueron esenciales para culminar esta etapa, gracias por estar presente.

A las compañías y a sus líderes que abrieron las puertas de sus organizaciones y facilitaron la información y los recursos necesarios para desarrollar esta investigación, a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y colaboración.

Resumen

Dentro del mundo empresarial y organizacional, el liderazgo de equipos remotos tiene una gran incidencia en el momento de alcanzar un alto nivel de productividad y eficiencia, ya que para lograrlo los líderes deben establecer una cultura organizacional con marcos de trabajo claros y definidos.

Se evidencia que el objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo en la gestión de equipos de trabajo en entornos remotos en el sector automotriz, se identificó un problema respaldado por datos técnicos relevantes y se construyó un marco teórico sólido y robusto que explica en detalle las ideas y los atributos del liderazgo, así como la influencia en el ambiente laboral. A partir de un análisis técnico, se pretende comprender la importancia del liderazgo en equipos de trabajo en entorno remoto en el área administrativa y de gestión, identificando los desafíos y dificultades que actualmente presentan algunas compañías del sector automotriz.

La población objetivo corresponde a colaboradores pertenecientes a las áreas administrativas, operativas y contratistas de las empresas de AUTONAL & CIA SAS, ESFERA COLOR SAS y TECNIAUTOAMERCANA SAS en la ciudad de Bogotá. La muestra estuvo conformada por 200 encuestas, 5 test de personalidad, 2 entrevistas escritas y 1 entrevista por teams, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.

Se aplicaron dos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, validados a través del formato V de Aiken. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva utilizando el software SPSS. Dentro de los resultados se destacan la relación entre la comunicación y la confianza para crear un ambiente de seguridad laboral, además los líderes de equipos automotrices deben fomentar la capacitación tecnológica para enfrentar los desafíos del entorno digital.

Palabras clave: Automotriz, eficiencia, entornos, equipos, liderazgo, productividad, remotos

Abstract

Within the business and organizational world, the leadership of remote teams has a significant impact on achieving high levels of productivity and efficiency. To achieve this, leaders must establish an organizational culture with clear and defined frameworks.

This research aims to analyze leadership in the management of work teams in remote environments within the automotive sector. A problem was identified, supported by relevant technical data, and a solid and robust theoretical framework was constructed that explains in detail the ideas and attributes of leadership, as well as its influence on the work environment. Through a technical analysis, the research seeks to understand the importance of leadership in remote work teams in the administrative and management areas, identifying the challenges and difficulties currently faced by some companies in the automotive sector.

The target population consists of employees from the administrative, operational, and contractor areas of the companies AUTONAL & CIA SAS, ESFERA COLOR SAS, and TECNIAUTOAMERICANA SAS in the city of Bogotá. The sample consisted of 200 surveys, 5 personality tests, 2 written interviews, and 1 interview conducted via Teams, selected using non-probability convenience sampling.

Two structured questionnaires with closed-ended questions, validated using Aiken's V format, were administered. The data were analyzed using descriptive statistics with SPSS software. Among the results, the relationship between communication and trust in creating a safe work environment stands out. Furthermore, automotive team leaders should promote technological training to meet the challenges of the digital environment.

Keywords: Automotive, efficiency, environments, teams, leadership, productivity, remote

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	9
Lista de Figuras.....	11
Introducción	14
Planteamiento del problema	15
Objetivos	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
Justificación	20
Marco Teórico	21
Reseña de organizaciones del sector automotriz del estudio	55
Diagnóstico en entornos remotos.....	57
Hipótesis.....	66
Variables.....	66
Metodología.....	68
Trabajo de Campo	75
Discusión	151
Conclusiones	158
Referencias bibliográficas	162
Anexos.....	172

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipos de liderazgo	23
Tabla 2. Prácticas relevantes para liderazgo remoto.....	44
Tabla 3. Prácticas del sector que alimentan el modelo de liderazgo en entornos remotos en el sector automotriz	45
Tabla 4. Variables del proyecto.....	66
Tabla 5. Fases para alcanzar los objetivos de la investigación	69
Tabla 6. Fases de análisis de datos.....	73
Tabla 7. Definición de variables	81
Tabla 8. Correlación de variables	83
Tabla 9. Análisis de Resultados	90
Tabla 10. Autoliderazgo	90
Tabla 11. Análisis de resultados	94
Tabla 12. Análisis de resultados	98
Tabla 13. Estilo de liderazgo	99
Tabla 14. Análisis de resultados	102
Tabla 15. Análisis de resultados	106
Tabla 16. Gestión del conocimiento	107
Tabla 17. Análisis de resultados	110
Tabla 18. Habilidades tecnológicas	111
Tabla 19. Análisis de resultados	114
Tabla 20. Análisis de resultados	118
Tabla 21. Comunicación organizacional	119
Tabla 22. Análisis de resultados	122

<u>Tabla 23. Análisis de resultados</u>	<u>126</u>
<u>Tabla 24. Motivación organizacional</u>	<u>127</u>
<u>Tabla 25. Análisis de resultados</u>	<u>130</u>
<u>Tabla 26. Análisis de resultados</u>	<u>134</u>
<u>Tabla 27. Gestión del cambio organizacional.....</u>	<u>135</u>
<u>Tabla 28. Análisis de resultados</u>	<u>138</u>
<u>Tabla 29. Nivel de confianza</u>	<u>139</u>
<u>Tabla 30. Análisis de resultados</u>	<u>142</u>
<u>Tabla 31. Bienestar laboral.....</u>	<u>143</u>
<u>Tabla 32. Análisis de resultados</u>	<u>146</u>
<u>Tabla 33. Cultura organizacional</u>	<u>147</u>
<u>Tabla 34. Análisis de resultados</u>	<u>150</u>
<u>Tabla 35. Discusión</u>	<u>151</u>
<u>Tabla 36 Implicaciones</u>	<u>157</u>

Lista de Figuras

Figura 1. Venta de vehículos eléctricos en unidades.....	51
Figura 2. Venta de vehículos híbridos en unidades.....	52
Figura 3. Vehículos híbridos y eléctricos-HEV, PHEV y BEV.....	53
Figura 4. Diagrama de gestión administrativa.....	57
Figura 5. Diagrama de capacitaciones en entornos remotos	58
Figura 6. Diagrama de marketing	59
Figura 7. Diagrama de importación.....	60
Figura 8. Diagrama de compra de vehículos	61
Figura 9. Diagrama de compra de repuestos	62
Figura 10. Diagrama de gestión comercial.....	63
Figura 11. Diagrama de mantenimiento y reparación de vehículos.....	64
Figura 12. Diagrama de facturación en entornos remotos.....	65
Figura 13. Prueba de personalidad.....	76
Figura 14. Prueba de personalidad.....	77
Figura 15. Prueba de personalidad.....	78
Figura 16. Prueba de personalidad.....	79
Figura 17. Prueba de personalidad.....	80
Figura 18. Base de datos SPSS.....	86
Figura 19. Edad	87
Figura 20. Género.....	88
Figura 21. Antigüedad en la organización	88
Figura 22. Área o departamento donde trabaja.....	89
Figura 23. Diagrama de dispersión.....	91
Figura 24. Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta	92

<u>Figura 25. Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones</u>	<u>93</u>
<u>Figura26 Diagrama de dispersión.....</u>	<u>95</u>
<u>Figura 27. Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta</u>	<u>96</u>
<u>Figura 28. Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma.....</u>	<u>97</u>
<u>Figura29. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>99</u>
<u>Figura 30. Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros</u>	<u>100</u>
<u>Figura 31. Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo</u>	<u>101</u>
<u>Figura 32. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>103</u>
<u>Figura 33. Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros</u>	<u>104</u>
<u>Figura 34. Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo</u>	<u>105</u>
<u>Figura 35. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>107</u>
<u>Figura 36. Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo.....</u>	<u>108</u>
<u>Figura 37. Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional</u>	<u>109</u>
<u>Figura 38. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>111</u>
<u>Figura 39. ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?.....</u>	<u>112</u>
<u>Figura 40. Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos.....</u>	<u>113</u>
<u>Figura 41. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>115</u>
<u>Figura 42. ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?.....</u>	<u>116</u>
<u>Figura 43. Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto</u>	<u>117</u>
<u>Figura 44. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>119</u>
<u>Figura 45. Escucha activamente los diferentes puntos de vista</u>	<u>120</u>
<u>Figura 46. Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones</u>	<u>121</u>
<u>Figura 47. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>123</u>
<u>Figura 48. Escucha activamente los diferentes puntos de vista</u>	<u>124</u>
<u>Figura 49. Anima a los miembros a ser creativos y proactivos</u>	<u>125</u>
<u>Figura 50. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>127</u>

<u>Figura 51. Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos</u>	<u>128</u>
<u>Figura 52. Elogia a las personas por un trabajo bien hecho</u>	<u>129</u>
<u>Figura 53. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>131</u>
<u>Figura 54. Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos</u>	<u>132</u>
<u>Figura 55. Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos</u>	<u>133</u>
<u>Figura 56. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>135</u>
<u>Figura 57. Habla acerca de tendencias futuras que influenciaran como será nuestro trabajo</u>	<u>136</u>
<u>Figura 58. Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares</u>	<u>137</u>
<u>Figura 59. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>139</u>
<u>Figura 60. Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado</u>	<u>140</u>
<u>Figura 61. Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo</u>	<u>141</u>
<u>Figura 62. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>143</u>
<u>Figura 63. Respeta los límites de horario en la jornada laboral</u>	<u>144</u>
<u>Figura 64. Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo</u>	<u>145</u>
<u>Figura 65. Diagrama de dispersión.....</u>	<u>147</u>
<u>Figura 66. Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo</u>	<u>148</u>
<u>Figura 67. Anima a los miembros a ser creativos y proactivos</u>	<u>149</u>

Introducción

La transición hacia el trabajo a distancia ha obligado a reconsiderar los modelos de liderazgo tradicionales, que a menudo dependían de la supervisión directa y la interacción presencial. En un entorno virtual, los líderes enfrentan el desafío de mantener la cohesión del equipo y la cultura corporativa sin el espacio físico compartido que antes facilitaba estas dinámicas. Esta nueva realidad puede generar una sensación de aislamiento entre los trabajadores y dificultades en los procesos de toma de decisiones si no se gestiona adecuadamente. Por lo tanto, el reto para cualquier líder es adaptar la estrategia corporativa para que el trabajo híbrido o remoto se convierta en una ventaja competitiva en lugar de un obstáculo para la organización.

Planteamiento del problema

Antecedentes del problema.

Los líderes enfrentan el reto de adaptarse rápidamente a un entorno digital, donde la comunicación y la coordinación no son tan directas como en un entorno físico y la habilidad de un líder para fomentar la cohesión del equipo y resolver conflictos es esencial para mantener un alto nivel de rendimiento (Contreras et al., 2020). La pandemia del COVID-19 ha transformado radicalmente la manera en que las empresas operan, incluyendo aquellas en el sector automotriz. La necesidad de trabajar de forma remota ha puesto a prueba la capacidad de liderazgo en estos equipos, especialmente en términos de mantener la productividad y eficiencia.

Además, la Cuarta Revolución Industrial, conocida como Industria 4.0, ha traído consigo una transformación significativa en la manera en que las industrias operan y en cómo los trabajadores interactúan con la tecnología, esta revolución se caracteriza por la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT), la robótica y la impresión 3D (Cotet et al., 2020). Sin embargo, esta transformación también ha generado una serie de problemáticas relacionadas con las diferencias generacionales en el ámbito laboral y educativo. Uno de los principales retos es la adaptación de las generaciones más jóvenes, a este nuevo entorno tecnológico. A pesar de que esta generación ha crecido en un mundo digital, muchos aún sienten incertidumbre respecto a la seguridad de sus empleos debido a la automatización y la digitalización. Por otro lado, las generaciones más maduras pueden enfrentar mayores dificultades para adaptarse a estas nuevas tecnologías debido a la falta de familiaridad y habilidades técnicas.

La necesidad de nuevas competencias y habilidades es otro desafío significativo. En la era de la Industria 4.0, las habilidades técnicas como la programación y el conocimiento de sistemas

autónomos se vuelven fundamentales, pero también se destacan las habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y la autogestión. Las empresas deben enfocarse en proporcionar capacitación continua para cerrar la brecha de habilidades y asegurar que todos los empleados, independientemente de su generación, puedan contribuir efectivamente en el nuevo entorno laboral.

La falta de proximidad física, las diferencias culturales y la dependencia de las tecnologías de la información pueden obstaculizar el desarrollo de la confianza y la cooperación necesarias para un trabajo eficiente. Por lo tanto, los líderes deben encontrar maneras efectivas de mitigar estos desafíos y promover interacciones constructivas y frecuentes, ya que no solo es el ahorro del tiempo, también la ventaja de estar presentes en los hogares, proveer tiempo de calidad con las familias, la comodidad de elegir la forma en que van a trabajar (vestimenta, posición, ambiente de trabajo, entre otros) y en muchas ocasiones la flexibilidad de los horarios (Socorro Márquez, 2024). Actualmente se encuentran publicadas diversas ofertas de empleo que ofrecen distintas modalidades de trabajo; entre estas encontramos el trabajo presencial, el trabajo híbrido y el trabajo remoto, siendo esta última la más atractiva para los profesionales de esta generación (Porto, 2023).

En diversas compañías del sector automotriz en la ciudad de Bogotá, se han adoptado diversas modalidades de trabajo. Entre esas se pueden encontrar el trabajo híbrido y remoto para las áreas administrativas y el trabajo presencial para las áreas operativas. El liderazgo organizacional es una variable de gran influencia en las empresas, ya que de este depende la capacidad alinear a los equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos establecidos y el cumplimiento de los planes estratégicos. Adicionalmente, la productividad es determinante al momento de buscar el cumplimiento de metas al menor costo posible y en la búsqueda del

desarrollo de las ventajas competitivas a través de la eficiencia y la eficacia. Por esto, la relación entre liderazgo y productividad se convierte en el pilar principal para lograr el éxito organizacional (Bustos, 2022).

Descripción del problema.

Las nuevas tendencias del mercado laboral han obligado a las organizaciones a replantear sus modelos gerenciales y a contemplar la medición del desempeño a través del cumplimiento de objetivos como parte fundamental de la retención de talentos; pues hoy en día se teme que el trabajo 100% presencial por parte de los profesionales desaparezca (Bermudez, 2021).

La implementación del trabajo remoto en el sector automotriz presenta múltiples desafíos, la percepción de la pérdida de control y supervisión es una barrera importante para la adopción en el sector debido a la necesidad de controlar los procesos productivos de manera directa. Esta resistencia se ve exacerbada por la falta de confianza en que los empleados puedan realizar sus tareas de manera efectiva fuera del entorno de la organización (Tapasco & Giraldo, 2020)

La falta de liderazgo en equipos de trabajo remoto se ha convertido en un problema significativo, la transición abrupta al teletrabajo ha puesto de manifiesto las deficiencias en la capacidad de los líderes para gestionar eficazmente a sus equipos a distancia, muchos carecen de la experiencia y las habilidades necesarias para utilizar las tecnologías de comunicación de manera eficiente, lo que puede llevar a una disminución en la productividad y en la eficiencia del equipo. La falta de liderazgo adecuado también puede tener consecuencias graves para el bienestar de los empleados ya que puede aumentar el aislamiento social y afectar negativamente el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, los empleados pueden sentirse menos

apoyados por sus superiores cuando no hay interacciones cara a cara, lo que puede llevar a una disminución en la moral y la motivación (Edvardsson & Gardarsdottir, 2023)

El liderazgo dentro de los equipos automotrices virtuales es un asunto real y estratégico para enfrentar los desafíos de un entorno globalizado, altamente tecnológico y en rápida evolución. La distribución física de los equipos, junto con la complejidad presentada por los procesos de diseño e ingeniería, así como los pasos de producción, impone una demanda enorme sobre la capacidad de los líderes para generar confianza, crear autonomía y permitir una colaboración efectiva incluso sin proximidad. Un liderazgo fuerte para mantener al equipo unido, la calidad de la comunicación, impulsar una agenda de innovación y gestionar la diversidad cultural están siendo desafiados ahora en un contexto que requiere adaptaciones cromosómicas, tanto a través de respuestas asincrónicas como de digitalismo.

Además, los líderes remotos deben ser conscientes del estado emocional y el bienestar de sus contrapartes laborales, equilibrando la productividad con el cuidado de los colaboradores.

Dado esto, el análisis del liderazgo remoto es vital para mantener la competitividad, la efectividad operativa, así como el desarrollo sostenible de las organizaciones del sector automotriz.

Impactos específicos por no implementar trabajo remoto

1. Pérdida de talento especializado

- Empresas automotrices que no ofrecen esta flexibilidad enfrentan dificultades para contratar desarrolladores, ingenieros de sistemas y expertos en inteligencia artificial, esenciales para vehículos conectados y autónomos. (Company M. &., 2023)

2. Aumento de costos operativos

- El trabajo presencial implica gastos fijos en infraestructura, energía, transporte y alimentación.

- Un informe de Global Workplace Analytics estima que las empresas pueden ahorrar entre \$10,000 y \$11,000 USD por empleado al año con trabajo remoto. (Lister, 2020)

- En plantas de diseño y desarrollo, estos ahorros se traducen en mayor inversión en innovación.

3. Menor agilidad en procesos de innovación

- La colaboración remota permite integrar equipos globales en tiempo real, acelerando el proceso de innovación y desarrollo.

Debido a lo anterior, se propone en la ejecución de esta investigación, identificar la forma correcta de liderar equipos remotos esperando un alto nivel de productividad y eficiencia.

Pregunta de investigación.

¿Cómo liderar equipos de trabajo en entornos remotos con un alto nivel de productividad y eficiencia en el sector automotriz?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de liderazgo de impacto para la gestión de equipos de trabajo en entornos remotos.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el estilo y tipo de liderazgo que ejercen los líderes en equipos de trabajo en entornos remotos.
- Identificar las barreras que existen para liderar equipos de trabajo en entornos remotos y su impacto en la eficiencia y la productividad del sector automotriz.

- Desarrollar un modelo de liderazgo para la gestión en equipos de trabajo en entornos remotos para que las organizaciones del sector automotriz logren un alto nivel de productividad y eficiencia.
- Validar a través de expertos el modelo de liderazgo propuesto.

Justificación

Tener información sobre el impacto del liderazgo en los equipos remotos, donde la Alta Gerencia podrá implementar acciones específicas, estableciendo estrategias y programas de capacitación en el desarrollo de las personas que fortalezcan las habilidades y competencias individuales y colectivas. Como resultado concreto, se contribuirá con el aumento de la eficiencia y productividad, disminuyendo costos en las operaciones o procesos relacionados.

Contar con este conocimiento, les permitirá a las compañías gestionar los recursos de una manera óptima, y enfocarse en el fortalecimiento de las áreas con mayor prevalencia en su necesidad, continuando con el cumplimiento de metas y objetivos y generando estrategias oportunas gestionar indicadores de eficiencia y productividad.

El estudio de un MBA en Administración de Empresas puede aportar grandes beneficios a las organizaciones al mejorar las habilidades de gestión y liderazgo de los colaboradores, ya que el programa de la Universidad EAN se centra en desarrollar competencias esenciales para la gestión efectiva, como la toma de decisiones estratégicas, la gestión financiera y la capacidad de liderazgo. Estas habilidades son cruciales en el entorno empresarial actual, donde las organizaciones enfrentan constantes cambios y desafíos. Por lo tanto, contar con empleados que posean un MBA puede mejorar el desempeño general de la empresa.

Además, obtener un MBA permite adquirir una mayor confianza en la capacidad para aplicar conocimientos teóricos en situaciones del mundo real, lo cual es fundamental para navegar en entornos empresariales complejos. Esta confianza se traduce en una mayor disposición para asumir nuevas responsabilidades y enfrentar desafíos, lo que beneficia a la organización al promover una cultura de innovación y proactividad. Esta capacidad para adaptarse y aprender continuamente es una ventaja significativa en un mercado laboral y organizacional dinámico.

Marco Teórico

Conceptualización del liderazgo en entornos remotos

Liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés a lo largo de la historia, con múltiples teorías que buscan explicar cómo y por qué ciertos individuos son capaces de influir en otros para alcanzar objetivos comunes. Una de las teorías más antiguas es la "teoría del gran hombre", que sostiene que los líderes nacen, no se hacen, y que ciertas cualidades inherentes los predisponen al liderazgo. Sin embargo, esta perspectiva ha evolucionado con el tiempo y ha dado lugar a la teoría de rasgos, que identifica características específicas que son comunes entre los líderes efectivos, como la madurez moral y la valentía social (Safónov et al., 2018)

Con el avance de la psicología del comportamiento, surgieron teorías que no solo se centran en los rasgos personales, sino también en el comportamiento del líder. Estas teorías conductuales sugieren que el liderazgo efectivo no depende únicamente de quién es el líder, sino de cómo actúa y su impacto en el rendimiento del grupo, demostrando que el estilo de liderazgo puede influir significativamente en los resultados organizacionales. Esta línea de investigación

sugiere que la conducta del líder puede ser aprendida y adaptada, lo que ofrece una perspectiva más flexible que las teorías basadas en rasgos (Safónov et al., 2018).

Otra teoría clásica es la teoría situacional, que propone que no hay un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. Esta teoría enfatiza la importancia del contexto, sugiriendo que un líder efectivo debe adaptar su estilo de liderazgo en función de las demandas del entorno y las características del grupo (Safónov et al., 2018). Según esta teoría, la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para evaluar la situación y ajustar su comportamiento en consecuencia, lo que implica un enfoque más dinámico y adaptativo del liderazgo.

Finalmente, la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) introduce la idea de que la calidad de la relación entre el líder y sus seguidores influye en la efectividad del liderazgo. Esta teoría sostiene que las interacciones de alta calidad entre el líder y los miembros del grupo conducen a mayores niveles de confianza, lealtad y rendimiento (Côte, 2017). Al igual que las teorías situacionales, la LMX destaca la importancia del contexto y las relaciones interpersonales, sugiriendo que el liderazgo efectivo se basa en la construcción de relaciones sólidas y adaptativas dentro de la organización.

En el contexto actual de las organizaciones, el liderazgo en equipos de trabajo remotos ha emergido como una necesidad crucial debido a la creciente digitalización y globalización. Esta transformación ha dado lugar a la aparición de diferentes tipos de liderazgo adaptados a las características únicas de los entornos virtuales.

Definición de tipos de trabajo remoto en la legislación colombiana y las otras que existan en el mundo.

Tabla 1

Tipos de liderazgo

Tipos de Liderazgo	Descripción
Liderazgo transformacional	Se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo, buscando constantemente el desarrollo personal y profesional de estos. Este tipo de liderazgo es esencial en entornos virtuales, ya que facilita la comunicación efectiva y la cohesión del equipo, elementos clave para el éxito en el trabajo remoto. (Arias Gonzáles & Muñoz Durán, 2021)
Liderazgo transaccional	Se centra en el cumplimiento de tareas mediante la supervisión directa y la implementación de estructuras claras de incentivos y recompensas. Aunque podría parecer limitado en el contexto virtual, su enfoque en la claridad y la estructura puede ser beneficioso para mantener el orden y la eficiencia en equipos dispersos geográficamente. (Jiménez Carranza, Aguilar Bustamante, & Peiró, 2022)
Liderazgo carismático	Los líderes carismáticos son capaces de influir en los equipos mediante la personalidad y habilidades de comunicación, generando un sentido de identidad colectiva y compromiso hacia los objetivos comunes. En el contexto remoto, donde la conexión personal puede ser un desafío, el carisma del líder puede servir como un puente para establecer relaciones sólidas y fomentar un entorno de trabajo positivo y colaborativo. (Shamir & Eilam, 2005)
Liderazgo electrónico, o e-liderazgo	Se enfoca en el uso efectivo de las tecnologías de información y comunicación para dirigir y coordinar equipos dispersos. Los e-líderes deben ser hábiles en la gestión de herramientas digitales, asegurando que la tecnología no solo sea un medio de comunicación, sino una plataforma para fomentar la colaboración y la productividad. Esta capacidad para integrar medios tradicionales y virtuales es crucial para promover la eficiencia organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos. (Kilmann & Mitroff, 2017)
Liderazgo laissez-faire	Aunque menos común, también puede encontrarse en equipos de trabajo remotos. Este estilo de liderazgo se caracteriza por una intervención mínima del líder,

permitiendo que los miembros del equipo tomen decisiones de manera autónoma. Este enfoque puede fomentar la creatividad y la innovación, ya que los empleados tienen la libertad de explorar nuevas ideas sin la restricción de una supervisión constante. Sin embargo, también puede llevar a la falta de dirección y cohesión si no se maneja adecuadamente, especialmente en equipos que requieren guía y apoyo constante. (Northouse, 2018)

Nota. Elaboración propia

Liderazgo en entornos remotos

El liderazgo en equipos distribuidos o remotos se ha convertido en una realidad cada vez más común en el mundo laboral actual, impulsada por avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes, como la pandemia de COVID-19. Una característica fundamental de este tipo de liderazgo es la capacidad de gestionar equipos a través de medios digitales, lo que requiere una adaptación constante a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Buitrago Echeverry & Quevedo Barbosa, 2022). En este contexto, los líderes deben ser capaces de utilizar herramientas como videoconferencias, correos electrónicos y software de colaboración para mantener una comunicación efectiva con sus equipos, asegurando que los objetivos organizacionales se cumplan a pesar de la distancia física.

La distancia física y la falta de interacción directa pueden presentar desafíos significativos para la gestión de equipos remotos. Uno de los principales retos es la creación y el mantenimiento de la confianza entre los miembros del equipo, ya que la ausencia de contacto cara a cara puede dificultar el establecimiento de relaciones sólidas y la cohesión del grupo. Además, la comunicación mediada por computadores requiere una adaptación a nuevos estilos de interacción, donde los líderes deben garantizar que las instrucciones y expectativas sean claras y comprensibles para todos los integrantes del equipo (Palomino et al., 2023).

Otro aspecto crucial del liderazgo en equipos distribuidos es la capacidad de promover un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del equipo, lo cual puede ser más difícil de lograr sin la interacción presencial. Los líderes deben encontrar formas de motivar e inspirar a sus equipos, utilizando las tecnologías disponibles para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas, lo que puede ser un desafío en entornos virtuales (Buitrago Echeverry & Quevedo Barbosa, 2022). Además, la gestión del desempeño y la evaluación de resultados pueden complicarse debido a la falta de observación directa, por lo que es esencial establecer indicadores claros de rendimiento y utilizar la tecnología para supervisar el progreso de manera efectiva.

Estilos de liderazgo relevantes

La capacidad de adaptar el estilo de liderazgo al entorno virtual y a la dinámica del equipo es fundamental para el éxito organizacional en un mundo cada vez más digitalizado. Los líderes efectivos en entornos remotos deben desarrollar una comprensión profunda de las diversas estrategias de liderazgo y cómo pueden aplicarse para maximizar el rendimiento y la satisfacción de los equipos. Es importante destacar que el liderazgo en equipos de trabajo remotos no es estático y puede requerir la combinación de diferentes estilos según el contexto y las necesidades del equipo. Dentro de los enfoques de liderazgo se encuentran los siguientes:

Liderazgo Digital

Se caracteriza por la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo es crucial para mantener la cohesión y la efectividad operativa en entornos virtuales, donde la ausencia de interacciones cara a cara puede ser un desafío. La adaptación de las prácticas de liderazgo a las condiciones virtuales es fundamental para asegurar un desempeño sostenible y eficaz, ya que el

liderazgo digital no solo implica el uso de tecnologías, sino también la habilidad para inspirar y motivar a los equipos a distancia, promoviendo un sentido de propósito compartido (Frías-Maura & Muñoz-Palacio, 2024).

Liderazgo ágil:

Se enfoca en la flexibilidad y la adaptabilidad, elementos esenciales en el manejo de equipos distribuidos. Este estilo de liderazgo promueve la rápida adaptación a los cambios y la resolución de problemas de manera efectiva. En un mundo corporativo que avanza rápidamente, ser ágil significa tener la capacidad de responder a las necesidades del mercado y a los desafíos internos con prontitud y eficacia. Este enfoque también fomenta un ambiente inclusivo y orientado al crecimiento, donde se valora la innovación y la mejora continua (Muñoz et al., 2024). La implementación de prácticas ágiles en el liderazgo no solo mejora la adaptabilidad, sino que también promueve una cultura organizacional más dinámica y receptiva.

Liderazgo basado en la confianza:

Este estilo de liderazgo se centra en la construcción de relaciones sólidas y en la creación de un ambiente de trabajo donde los miembros del equipo se sientan valorados y seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. La confianza es esencial para facilitar la comunicación abierta y honesta, lo cual es crucial en entornos virtuales donde la comunicación puede ser un desafío. Un liderazgo que fomenta la confianza no solo mejora la cohesión del equipo, también incrementa la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un mejor rendimiento organizacional (Santamaría Ayala, 2021).

Competencias de Liderazgo

El desarrollo continuo de habilidades de liderazgo es indispensable para adaptarse a las demandas cambiantes de los entornos virtuales. Los líderes deben buscar mejorar constantemente sus competencias para garantizar un desempeño óptimo de sus equipos, este desarrollo incluye la formación en habilidades de comunicación, gestión de tiempo y resolución de conflictos, todas esenciales para liderar con éxito en el ámbito virtual.

Los líderes deben definir objetivos alcanzables y alinearlos con las metas generales de la organización, lo que ayuda a mantener la motivación y el compromiso del equipo. Este enfoque no solo clarifica las expectativas, sino que ofrece una dirección clara para el equipo, facilitando el seguimiento y la evaluación del progreso (Coral Reyes, 2023)

Los líderes deben ser competentes en el uso de herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y asegurar que la distancia geográfica no se convierta en una barrera para la cohesión del equipo. La integración de medios tradicionales y virtuales es necesaria para mejorar la eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos organización (Frías-Maura & Muñoz-Palacio, 2024). La empatía y la inteligencia emocional son habilidades importantes que los líderes deben desarrollar para construir relaciones positivas y productivas en entornos virtuales. Estas habilidades ayudan a los líderes a comprender las necesidades individuales de los miembros del equipo, lo que a su vez fomenta un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo (Cardona & Hernández Cobos, 2024).

Los líderes deben estar dispuestos a aprender y evolucionar, adaptando sus estrategias para satisfacer las necesidades únicas de sus equipos virtuales. Esto incluye la posibilidad de recibir capacitación formal en liderazgo virtual, lo cual ha sido identificado como una necesidad

crítica para muchos líderes que actualmente carecen de esta formación (Alward & Phelps, 2019). Así mismo, la gestión del cambio implica la capacidad de los líderes para guiar a sus equipos a través de transiciones y adaptaciones necesarias en el entorno virtual. Estos deben ser flexibles y receptivos a las necesidades cambiantes de sus equipos, asegurando que las metas y prioridades se mantengan claras y alcanzables. Esta adaptabilidad es esencial para enfrentar los desafíos que surgen en un entorno de trabajo remoto, donde las circunstancias pueden cambiar rápidamente (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

El liderazgo efectivo en equipos remotos no solo requiere habilidades tradicionales de liderazgo, también demanda una comprensión profunda de las dinámicas virtuales. Los líderes deben establecer confianza, comunicarse de manera efectiva, utilizar la tecnología de manera adecuada y poseer inteligencia emocional para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente. Al fortalecer estas habilidades, pueden asegurar que sus equipos remotos alcancen altos niveles de productividad y eficiencia, superando los desafíos inherentes al trabajo a distancia.

Principales Fundamentos del Liderazgo

Los líderes deben ser capaces de formar equipos responsables, inspirar cambios y desarrollar la confianza de manera virtual. Para lograr esto, es esencial que cultiven habilidades de gestión del cambio y de formación de equipos, asegurando que cada miembro del equipo se sienta valorado y apoyado. La confianza y la comunicación van de la mano, sin confianza, la comunicación puede volverse superficial y menos efectiva, lo que puede afectar negativamente la productividad del equipo, por tal razón los líderes deben trabajar para crear un entorno de confianza en el que los miembros del equipo se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones abiertamente, esto no solo mejora la moral del equipo, también impulsa la

creatividad y la innovación, elementos esenciales para mantener un alto nivel de eficiencia en un entorno remoto (García Solarte, 2015).

El liderazgo en el contexto de los equipos virtuales desempeña un papel crucial en la construcción de una cultura de equipo sólida y cohesionada. En un entorno donde los miembros del equipo están en diferentes lugares y se comunican principalmente a través de tecnologías de la información, el líder debe ser capaz de establecer una visión compartida y promover un sentido de pertenencia entre los integrantes. Esto se puede lograr a través de la creación de una identidad de equipo que todos puedan entender y respaldar, lo cual es esencial para facilitar interacciones electrónicas futuras y proporcionar más visibilidad y conciencia colectiva dentro del equipo (Cascio & Montealegre, 2016).

El liderazgo en equipos de trabajo remoto es esencial en el contexto organizacional contemporáneo, donde la virtualidad se ha convertido en una norma. En este entorno, los líderes deben ser adaptables y flexibles para enfrentar rápidamente los retos que presentan los entornos virtuales. La comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental para facilitar la colaboración y el entendimiento entre los miembros del equipo. Además, establecer metas claras y alinearlas con los objetivos organizacionales es crucial para proporcionar un liderazgo coherente (Kirkpatrick, 2021).

El feedback continuo es fundamental en los equipos de trabajo remotos, ya que facilita la comunicación abierta, la mejora del rendimiento y el fortalecimiento de la cohesión del equipo. En un entorno remoto, donde no se tiene contacto cara a cara diariamente, la retroalimentación constante ayuda a compensar la falta de interacción física, asegurando que los miembros del equipo estén alineados y se sientan apoyados. Ofrecer retroalimentación regular asegura que

todos los miembros del equipo entiendan sus responsabilidades, metas y expectativas. Esto es especialmente importante en entornos donde los empleados trabajan de manera independiente, evitando malentendidos o confusiones sobre el trabajo que deben realizar (Stone, 2019).

Diagnóstico de los estilos de liderazgo en equipos remotos en el sector automotriz

Estudios previos:

El sector automotriz ha experimentado una transformación significativa debido a la pandemia del COVID-19, lo que ha llevado a una transición hacia contextos de trabajo más remotos. En este escenario, los estilos de liderazgo han cobrado una importancia crucial para gestionar eficazmente los equipos remotos. Un enfoque de liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos, se ha destacado por su eficacia en estos entornos, este estilo se centra en fomentar la innovación y la adaptación al cambio, lo cual es esencial en la industria automotriz, donde la digitalización y la automatización están en aumento (Rendón Arenas & Muñoz Palacios, 2022).

Por otro lado, el liderazgo situacional, que se adapta a las necesidades y competencias específicas de cada miembro del equipo, también ha mostrado ser efectivo en el contexto remoto. Este tipo de liderazgo permite a los líderes ajustar su enfoque según las circunstancias y el nivel de madurez del equipo, promoviendo así un ambiente de trabajo más flexible y receptivo. En el sector automotriz, donde la capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado es vital, el liderazgo situacional puede facilitar un mejor manejo de los recursos humanos y técnicos disponibles (Rendón Arenas & Muñoz Palacios, 2022).

Sin embargo, el liderazgo autoritario, que se basa principalmente en el control y la toma de decisiones centralizada, tiende a ser menos eficaz en entornos remotos. Este estilo puede

limitar la creatividad y la autonomía de los equipos, aspectos que son cruciales en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos en la industria automotriz. En un contexto donde la innovación es clave, el liderazgo autoritario puede obstaculizar la capacidad de las empresas para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes (Rendón Arenas & Muñoz Palacios, 2022).

Impacto en la productividad y eficiencia:

El liderazgo en equipos distribuidos es un tema de creciente interés debido a la expansión de las tecnologías de comunicación y la globalización de las organizaciones. Existen varios estilos de liderazgo que pueden influir en la productividad, eficiencia y satisfacción de los equipos distribuidos. Entre ellos, el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo mediante la creación de una visión compartida y el fomento de la innovación. Este estilo de liderazgo ha demostrado ser efectivo en entornos virtuales donde la motivación y la cohesión del equipo son cruciales para el éxito (Arias Gonzáles & Muñoz Durán, 2021). Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos, lo cual puede ser útil para tareas que requieren cumplimiento estricto de reglas y procesos establecidos.

En el contexto de equipos distribuidos, el liderazgo transformacional tiende a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y de apoyo. Los líderes transformacionales son capaces de reconocer e interpretar las emociones de sus colaboradores, lo que es fundamental en entornos donde la interacción cara a cara es limitada. Además, estos líderes suelen fomentar la confianza dentro del equipo, un elemento crucial para la cohesión y la efectividad en la comunicación dentro de equipos virtuales,

lo que, a su vez, influye positivamente en la percepción del rendimiento del equipo (Newman et al., 2019).

El liderazgo también puede ser distribuido entre los miembros del equipo, lo cual es relevante en equipos virtuales donde la autonomía y la autoorganización son más comunes. La distribución del liderazgo puede aumentar la eficiencia al permitir que los miembros del equipo tomen decisiones rápidas y localizadas sin necesidad de esperar la aprobación de un líder centralizado. Sin embargo, es importante que los líderes formales mantengan cierto grado de control para evitar comportamientos poco éticos y garantizar que el equipo se mantenga alineado con los objetivos organizacionales (Groenendaal, 2010).

Barreras y desafíos del liderazgo en entornos remotos

Identificación de barreras y el impacto en la eficiencia y la productividad:

El liderazgo de equipos en entornos remotos presenta varios desafíos significativos, entre los cuales se destacan los problemas de comunicación. La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de cualquier equipo, pero en entornos remotos, las limitaciones tecnológicas y la falta de interacción cara a cara pueden dificultarla. Según Weisband, en su estudio sobre el liderazgo en el trabajo tecnológicamente soportado, la comunicación cara a cara es vital para establecer normas de trabajo compartidas y experiencia en el dominio, lo que puede no ser fácilmente reemplazable por correos electrónicos o llamadas telefónicas (Groenendaal, 2010). En el sector automotriz, donde la precisión y la coordinación son esenciales, una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y errores, afectando directamente la eficiencia y calidad del producto.

La confianza es otra barrera crítica en el liderazgo remoto. La falta de interacciones personales puede llevar a una disminución de la confianza entre los miembros del equipo y sus líderes. Esto es especialmente problemático en el sector automotriz, donde la confianza en la habilidad y competencia de cada miembro es crucial para el éxito de proyectos complejos. Bradner y Mark encontraron que, aunque la tecnología puede mejorar la coordinación entre equipos distribuidos, no logra aumentar la confianza entre sus miembros (Groenendaal, 2010). Sin una confianza adecuada, los equipos pueden experimentar dificultades en la colaboración y la toma de decisiones conjunta, lo que afecta negativamente la productividad y el compromiso.

El control y el compromiso son dos aspectos interrelacionados que también enfrentan desafíos en entornos remotos. La falta de supervisión directa puede llevar a los líderes a sentir que están perdiendo el control sobre sus equipos, lo cual puede resultar en una gestión excesivamente controladora a través de herramientas tecnológicas. Colvin señala que los incentivos financieros pueden impulsar el rendimiento, pero no necesariamente fomentan un compromiso genuino (García et al., 2010). En el sector automotriz, donde la innovación y la adaptabilidad son vitales, un liderazgo que no logra inspirar compromiso puede obstaculizar el desarrollo tecnológico y la competitividad.

La coordinación es otro desafío importante. La necesidad de coordinar tareas y procesos en tiempo real se complica en entornos remotos debido a las diferencias horarias y la falta de comunicación espontánea. Cummings observó que la comunicación cara a cara frecuente está positivamente relacionada con el rendimiento en equipos distribuidos, sugiriendo que la falta de esta puede llevar a una coordinación ineficaz (Groenendaal, 2010). En la industria automotriz, donde los procesos de producción y ensamblaje son altamente interdependientes, una coordinación deficiente puede resultar en demoras y una disminución de la calidad del producto

final. Por lo tanto, superar estas barreras es esencial para el éxito en la gestión de equipos remotos dentro de este sector.

Desarrollo de un modelo de liderazgo para equipos remotos

Modelos existentes:

Los modelos de liderazgo diseñados para entornos remotos han sido implementados en diversos sectores, como la educación, el textil, y la tecnología, entre otros. Estos modelos buscan adaptarse a las necesidades de un entorno laboral en el que el contacto físico es limitado, y se enfatiza el uso de tecnologías de la información para mantener la comunicación y la colaboración efectivas (Arias González & Muñoz Durán, 2021). Por ejemplo, el liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz en entornos virtuales, ya que fomenta la motivación y el compromiso de los colaboradores a través de una visión compartida y el empoderamiento del equipo. Este enfoque podría ser particularmente útil en el sector automotriz, donde la coordinación entre equipos de diseño, producción y ventas es crucial.

El liderazgo virtual requiere habilidades específicas que permitan gestionar equipos a distancia de manera eficaz. En el contexto del trabajo remoto, es esencial que los líderes desarrollen competencias relacionadas con la comunicación eficiente y el manejo de tecnologías digitales (Arias González & Muñoz Durán, 2021). Los líderes en el sector automotriz podrían beneficiarse de estas habilidades al coordinar equipos distribuidos en distintas ubicaciones geográficas, lo que les permitiría mantener la coherencia en la estrategia y los objetivos organizacionales. Además, la implementación de tecnologías avanzadas de comunicación puede facilitar la integración de equipos de trabajo, maximizando la eficacia y minimizando los malentendidos.

Un elemento clave del liderazgo en entornos remotos es la capacidad de los líderes para adaptar su estilo y métodos de gestión a las necesidades y contextos específicos de su equipo. El modelo de liderazgo participativo, por ejemplo, fomenta la inclusión y la colaboración, permitiendo a los miembros del equipo tener voz en las decisiones y procesos (Argueta Moreno, 2017). En el sector automotriz, donde la innovación y la mejora continua son fundamentales, un enfoque participativo podría incentivar a los empleados a aportar ideas y soluciones creativas, mejorando así la capacidad de la organización para responder a desafíos del mercado.

Asimismo, el liderazgo responsable y consultivo es vital en entornos virtuales, donde la retroalimentación y el apoyo continuo son esenciales para el desarrollo del equipo. En el sector automotriz, los líderes que adoptan este enfoque pueden garantizar que los equipos de producción y diseño trabajen en armonía, alineando sus esfuerzos con las metas estratégicas de la empresa, al fomentar un ambiente de confianza y transparencia, los líderes pueden mejorar el rendimiento general del equipo y reducir la resistencia al cambio (Arias Gonzáles & Muñoz Durán, 2021).

La adaptación de estos modelos de liderazgo al sector automotriz también implica considerar los desafíos únicos de la industria, como la gestión de la cadena de suministro global y la coordinación de múltiples procesos de producción. El uso de modelos de liderazgo que promuevan la autonomía y la responsabilidad compartida puede ayudar a los líderes a manejar estos desafíos de manera más efectiva, facilitando la toma de decisiones y la resolución de problemas (Brundage, 2022). Este enfoque puede ayudar a las empresas automotrices a mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución.

La implementación de modelos de liderazgo efectivos en entornos remotos requiere una evaluación continua y una disposición para ajustar las estrategias según sea necesario. Las empresas automotrices deben estar abiertas a experimentar con diferentes enfoques y herramientas, evaluando su impacto en la productividad y la satisfacción del equipo. Al hacerlo, pueden construir una cultura organizacional que no solo se adapte a las condiciones actuales del mercado, sino que también esté preparada para enfrentar los desafíos futuros (Allen & Birrell, 2024)

Casos de éxito de liderazgo en equipos remotos, con énfasis del sector automotriz

Caso Toyota

Toyota ha adoptado una infraestructura de escritorio virtual para sus ingenieros de diseño, lo que ha transformado significativamente su proceso de trabajo. Esta implementación ha permitido a los ingenieros acceder a herramientas y recursos de diseño avanzados desde cualquier ubicación, mejorando la flexibilidad y eficiencia del equipo. La virtualización del entorno de trabajo ha facilitado la colaboración entre los equipos de diseño, permitiendo que los ingenieros compartan información y trabajen de manera conjunta en tiempo real, sin las limitaciones físicas de estar en el mismo lugar. Este enfoque no solo ha optimizado el flujo de trabajo interno, sino que también ha contribuido a una mayor rapidez en la toma de decisiones, lo que es crucial en la industria automotriz altamente competitiva (Palacios et al., 2024).

La virtualización de escritorios ha demostrado ser un componente esencial en la estrategia de Toyota para mejorar la calidad y reducir los costos de producción. Al permitir a los ingenieros de diseño trabajar en un entorno digital completamente integrado, Toyota ha podido simplificar procesos complejos como la modelización 3D y la simulación de prototipos.

Herramientas como los sistemas de ingeniería asistida por ordenador (CAE) y prototipado virtual han sido implementadas, lo que permite prever problemas potenciales antes de la fabricación física, minimizando así los errores y el tiempo de desarrollo del producto. Esta capacidad de simulación avanzada no solo mejora la precisión del diseño, también optimiza el uso de recursos, lo que se traduce en una eficiencia operativa superior (López-Roa et al., 2024)

Además, la infraestructura de escritorio virtual ha mejorado la seguridad de los datos de Toyota, un aspecto crítico en el diseño y desarrollo de productos. La centralización de datos en servidores seguros ha reducido significativamente el riesgo de pérdida o robo de información, garantizando que los datos sensibles de los proyectos estén protegidos. En la era digital, donde la ciberseguridad es una preocupación creciente, contar con un sistema robusto que proteja la propiedad intelectual es fundamental para mantener la ventaja competitiva de la empresa. Esta implementación también ha facilitado el cumplimiento de regulaciones de seguridad, asegurando que todas las operaciones de diseño se realicen dentro de un marco de seguridad controlado (Palacios et al., 2024).

Finalmente, la adopción de una infraestructura de escritorio virtual ha permitido a Toyota adaptarse rápidamente a cambios en el entorno de trabajo, como los que se produjeron durante la pandemia del COVID-19. Los ingenieros han podido continuar sus labores de diseño desde casa, garantizando la continuidad del negocio sin interrupciones significativas. Este enfoque flexible no solo ha mejorado la moral del equipo al ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, sino que también ha destacado la capacidad de Toyota para innovar y liderar en la implementación de tecnologías modernas que apoyan la productividad y la resiliencia organizacional (López-Roa et al., 2024).

Caso BMW Group

BMW Group, una de las empresas líderes en la industria automotriz, ha logrado implementar con éxito equipos de trabajo remoto, destacándose como un caso de éxito en este sector. Este logro se debe, en gran parte, a su enfoque en la alfabetización digital y en la creación de un entorno laboral adaptable a las nuevas demandas del trabajo no presencial. La empresa ha desarrollado competencias digitales específicas para facilitar la colaboración remota, como se evidencia en la importancia de la alfabetización digital en el sector automotriz durante la pandemia de COVID-19, donde se identificaron necesidades específicas de desarrollo en habilidades de comunicación y toma de decisiones en entornos virtuales (George et al., 2023).

Uno de los elementos clave en el éxito de BMW Group ha sido la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que facilitan la comunicación y la colaboración entre equipos distribuidos geográficamente. La empresa ha integrado plataformas como Microsoft Teams y otras herramientas de colaboración digital, lo que ha permitido mantener la cohesión del equipo y asegurar la continuidad del trabajo, incluso en circunstancias desafiantes como las que plantea el trabajo remoto. Esta estrategia es consistente con la tendencia general en la industria, donde la digitalización y el uso de herramientas colaborativas digitales se han vuelto esenciales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones (George et al., 2023).

Además, BMW Group ha invertido en la formación de sus empleados para el uso eficiente de estas herramientas digitales, lo cual ha sido fundamental para minimizar el estrés y maximizar la productividad en entornos de trabajo remoto. La formación continua y el desarrollo de habilidades digitales son aspectos críticos que han permitido a los supervisores y equipos de BMW adaptarse efectivamente a las nuevas dinámicas laborales, superando las barreras

inicialmente asociadas al trabajo no presencial. Este enfoque proactivo hacia la capacitación y el desarrollo profesional ha sido clave en la capacidad de la empresa para navegar con éxito los desafíos del trabajo remoto (George et al., 2023).

La experiencia de BMW Group resalta la importancia de una planificación estratégica y de una gestión del cambio eficaz, especialmente en el contexto de una industria tan dinámica como la automotriz. La empresa ha demostrado que, al adoptar un enfoque integrador y flexible, es posible no solo mantener la productividad, sino también innovar y mejorar los procesos internos. Este caso de éxito subraya cómo una organización puede transformar desafíos en oportunidades mediante la implementación estratégica de herramientas digitales y el fomento de una cultura de aprendizaje continuo (George et al., 2023)

Caso Volkswagen

El modelo de trabajo remoto implementado por Volkswagen durante la pandemia de COVID-19 se ha destacado como un caso de éxito en la industria automotriz. En respuesta a los desafíos que presentó la crisis sanitaria, Volkswagen adoptó estrategias innovadoras para mantener la productividad y la colaboración entre sus equipos de trabajo remoto. Una de las medidas clave fue el uso de presentaciones en video y la facilitación de pagos virtuales, lo cual permitió que las transacciones fueran más eficientes y seguras. Esta estrategia no solo mejoró la experiencia del cliente, también aseguró la continuidad operativa en un entorno complejo (Urías Rivas & Lugo Hernández, 2022)

La confianza y la adaptabilidad se identificaron como factores críticos para el éxito del trabajo remoto, y Volkswagen priorizó estos aspectos en su gestión de equipos a distancia. La empresa adoptó herramientas como Slack y Microsoft Teams para mantener una comunicación

eficaz y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. Al proporcionar una experiencia positiva para los empleados, Volkswagen no solo aumentó la satisfacción laboral, también mejoró la productividad general de sus equipos remotos. Esto resalta la importancia de implementar políticas y prácticas específicas que favorezcan un entorno de trabajo remoto flexible y adaptable (Espinosa Cevallos, 2024).

Volkswagen también invirtió significativamente en la capacitación de su personal para maximizar la presencia digital y mejorar la atención al cliente. La empresa reconoció la necesidad de adquirir habilidades tecnológicas y conocimientos para adaptarse a un entorno más digital, lo cual se logró a través de cursos de capacitación específicos. Esta inversión en capital humano no solo fortaleció la capacidad de adaptación de Volkswagen, también aseguró que los empleados estuvieran bien preparados para enfrentar los desafíos del trabajo remoto (Urías Rivas & Lugo Hernández, 2022).

El enfoque de Volkswagen hacia el trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19 se presenta como un modelo a seguir en la industria automotriz. Al implementar tecnologías efectivas, fomentar la confianza y la comunicación entre los empleados, y priorizar la capacitación, Volkswagen ha demostrado que el trabajo remoto puede ser no solo viable, también puede ser beneficioso para la organización. La experiencia de Volkswagen subraya la importancia de la adaptabilidad y la inversión en recursos humanos para lograr el éxito en un entorno laboral en constante evolución (Espinosa Cevallos, 2024).

Caso Tesla

Tesla ha destacado como un ejemplo a seguir en la implementación de estrategias de trabajo remoto en el sector automotriz, demostrando que la flexibilidad y la innovación

tecnológica pueden coexistir para mejorar el rendimiento y la eficiencia operativa. En el contexto de la pandemia de COVID-19, muchas empresas automotrices, incluyendo Tesla, se vieron obligadas a adoptar rápidamente el trabajo remoto para asegurar la continuidad de sus operaciones. Este cambio no solo permitió a Tesla mantener sus operaciones, también impulsó una transformación digital que mejoró la comunicación interna y la colaboración entre equipos, aspectos fundamentales para el éxito del teletrabajo (Lopez Echevarria & Ore Rodriguez, 2023).

Uno de los factores clave en el éxito del trabajo remoto de Tesla ha sido la inversión en tecnología y en la capacitación de su personal para el uso eficiente de herramientas digitales. Al igual que otras empresas del sector, Tesla ha aprovechado el uso de plataformas de comunicación y colaboración como Zoom y Microsoft Teams, lo que ha facilitado una comunicación más fluida entre sus equipos distribuidos geográficamente. Este enfoque ha permitido a Tesla mantener la coordinación y el flujo de trabajo, incluso en un entorno remoto, superando los desafíos típicos del aislamiento y las distracciones (Lopez Echevarria & Ore Rodriguez, 2023).

Además, Tesla ha implementado políticas flexibles que han permitido a sus empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, lo cual es crucial para la satisfacción y productividad de los trabajadores remotos. La flexibilidad en los horarios y la autonomía en la toma de decisiones han sido aspectos destacados en la estrategia de Tesla, promoviendo un ambiente de confianza y compromiso entre los empleados. Según estudios, estas prácticas no solo han mejorado la moral del equipo, también han incrementado la eficiencia y la creatividad en la solución de problemas (Lopez Echevarria & Ore Rodriguez, 2023)

Por último, la experiencia de Tesla en el trabajo remoto ofrece lecciones valiosas para otras empresas automotrices que buscan adaptarse al nuevo paradigma laboral. Al priorizar la inversión en tecnología, la capacitación continua y la implementación de políticas de trabajo flexibles, Tesla ha demostrado que es posible innovar y prosperar en un entorno laboral cambiante. Este enfoque no solo ha asegurado la resiliencia de Tesla frente a los desafíos de la pandemia, también ha establecido un estándar a seguir para el sector automotriz en su conjunto, promoviendo una cultura de innovación y adaptabilidad (Lopez Echevarria & Ore Rodriguez, 2023)

Caso Ford Motor Company

Ford Motor ha sido un ejemplo destacado en la implementación exitosa del trabajo remoto en el sector automotriz. A medida que la pandemia de COVID-19 impulsó a muchas empresas a adoptar nuevas modalidades laborales, Ford se destacó por su capacidad de adaptación y eficiencia en la gestión de equipos a distancia. La empresa aprovechó la tecnología para asegurar que sus empleados pudieran trabajar de manera efectiva desde sus hogares, utilizando herramientas de comunicación digital como videoconferencias y plataformas colaborativas para mantener la productividad y la cohesión del equipo. Esta transición no solo permitió a Ford continuar con sus operaciones durante la pandemia, sino que también mejoró la satisfacción laboral de sus empleados al ofrecerles una mayor flexibilidad y autonomía en sus horarios laborales (Espinosa Cevallos, 2024).

Un aspecto clave del éxito de Ford en el trabajo remoto fue su enfoque en la capacitación digital. La empresa invirtió en el desarrollo de las habilidades digitales de sus empleados, asegurando que estuvieran equipados para utilizar eficazmente las herramientas tecnológicas

necesarias para el teletrabajo. Esta estrategia no solo mejoró la eficiencia operativa, también fortaleció la confianza entre los empleados y la empresa, ya que los trabajadores se sintieron respaldados y preparados para enfrentar los desafíos del trabajo a distancia (George et al., 2023). La capacitación continua en el uso de plataformas digitales permitió a los empleados de Ford mantenerse conectados y colaborar de manera efectiva, contribuyendo al éxito general de la empresa en el sector automotriz durante un período de incertidumbre global.

Además, Ford implementó estrategias de comunicación claras y efectivas para sus equipos remotos. La empresa se centró en establecer canales abiertos de comunicación, utilizando herramientas como WhatsApp y videollamadas para facilitar el intercambio de información y mantener a los empleados informados y comprometidos. Esta comunicación constante fue crucial para fomentar un sentido de pertenencia y colaboración entre los trabajadores, lo que resultó en un aumento de la productividad y una reducción de los conflictos internos. Al priorizar la comunicación y el apoyo emocional de los empleados, Ford logró mantener un ambiente de trabajo positivo y motivador, incluso en un entorno virtual (Castro-Martínez et al., 2022).

La experiencia de Ford Motor en la gestión de equipos de trabajo remoto durante la pandemia ofrece lecciones valiosas para otras empresas en el sector automotriz. Al invertir en tecnología y capacitación, establecer una comunicación clara y efectiva, y proporcionar flexibilidad laboral, Ford no solo superó los desafíos presentados por la pandemia, sino que también fortaleció su posición en el mercado. Este enfoque proactivo y centrado en el bienestar de los empleados demostró ser una estrategia exitosa para enfrentar las adversidades y adaptarse a las nuevas realidades del entorno laboral moderno (Espinosa Cevallos, 2024).

Tabla 2.

Prácticas relevantes para liderazgo remoto

Compañía	Prácticas relevantes para liderazgo remoto	Lección trasladable al modelo
	- Definición de roles elegibles para trabajo remoto.	
Toyota Motor Corp.	- Implementación de infraestructura VDI y seguridad digital. - Comunicación clara de políticas internas (Corporation, 2023)	Establecer criterios de elegibilidad y soporte tecnológico sólido antes de implementar teletrabajo masivo.
BMW Group	- Política híbrida formal (2 días remotos promedio). - Equipos ágiles distribuidos (Scrum, Value Stream Management). - Herramientas digitales de gestión de espacios (Group., 2023)	Combinar normas híbridas con metodologías ágiles y plataformas de coordinación para mantener cohesión y autonomía.
Volkswagen AG	- Políticas de trabajo flexible post-pandemia. - Estandarización de comunicación virtual y canales oficiales (Group, 2022)	Documentar protocolos de comunicación digital para garantizar fluidez informativa entre equipos distribuidos.
Tesla, Inc.	- Inversión en tecnología y capacitación continua. - Flexibilidad en los horarios y autonomía en la toma de decisiones (Lopez Echevarria & Ore Rodriguez, 2023)	Se equilibra el control y la confianza promoviendo la adaptabilidad y la innovación.

Compañía	Prácticas relevantes para liderazgo remoto	Lección trasladable al modelo
	- Opción híbrida para empleados de oficina.	
Ford Motor Company	- Rediseño de espacios colaborativos y soporte TI. - Enfoque flexible en retorno presencial (Company, 2021)	Flexibilidad sostenible requiere infraestructura tecnológica y rediseño físico que fomente colaboración y bienestar.

Nota. Elaboración propia

Tabla 3.

Prácticas del sector que alimentan el modelo de liderazgo en entornos remotos en el sector automotriz

Dimensión del modelo de liderazgo remoto	Prácticas identificadas en los casos empresariales	Cómo fortalecen el modelo de liderazgo
Comunicación efectiva y transparente	- Volkswagen: estandarizó canales de comunicación digital y protocolos de reunión virtual. - BMW: aplica metodologías ágiles (scrums y daily meetings) para sincronizar equipos distribuidos.	Promueven claridad, coordinación y feedback constante, pilares de la confianza en equipos remotos.
Claridad en roles y responsabilidades	- Toyota: definió criterios de elegibilidad para trabajo remoto, detallando funciones y expectativas. - Ford: estableció guías claras sobre cuándo y cómo trabajar presencial o en remoto.	Refuerzan la estructura organizativa y la rendición de cuentas, reduciendo ambigüedades y conflictos en equipos virtuales.
Liderazgo basado en confianza y autonomía	- BMW: fomenta equipos autogestionados en proyectos digitales. - Ford: permite flexibilidad individual dentro de marcos definidos.	Potencian un liderazgo de tipo empoderador, que delega y mide por resultados, no por control presencial.
Soporte tecnológico y cultura digital	- Toyota: invirtió en infraestructura de escritorio virtual (VDI) y seguridad digital.	Aseguran la viabilidad operativa del liderazgo remoto, al ofrecer herramientas que facilitan la

Dimensión del modelo de liderazgo remoto	Prácticas identificadas en los casos empresariales	Cómo fortalecen el modelo de liderazgo
	<ul style="list-style-type: none">- Ford: rediseñó oficinas con tecnologías híbridas colaborativas.- BMW: implementó plataformas de gestión de espacios y colaboración en la nube.	comunicación, seguimiento y evaluación del desempeño.
Gestión del cambio y bienestar organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Ford: acompañó el cambio con rediseño físico, apoyo psicológico y equipos de TI.- Volkswagen: promovió cultura de colaboración virtual sostenida.	Enseñan que el liderazgo remoto exige empatía, escucha y gestión gradual del cambio, no imposiciones autoritarias.
Evaluación y mejora continua	<ul style="list-style-type: none">- Toyota, BMW y Tesla: miden productividad y satisfacción para ajustar políticas de trabajo remoto.	Fomentan un liderazgo basado en datos y aprendizaje continuo, adaptable a contextos cambiantes.

Nota. *Elaboración propia*

Legislación colombiana de trabajo en casa, home office y trabajo remoto

El trabajo remoto, también conocido como teletrabajo, ha cobrado relevancia en Colombia, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, que aceleró su adopción en el país. En Colombia, el teletrabajo está regulado principalmente por la Ley 1221 de 2008, que busca promover y regular esta modalidad laboral, estableciendo las condiciones necesarias para su implementación. Esta ley se centra en garantizar un equilibrio entre las necesidades de los empleadores y los derechos de los teletrabajadores, y ha sido complementada por el Decreto 884 de 2012, que detalla aspectos técnicos y operativos del teletrabajo (Ospina Molina, 2021).

Un aspecto central de la regulación del teletrabajo en Colombia es el enfoque en la salud y la seguridad laboral. La normativa exige que los empleadores proporcionen a los teletrabajadores las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera segura y

eficiente, y que se implementen medidas para proteger su bienestar físico y mental (Calderón et al., 2022). Sin embargo, a pesar de estas regulaciones, muchos trabajadores han reportado dificultades para adaptarse a esta modalidad, enfrentando problemas como el aislamiento social y el agotamiento, que no siempre son completamente abordados por la legislación vigente.

La implementación del teletrabajo en Colombia también ha revelado desafíos en la práctica, como la falta de preparación de las empresas y los empleados para la transición a un entorno de trabajo remoto. A pesar de que la ley establece que el teletrabajo debe ser voluntario y acordado entre las partes, la pandemia obligó a muchas organizaciones a adoptar esta modalidad de manera apresurada, sin contar con el apoyo y la capacitación adecuados para sus empleados, esto ha llevado a experiencias variadas entre los teletrabajadores, quienes han tenido que adaptarse a nuevas dinámicas laborales sin un marco claro que regule todos los aspectos de su trabajo (Calderón et al., 2022).

En el contexto colombiano, la regulación del teletrabajo también tiene un componente de equidad y acceso. La Ley 1221 de 2008 busca fomentar el teletrabajo como una herramienta para la inclusión laboral, facilitando el acceso al empleo para personas con discapacidad o que viven en zonas rurales. Sin embargo, la implementación de estas disposiciones enfrenta barreras, como la falta de infraestructura tecnológica adecuada en muchas regiones, lo que limita las oportunidades para ciertos grupos de la población (Ospina Molina, 2021).

Es importante destacar que, a pesar de los esfuerzos regulatorios, el teletrabajo en Colombia aún enfrenta desafíos significativos. La falta de un monitoreo efectivo de las condiciones laborales en el entorno remoto y la necesidad de adaptaciones continuas en las políticas de teletrabajo son temas que requieren atención urgente. Las empresas deben

establecer mecanismos claros para asegurar que los derechos de los teletrabajadores sean respetados y que se promueva un ambiente de trabajo saludable y seguro (Calderón et al., 2022).

Finalmente, la experiencia de los teletrabajadores en Colombia varía ampliamente dependiendo de las condiciones específicas de cada individuo y empresa. Mientras algunos han encontrado en el teletrabajo una oportunidad para mejorar su calidad de vida, otros enfrentan retos significativos relacionados con la carga laboral, la falta de interacción social y el manejo de responsabilidades domésticas. Estos relatos subrayan la importancia de continuar desarrollando y actualizando la normativa sobre teletrabajo en Colombia para abordar estas cuestiones y asegurar que esta modalidad laboral beneficie a todos los involucrados (Ospina Molina, 2021).

Marco Contexto

Descripción del sector automotriz

El sector automotriz en Colombia ha experimentado diversos cambios y desafíos en los últimos años, influenciado por tendencias globales y locales que afectan su desarrollo. La industria automotriz colombiana, aunque no es tan grande como la de otros países de la región, ha mostrado un crecimiento sostenido, especialmente en la producción de vehículos comerciales y de transporte público. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la sostenibilidad y la eficiencia energética, aspectos que están ganando relevancia en la agenda nacional y global (Michelena et al., 2023).

Una de las tendencias más significativas en la industria automotriz global es la transición hacia la electromovilidad, y Colombia no es ajena a este cambio. Aunque el país aún depende en gran medida de vehículos de combustión interna, ya se están implementando políticas para fomentar la adopción de vehículos eléctricos (EVs). Sin embargo, la infraestructura de recarga y la

disponibilidad de EVs aún presentan desafíos significativos para una transición más rápida. Además, el cambio hacia la electromovilidad requiere inversiones sustanciales en tecnología e infraestructura, lo cual es un reto para la industria local (Michelena et al., 2023).

Colombia también enfrenta el desafío de implementar prácticas de producción más sostenibles. Las empresas automotrices en el país están empezando a adoptar la logística verde y otras prácticas sostenibles, buscando reducir su impacto ambiental, esto incluye el uso de energías alternativas y la gestión de residuos, aunque todavía hay un largo camino por recorrer para que estas prácticas se generalicen en toda la industria. La capacidad de las empresas para adaptarse a estas demandas será crucial para su competitividad a largo plazo (Avendaño-Durango et al., 2024).

Además, la industria automotriz en Colombia tiene la presión de mejorar la eficiencia energética de los vehículos. Se han identificado diversas estrategias para lograr esto, como el uso de tecnologías más limpias y la promoción de la conducción eficiente, la cual puede generar ahorros significativos en el consumo de combustible, sin embargo, la implementación de estas estrategias requiere el desarrollo de normativas claras y la capacitación del personal, lo que representa un desafío adicional para la industria (Rísquez Ramos, 2022).

El contexto económico y político también juega un papel importante en el desarrollo del sector automotriz en Colombia. La implementación de políticas fiscales y monetarias que faciliten el acceso al crédito privado es esencial para las inversiones necesarias en la industria, además, el marco regulatorio y socio-institucional puede influir en la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, haciendo crucial una evaluación del entorno en el que operan estas empresas (Castillo et al., 2019).

Análisis del entorno

El entorno del sector automotriz en Colombia se caracteriza por una serie de factores que influyen en su desarrollo y competitividad. Colombia ha experimentado un crecimiento en la venta de automóviles, este crecimiento se ha visto impulsado por la demanda en los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4, lo que ha contribuido a un incremento del 6,1% en la producción de vehículos. Las principales ciudades en ventas de automóviles nuevos son Bogotá, Cali, Envigado y Medellín, reflejando un mercado dinámico en las áreas urbanas (Peña-Meneses & García-Cáceres, 2019).

El sector automotriz en Colombia enfrenta varios desafíos, incluidos problemas en la cadena de abastecimiento como la cobertura nacional y el servicio postventa, a pesar de contar con centros de distribución que facilitan el comercio en Latinoamérica y el Caribe, hay problemas relacionados con la infraestructura y regulaciones que afectan el flujo de bienes. Además, el sector depende en gran medida de importadores para el suministro de autopartes, lo que limita la capacidad de producción local y la competitividad (Peña-Meneses & García-Cáceres, 2019).

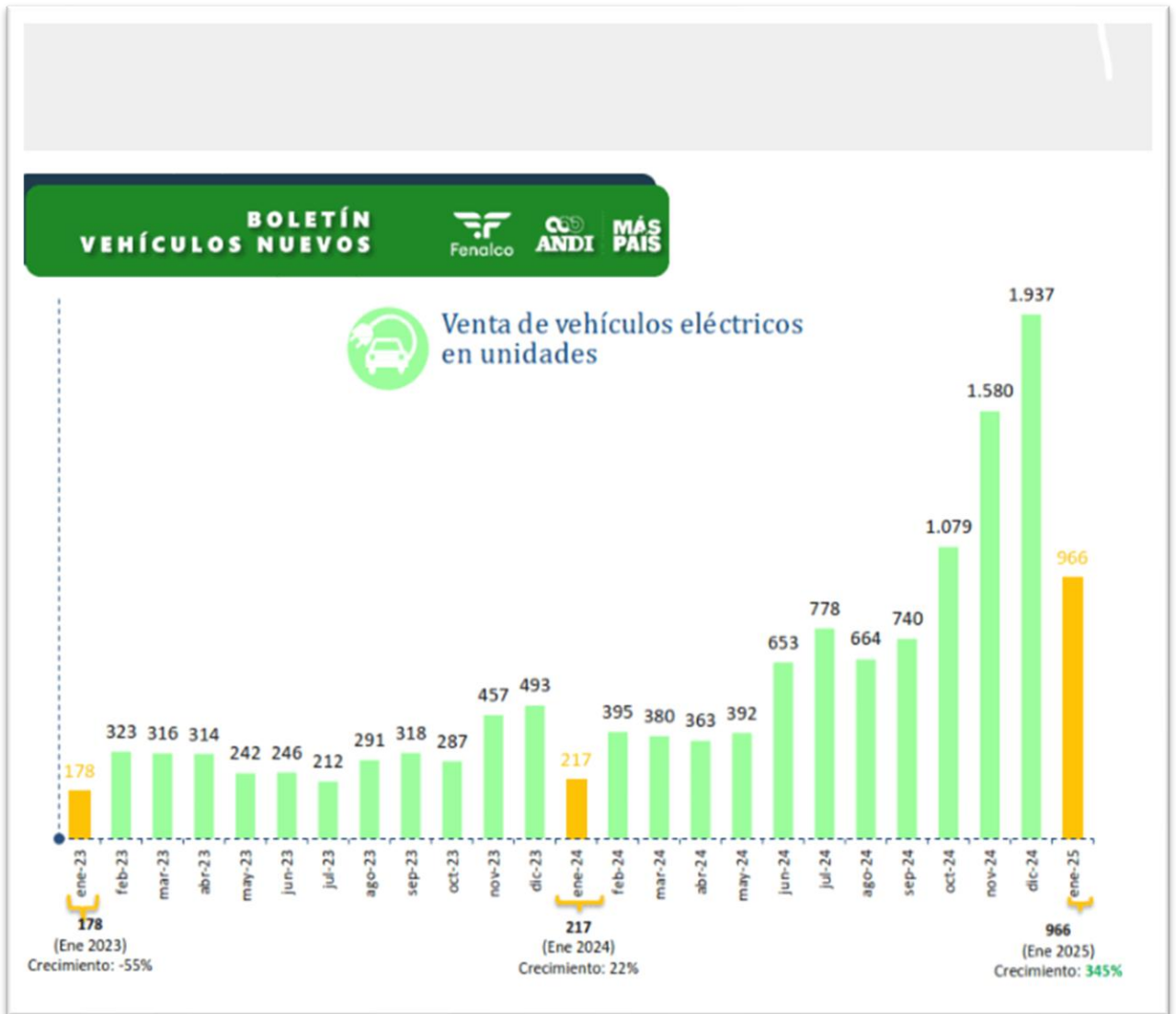
La globalización ha influido significativamente en el desarrollo del sector automotriz en Colombia. La cadena de abastecimiento busca reducir costos de producción y maximizar la oferta de bienes competitivos, enfrentando retos en su gestión eficiente. A pesar de estos desafíos, Colombia tiene el potencial para convertirse en un líder en la exportación de autopartes para 2032, gracias a programas de fomento y convenios internacionales (Peña-Meneses & García-Cáceres, 2019).

Las oportunidades de exportación hacia Canadá y Estados Unidos, impulsadas por tratados de libre comercio, representan un camino para mejorar la competitividad del sector

automotriz colombiano, sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, es fundamental que la industria implemente cadenas de suministro más sostenibles y mejore el soporte postventa, estas transformaciones son esenciales para adaptarse a los cambios tecnológicos y a la competencia global. Sumado a esto, el entorno del sector automotriz en Colombia está marcado por la necesidad de desarrollar una industria más sostenible y eficiente, la implementación de regulaciones ambientales que promueven el uso de vehículos eléctricos e híbridos es un paso en la dirección correcta, aunque aún queda mucho por hacer para cerrar la brecha con países desarrollados. Además, el sector automotriz debe enfocarse en mejorar su cadena de suministro y en la capacitación de su personal para enfrentar los desafíos del mercado actual (Peña-Meneses & García-Cáceres, 2019).

Figura 1

Venta de vehículos eléctricos en unidades

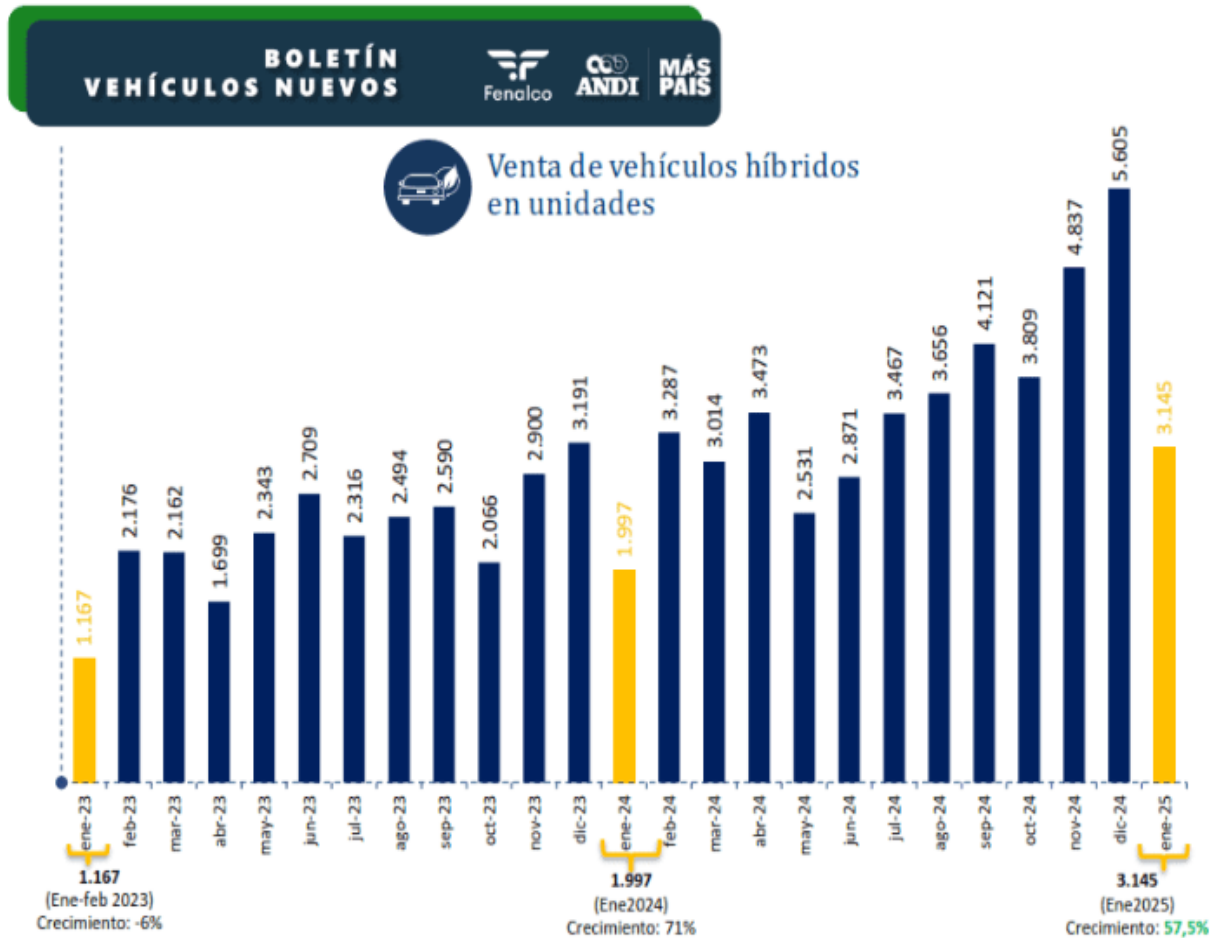


Nota. Tomado de Boletín vehículos nuevos Fenalco-Andi-Más País (<https://www.fenalco.com.co/>; <https://www.andi.com.co/>, 2025)

En enero, la venta de vehículos eléctricos creció en un 345 % con 966 vehículos vendidos respecto a enero del 2024. Tomado de Boletín vehículos (<https://www.fenalco.com.co/>)

Figura 2

Venta de vehículos híbridos en unidades



Nota. Tomado de Boletín vehículos nuevos Fenalco-Andi-Más País (<https://www.fenalco.com.co/>; <https://www.andi.com.co/>, 2025)

Por su parte, la venta de vehículos híbridos crece un 57,5 % con 3.145 vehículos vendidos respecto a enero del 2024. Tomado de Boletín vehículos (<https://www.fenalco.com.co/>)

Figura 3
 Vehículos híbridos y eléctricos-HEV, PHEV y BEV

VEHÍCULOS HÍBRIDOS Y ELÉCTRICOS- HEV, PHEV y BEV

MES ENERO			
TECNOLOGIA	2024	2025	VAR %
1 Híbrido No Enchufable	1891	2828	49,0%
2 BEV	217	942	334,1%
3 Híbrido Enchufable	107	226	111,2%
TOTAL	2.215	3.996	80,4%

Fuente: RUNT. Cálculos ANDEMOS.

MES			
TOP 10 MARCAS	2024	2025	VAR %
1 Toyota	642	802	24,9%
2 Byd	98	521	431,0%
3 Mazda	438	461	5,3%
4 Kia	20	324	1520,0%
5 Renault	30	315	950,0%
6 Suzuki	387	293	-24,3%
7 Hyundai	29	270	831,0%
8 Mercedes benz	76	129	69,7%
9 Ford	157	111	-29,3%
10 Volvo	46	103	123,9%
OTRAS	292	667	128,4%
TOTAL	2.215	3.996	80,4%

Fuente: RUNT. Cálculos ANDEMOS.

Nota. Tomado de Boletín vehículos nuevos Fenalco-Andi-Más País (<https://www.fenalco.com.co/>; <https://www.andi.com.co/>, 2025)

En cuanto a las marcas, Toyota sigue liderando por número de unidades con 802 en el mes para ambos segmentos, pero el porcentaje de crecimiento más grande corresponde a KIA con un 1.520 %. Tomado de Boletín vehículos (<https://www.fenalco.com.co/>)

Reseña de organizaciones del sector automotriz del estudio

1. AUTONAL & CÍA SAS:

Es una empresa destacada en el sector automotriz colombiano, creada en 1.964 se especializa en la venta de vehículos nuevos y usados y repuestos. También realiza mantenimiento y reparación de vehículos, lo que la convierte en una empresa integral dentro del sector automotriz, ofrece servicios de agendamiento de citas en talleres especializados, colisión y atención al cliente en vehículos multimarca. Además, cuenta con un centro de logística y alistamiento. Actualmente cuenta con sedes en Bogotá, Chía, Tunja y Villavicencio. Concesionario autorizado para la comercialización de vehículos nuevos y usados de Peugeot, Ford, Volkswagen y Volvo, peritaje, tramites y tiene aliados estratégicos dentro del sistema financiero para la obtención de créditos para compra y venta de vehículos.

2. ESFERA COLOR:

Es una empresa colombiana que se dedica a la distribución de pintura automotriz marca DuPont / Axalta Distribuidor de productos complementarios de pintura 3M, Carborundum, Loctite, al desarrollo de hardware y software para control de operaciones de taller de colisión, desarrollador de tecnología Indoor RTLS (Sistemas de localización en tiempo real para espacios interiores). Presta servicios de capacitación en colorimetría en diferentes concesionarios automotrices de la capital. Su sede se encuentra ubicada en Bogotá.

3. TECNIAUTOAMERICANA SAS

Su enfoque principal de actuación es la mantenimiento y reparación de vehículos automotores y la comercialización de repuestos, es considerada una pyme dentro del sector automotriz. Ofrece servicios de colisión y colisión expresss y alistamiento a vehículos multimarca.

Diagnóstico en entornos remotos

Figura 4

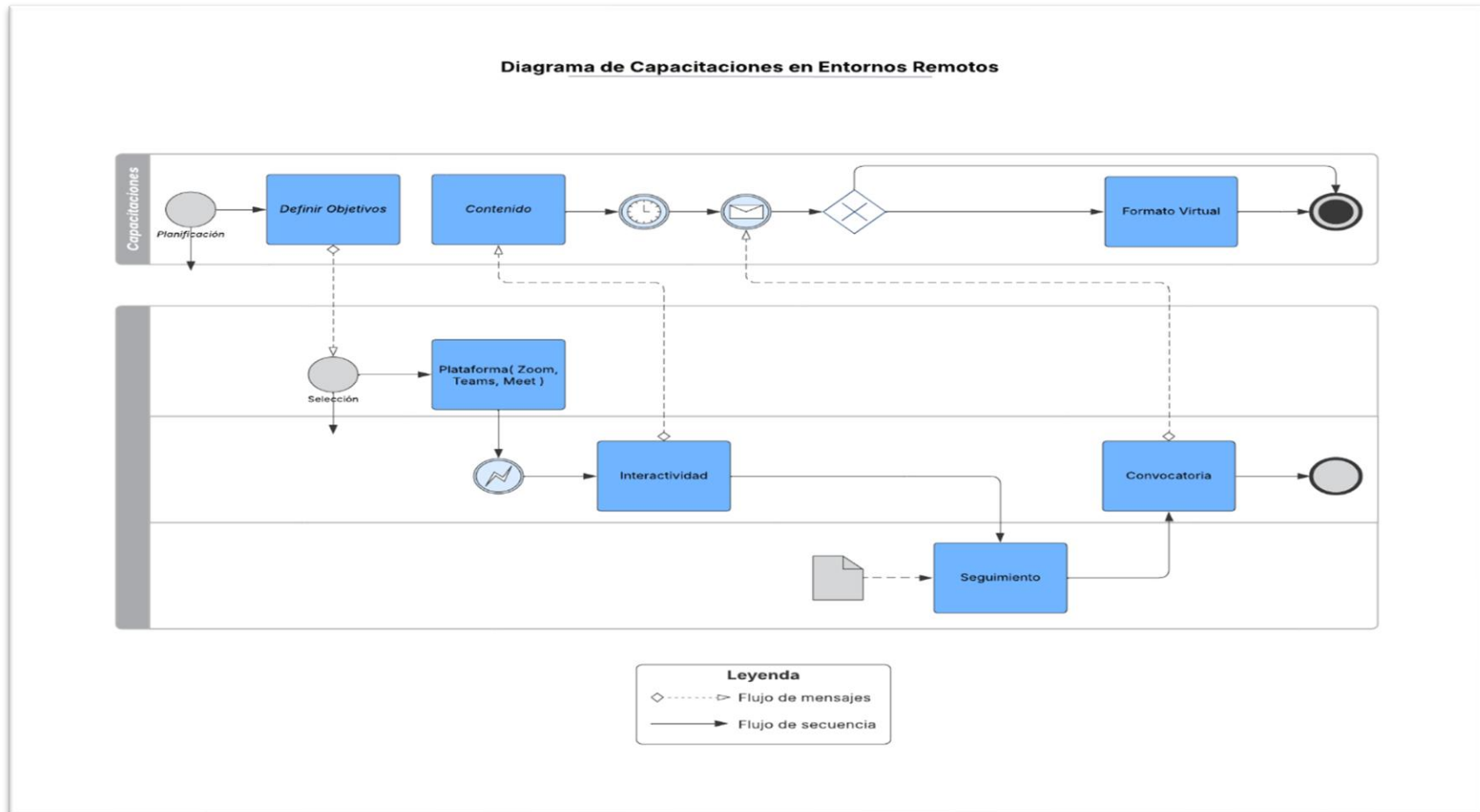
Diagrama de gestión administrativa



Nota: Elaboración propia

Figura 5

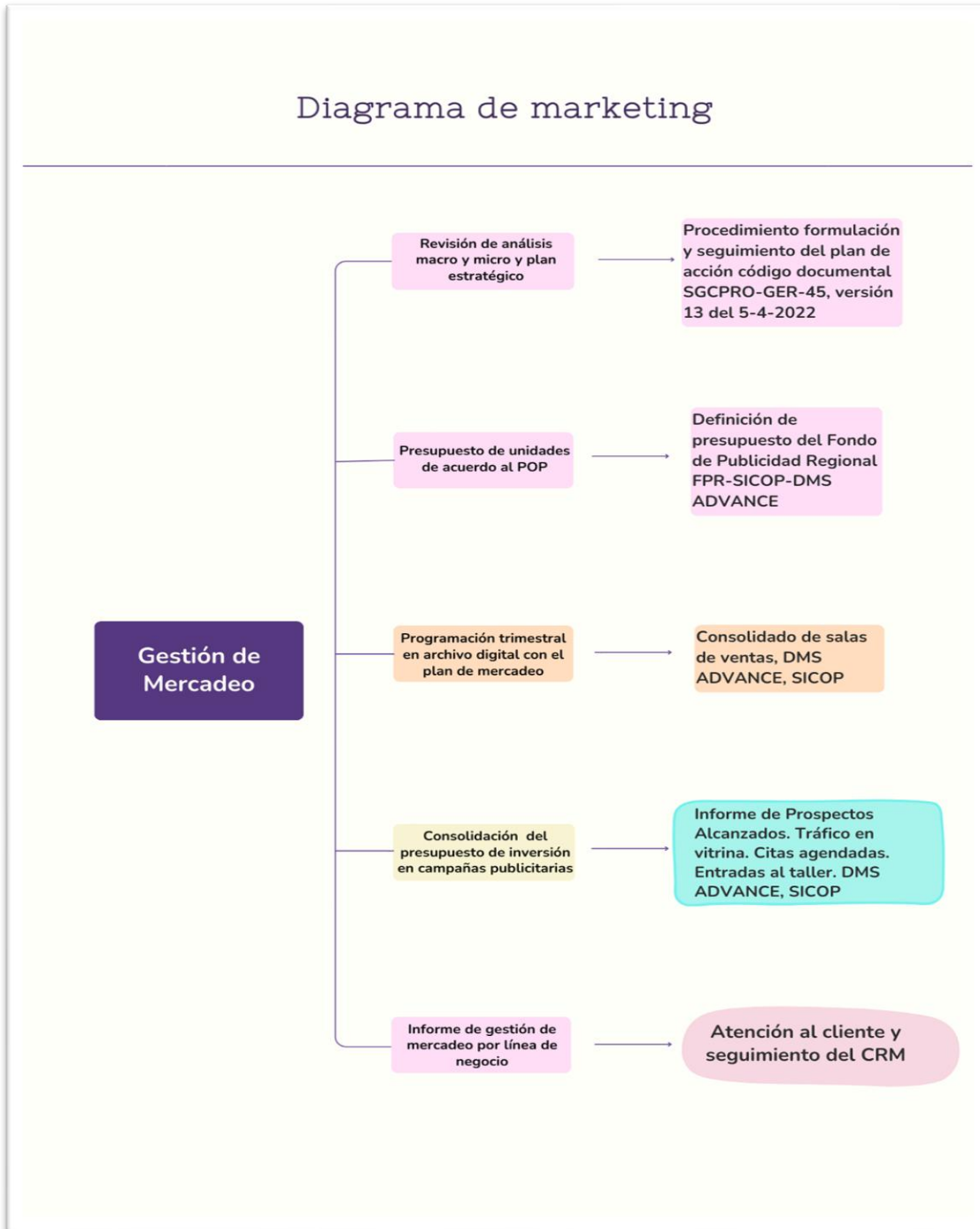
Diagrama de capacitaciones en entornos remotos



Nota: Elaboración propia

Figura 6

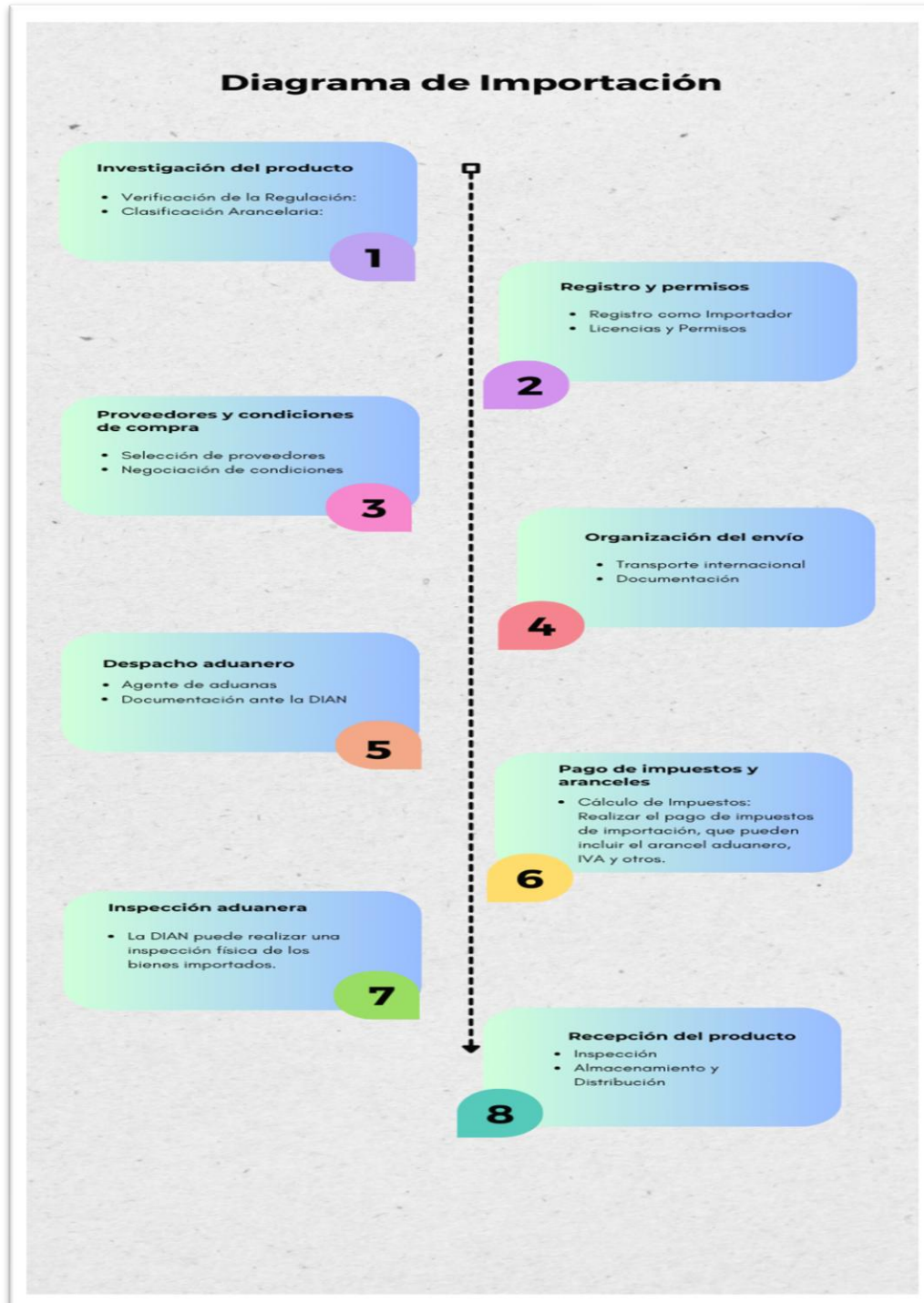
Diagrama de marketing



Nota: Elaboración propia

Figura 7

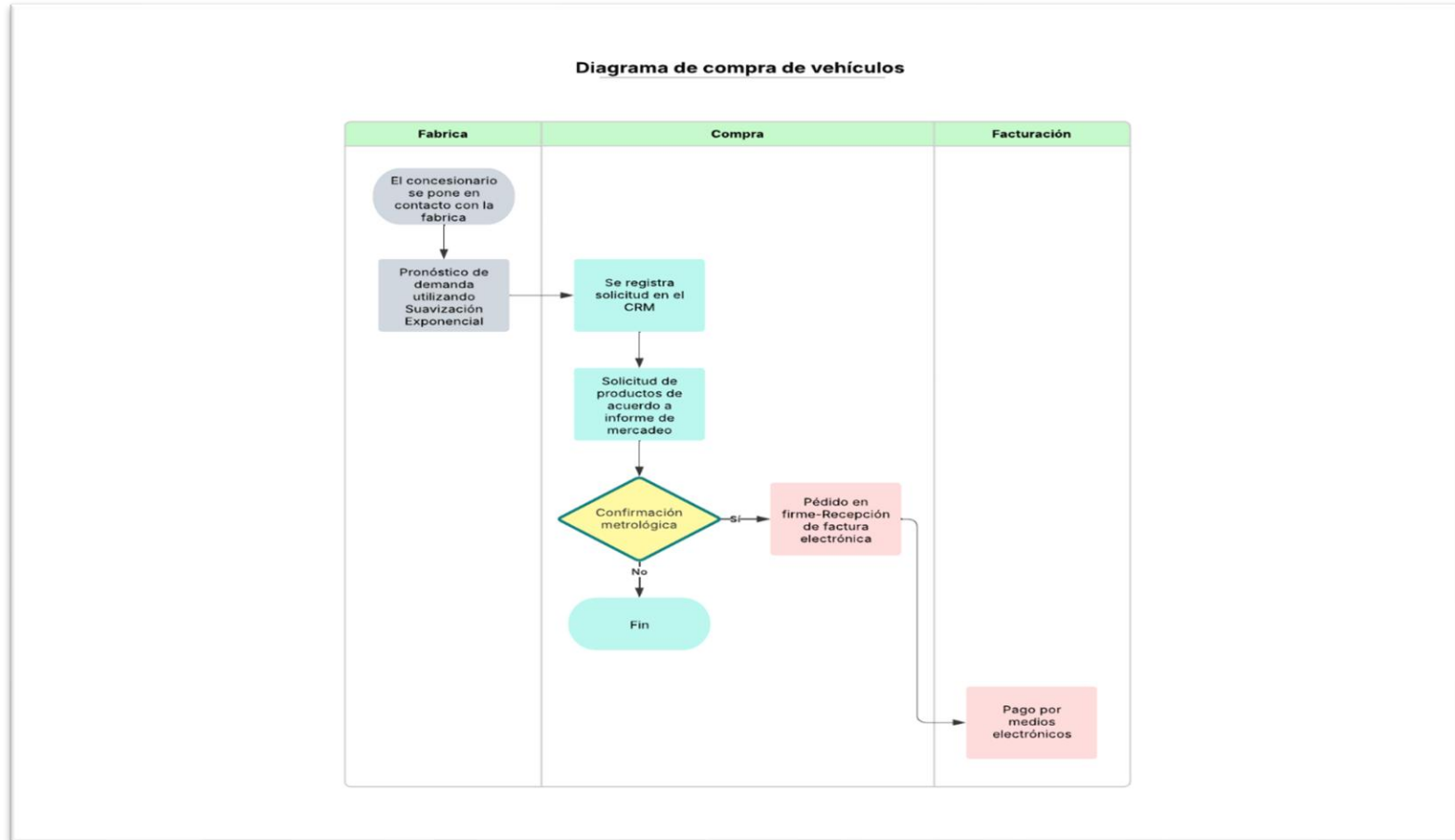
Diagrama de importación



Nota: Elaboración propia

Figura 8

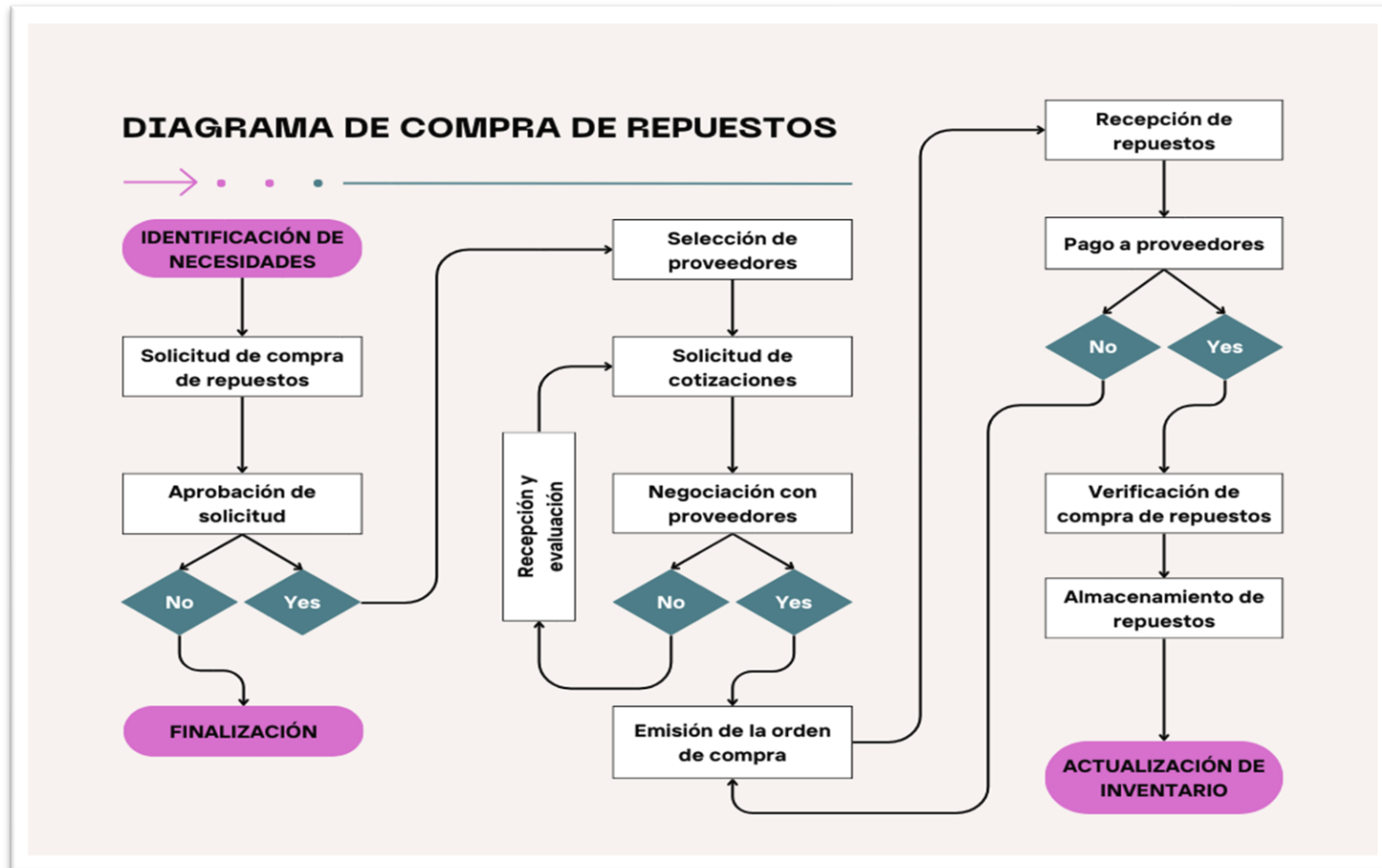
Diagrama de compra de vehículos



Nota: Elaboración propia

Figura 9

Diagrama de compra de repuestos



Nota: Elaboración propia

Figura 10

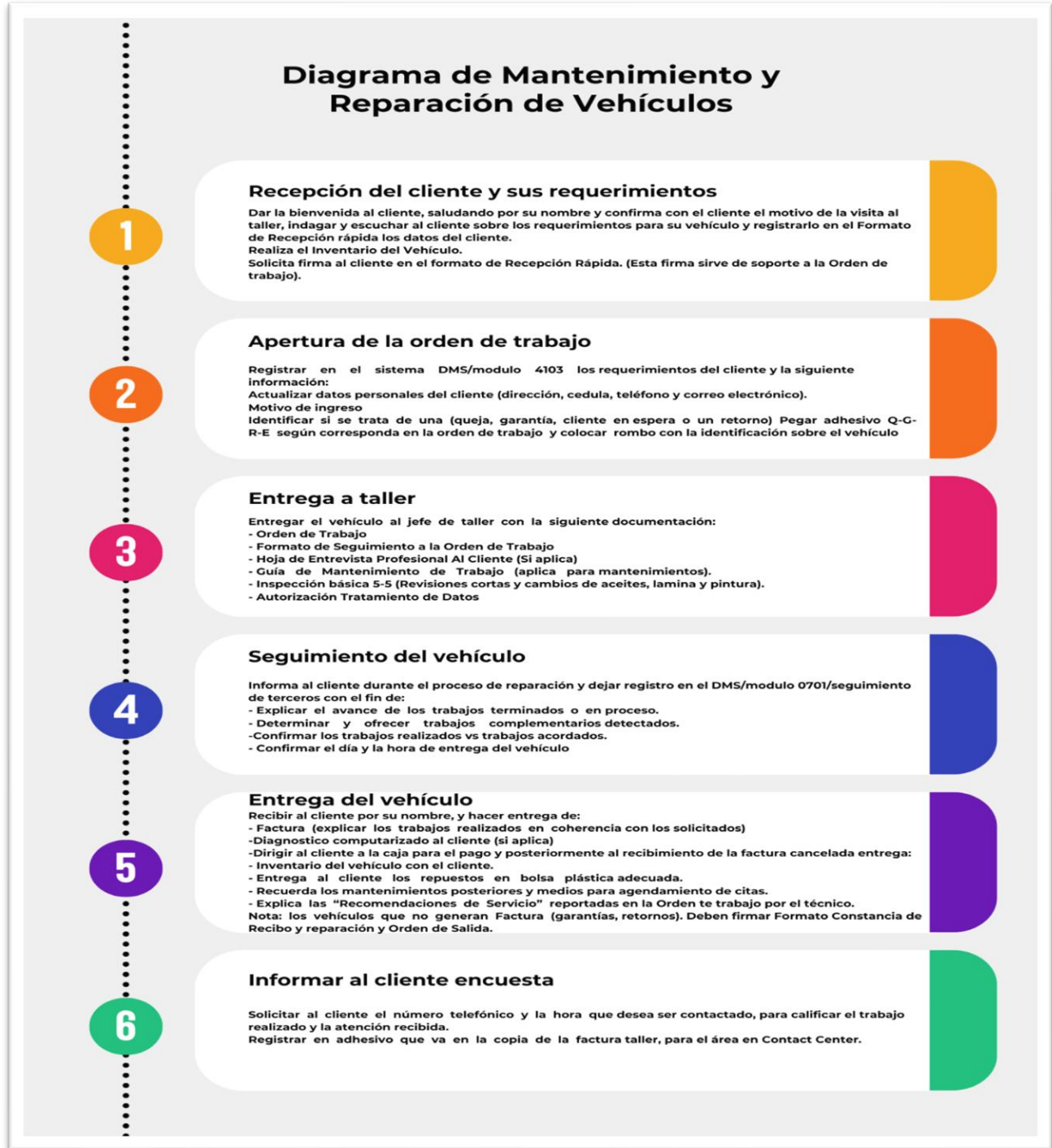
Diagrama de gestión comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 11.

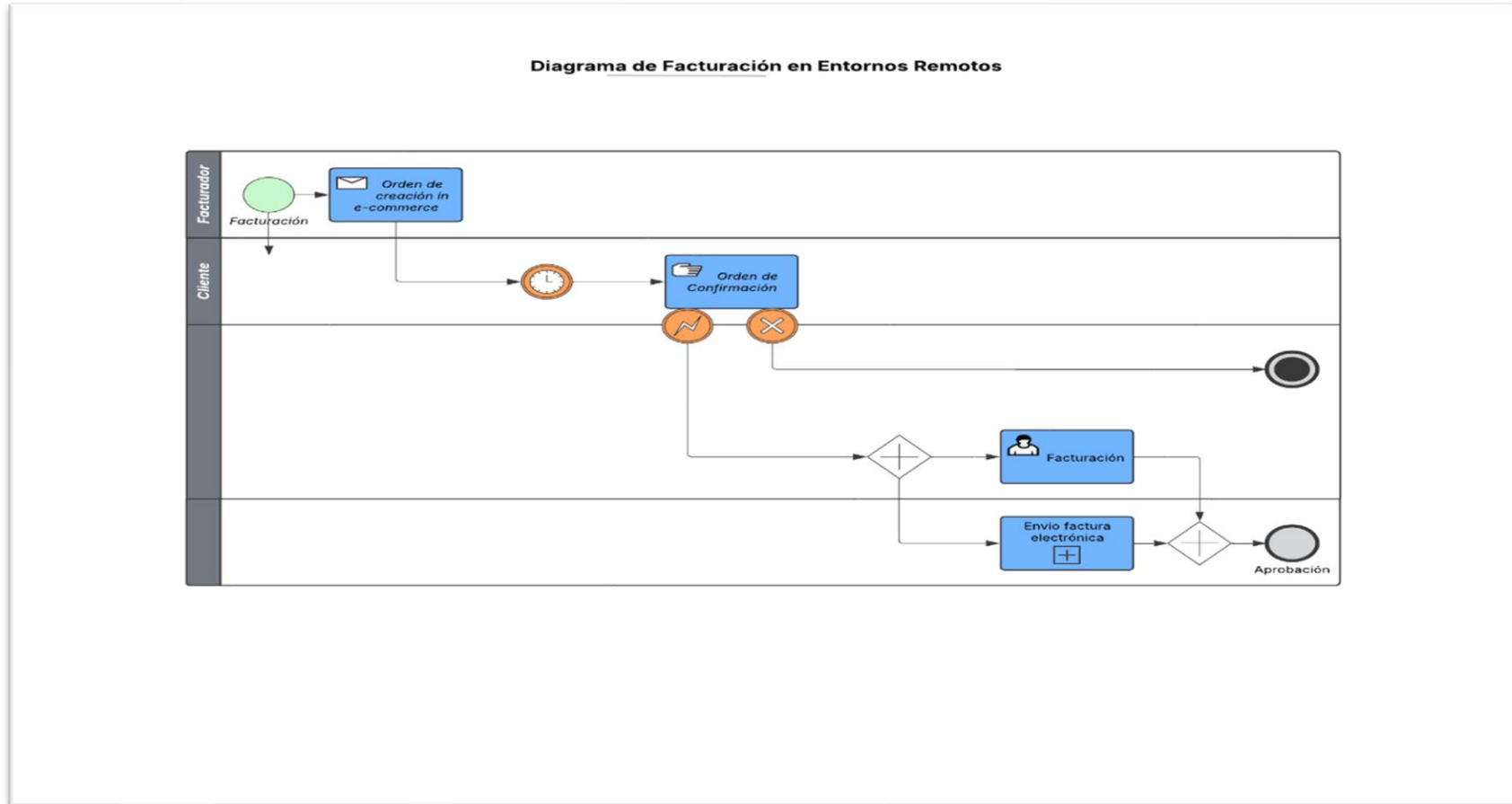
Diagrama de mantenimiento y reparación de vehículos



Nota: Elaboración propia

Figura 12

Diagrama de facturación en entornos remotos



Nota: Elaboración propia

Hipótesis

1. La capacidad de los líderes para la implementación de políticas de trabajo flexible incrementa la eficiencia y satisfacción de los equipos remotos en el sector automotriz.
2. El desarrollo continuo en competencias de liderazgo mejora significativamente la productividad de los equipos de trabajo remoto en el sector automotriz.

Variables

A continuación, se presentan las variables que definen los atributos que se medirán en la investigación con la recolección de datos. Se presenta la definición conceptual, operación y clasificación de cada variable. Existirá un instrumento que en conjunto va a medir las variables cualitativas para cumplir el objetivo del proyecto.

Tabla 4

Variables del proyecto

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Autoliderazgo	Este concepto hace referencia a la capacidad de los individuos para dirigir sus propios comportamientos y pensamientos hacia la consecución de objetivos (Maden-Eyiusta & Ece Alparslan, 2022)	Entrevistas y encuestas
Estilo de Liderazgo	Es un proceso dinámico que involucra la influencia intencional de una persona sobre un grupo para alcanzar objetivos comunes. Esta visión destaca la importancia del contexto y de las interacciones entre líderes y seguidores (Jankurová et al., 2017)	Entrevistas y encuestas
Gestión del conocimiento	Es el proceso de creación, adquisición, organización, compartición y aplicación de conocimientos para mejorar la eficiencia y competitividad de una organización (Pancholi & Pancholi, 2014)	Entrevistas y encuestas
Habilidades tecnológicas	Son herramientas esenciales en la sociedad contemporánea, ya que permiten a los individuos desenvolverse eficientemente en un entorno cada vez más digitalizado (Quintanilla-Andrade et al., 2024)	Entrevistas y encuestas
Comunicación Organizacional	Es un elemento esencial que permite la interacción y la cohesión dentro de las empresas, facilita la coordinación de actividades y la implementación de estrategias y promueve un	Entrevistas y encuestas

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Motivación organizacional	sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual es crucial para el logro de los objetivos organizacionales y personales (Pineda Henao, 2020) Incluye factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo además de los incentivos monetarios, es fundamental proporcionar un entorno en el que los empleados se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento (Ruiz et al., 2023)	Entrevistas y encuestas
Gestión del cambio organizacional	Es un conjunto de prácticas y procesos diseñados para ayudar a las organizaciones a adaptarse de manera efectiva a las transformaciones internas y externas (Raeder & Bokova, 2019)	Entrevistas y encuestas
Nivel de confianza	Describe la percepción que tienen los empleados sobre la fiabilidad y competencia de sus líderes y la estructura de la organización. Este concepto es crucial para el funcionamiento efectivo y la cohesión interna de cualquier organización (Lounsbury, 2023)	Entrevistas y encuestas
Bienestar laboral	Es la percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral y las emociones positivas en el entorno de trabajo, destacando la importancia para la calidad del capital humano y el desarrollo organizacional (Mamani-Guzmán et al., 2023)	Entrevistas y encuestas
Cultura organizacional	Es un sistema de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Este sistema influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo (Rodríguez, y otros, 2020)	Entrevistas y encuestas

Nota. Elaboración propia

Las variables se derivan de las hipótesis y para cada una de ellas, hay que identificarlas y realizar su definición conceptual, es decir, señalar cómo se entienden; así mismo, su definición operacional, es decir, establecer cómo se pueden medir.

Adicionalmente, es necesario clasificarlas, en principio, y de acuerdo con el alcance del estudio y su especificidad, se parte de definir para cada hipótesis, si la variable es dependiente o independiente. Vale la pena aclarar que, en el caso de los estudios correlacionales no hay variables dependientes e independientes, puesto que en su mayoría hay interdependencia entre éstas.

Metodología

Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación será llevada a cabo mediante una técnica que identificará el liderazgo de equipos remotos con un alto nivel de productividad y eficiencia en concesionarios del sector automotriz, a través de una metodología mixta que consistirá en un proceso de diagnóstico de liderazgo y la identificación de las herramientas, mediante encuestas aplicadas al interior de las compañías.

Este estudio será de tipo transversal. Se empleará una herramienta para identificar el liderazgo de equipos remotos deseado en las compañías, así como para analizar los datos de las encuestas efectuadas a líderes de área y empleados. Se utilizará un análisis estadístico de tipo descriptivo que categorizará los datos de la población seleccionada. Finalmente, se obtendrán las conclusiones mediante un método deductivo que busca integrar los resultados del instrumento empleado en las organizaciones.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptiva y correlacional. Se desarrollará una actividad con los líderes del área administrativa de los concesionarios del sector automotriz para identificar las prácticas de liderazgo existentes y se llevará a cabo una encuesta a los trabajadores de las áreas seleccionadas. A partir de esta información, se llevará a cabo un estudio descriptivo, con el objetivo de determinar los factores y variables característicos de la investigación. A continuación, se llevará a cabo un análisis mixto con el propósito de corroborar hipótesis, en el cual se evaluarán los factores y variables.

Diseño de la investigación

Es de tipo no experimental y no existe la manipulación de variables transversales.

Tipo de investigación

Según el propósito de la investigación se pretende contrastar los resultados a la luz de la teoría, de acuerdo con el grado de profundidad será descriptiva ya que se describe con precisión el objeto de estudio y hay suficiente información para hacerlo, según la fuente de datos es mixta, según la inferencia será deductivo y según la temporalidad será transversal.

Tabla 5

Fases para alcanzar los objetivos de la investigación

Objetivo general: Diseñar un modelo de liderazgo de impacto para la gestión de equipos de trabajo en entornos remotos.

Objetivos específicos	Actividad planeada	Entregables
Realizar un diagnóstico sobre el estilo y tipo de liderazgo que ejercen los líderes en equipos de trabajo en entornos remotos.	Diseño y aplicación de instrumento de recolección de datos.	Encuestas
Identificar las barreras que existen para liderar equipos de trabajo en entornos remotos y su impacto en la eficiencia y la productividad del sector automotriz.	Revisión de la literatura frente a los resultados de la encuesta	Cuadro comparativo y análisis
Desarrollar un modelo de liderazgo para la gestión en equipos de trabajo en entornos remotos para que las organizaciones del sector automotriz logren un alto nivel de productividad y eficiencia.	Definición del propósito y alcance del modelo, análisis del contexto, etapa de diagnóstico, definición de competencias clave, desarrollo de la estructura del modelo, definición de herramientas y metodología.	Propuesta del modelo de liderazgo para la gestión de equipos de trabajo remotos.
Validar a través de expertos el modelo de liderazgo propuesto.	Prueba piloto: Implementar el modelo en una unidad o grupo reducido.	Resultados y ajuste del modelo de acuerdo con la revisión y validación de expertos.

Objetivo general: Diseñar un modelo de liderazgo de impacto para la gestión de equipos de trabajo en entornos remotos.

Objetivos específicos	Actividad planeada	Entregables
	Recoger retroalimentación sobre su aplicabilidad y efectividad. Revisión y ajuste: Modificar el modelo según los hallazgos del piloto. Validación con expertos: Consultar a especialistas para verificar que el modelo cumple con los estándares de liderazgo modernos.	

Nota. Elaboración propia

Definición y características de la población

Población y Muestra

La población utilizada en la investigación es finita se enfoca específicamente en empleados de AUTONAL Y CIA, TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS.

Población

La población con la que se realizará la investigación corresponde a los empleados y contratistas de AUTONAL Y CIA, TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS.

Muestra

El tamaño de la muestra se calcula aplicando la siguiente fórmula

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$
$$n = \frac{800 * 0,95^2 * 0,5 * (-0,5)}{800 * 0,05^2 + 0,95^2 * 0,5 * (-0,5)}$$
$$n = \frac{180}{1.77}$$
$$n = 106$$

El muestreo será no probabilístico. Se aplicará el instrumento a personal administrativo, operativo y contratistas de AUTONAL Y CIA, TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS. Para un total de 200 encuestas.

En este tipo de muestreo no se realizará un estudio de probabilidad para la selección de las personas que participarán en el diligenciamiento de la encuesta; las personas encuestadas serán elegidas de acuerdo con el cumplimiento de los criterios de exclusión.

Tamaño de la muestra:

Teniendo en cuenta la fórmula de población y muestras se determinó que una muestra confiable es de 106 personas, se toma la decisión de incluir a 200 personas dentro del estudio.

Criterios de Inclusión:

- Población administrativa y operativa de AUTONAL Y CIA,TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS.
- Hombres y mujeres.
- Cargos administrativos, operativos y directivos.

Criterios de Exclusión:

- Líderes de AUTONAL Y CIA, TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS, que se encuentren vinculados con 5 años o más.
- Trabajadores o contratistas de AUTONAL Y CIA, TECNIAUTOAMERICANA SAS y ESFERA COLOR SAS, que tengan una antigüedad de 5 o más años.

Procedimientos y técnicas de análisis de la información

La investigación será descriptiva, se realizará la recolección, tabulación, interpretación y generación de conclusiones de los datos recolectados, a través de la aplicación de encuestas. Los resultados serán presentados en tablas de frecuencia y gráficas de distribuciones, teniendo en cuenta la media, mediana y varianza, que le darán mayor confiabilidad al estudio.

Así mismo, en caso de encontrar hallazgos relevantes en intervalos de datos, se considerarán las medidas de variabilidad, para demostrar hallazgos de una manera especificada.

Tabla 6

Fases de análisis de datos

Estadística descriptiva	Formato V-Aiken	Validación del instrumento
	Encuesta virtual	Método de recolección de datos
	Alfa de Cronbach	Método de verificación de confiabilidad
	Microsoft Excel	Herramienta para organizar la información
	Programa SPSS	Herramienta para analizar la información

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el problema planteado, es necesario delimitar y establecer el enfoque de investigación desde las perspectivas cuantitativa, cualitativa o mixta, el diseño de investigación elegido para el estudio y el alcance o tipo. Se recomienda que los diseños planteados sean de tipo no experimental: no hay manipulación de variables, transversales: hay un solo momento de recolección de datos, o longitudinales: varias mediciones a través del tiempo, de tipo de estudio descriptivo, correlacional o descriptivo-correlacional.

Instrumentos

De acuerdo con el enfoque de la investigación se seleccionaron y se definieron los siguientes instrumentos a partir de los cuales se recogerá la información para el estudio:

La entrevista ya que prioriza la profundidad y el entendimiento cualitativo a través de la interacción flexible y la encuesta, ya que se implementa mediante un cuestionario con preguntas preestablecidas y un sistema de respuestas escalonado, orientándose predominantemente a la obtención de datos numéricos y cuantitativos. Aunque las encuestas pueden recoger información sobre opiniones y comportamientos a gran escala, su estructura cerrada limita la capacidad de los encuestados para expresarse y no requirió la presencia del investigador durante su aplicación. Por el contrario, la entrevista, con su naturaleza conversacional y la posibilidad de preguntas abiertas, es insustituible para generar un conocimiento detallado y contextualizado, demostrando que la elección entre ambas

técnicas depende directamente de los objetivos específicos y la profundidad de comprensión que se busque en la investigación (Hadi et al., 2023).

Técnicas para el análisis de la información

El análisis de datos es una etapa fundamental en la investigación, donde la naturaleza diversa de los datos —sean cualitativos, cuantitativos o mixtos— exige un enfoque riguroso para asegurar la validez y precisión de los hallazgos. En este contexto, el software IBM SPSS Statistics ha emergido como una herramienta indispensable, transformando las prácticas de investigación al ofrecer una amplia gama de posibilidades para las tareas analíticas. Su uso facilita no solo el procesamiento de grandes volúmenes de información, sino también la sistematización y la redefinición de cómo se genera el conocimiento, lo que subraya su papel esencial en el desarrollo de la investigación.

La recolección de datos a menudo implica la combinación de múltiples técnicas para abordar la complejidad de los fenómenos estudiados y fortalecer la validez y fiabilidad de la investigación. Los estudios de este caso integran cuestionarios, revisión documental y la colaboración de expertos para obtener una comprensión más completa, ya que las distintas fuentes de información son altamente complementarias. Una vez recolectados, los datos cualitativos, se requiere un proceso de condensación y categorización para su análisis (Chacón Guerrero & Eslava Zapata, 2017). El software antes mencionado se vuelve crucial en esta fase, facilitando la codificación y la agrupación de fragmentos significativos, lo que aporta mayor sistematización y transparencia al análisis.

Trabajo de Campo

La investigación de campo busca una comprensión de la realidad, siendo especialmente valiosa para evaluar intervenciones y mejorar prácticas. El primer paso crucial en esta labor es la identificación y definición de la problemática de investigación, que a menudo surge de una pregunta inicial o de una falta de conocimiento en un área específica. Este proceso impulsa una revisión exhaustiva de la literatura existente para delimitar el tema y formular preguntas innovadoras, asegurando que sean factibles, interesantes, novedosas, éticas y relevantes (Duarte Sánchez, 2024).

La presentación e interpretación de los resultados, debe integrar coherentemente los hallazgos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión profunda del fenómeno de estudio. Esto implica no solo mostrar gráficos y estadísticas descriptivas, también ilustrar los resultados cualitativos con citas y ejemplos, analizando cómo ambos conjuntos de datos se relacionan y contribuyen al conocimiento general. Discutir las implicaciones de los hallazgos para la teoría y la práctica, junto con las limitaciones del estudio y las futuras direcciones de investigación.

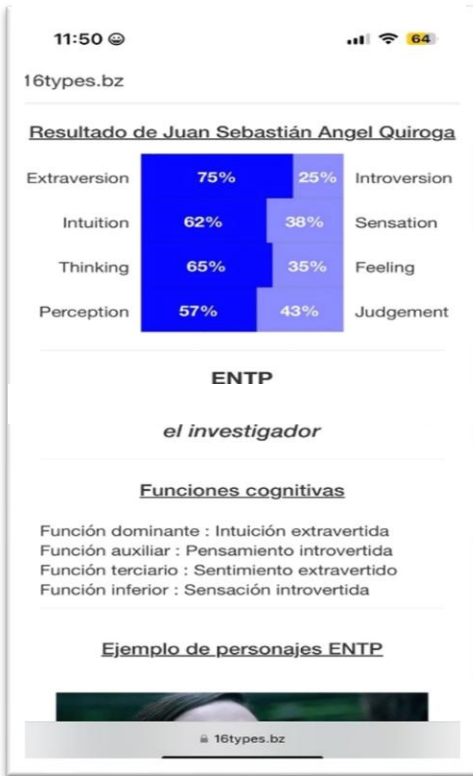
Prueba de personalidad

Un tipo de teoría de Isabel Myers y Katherine Briggs es formado a partir de 4 parejas de dos preferencias que se oponen (Extraversión-Introversión, Sensación-Intuición, Pensamiento-Sentimiento, Percepción-Juicio) y resultante la combinación de los 4 letras designado las preferencias que usted usa más.

- Líder de logística-Juan Sebastián Ángel Quiroga-Entrevistado

Figura 13

Prueba de personalidad



Nota. Test prueba de personalidad aplicado

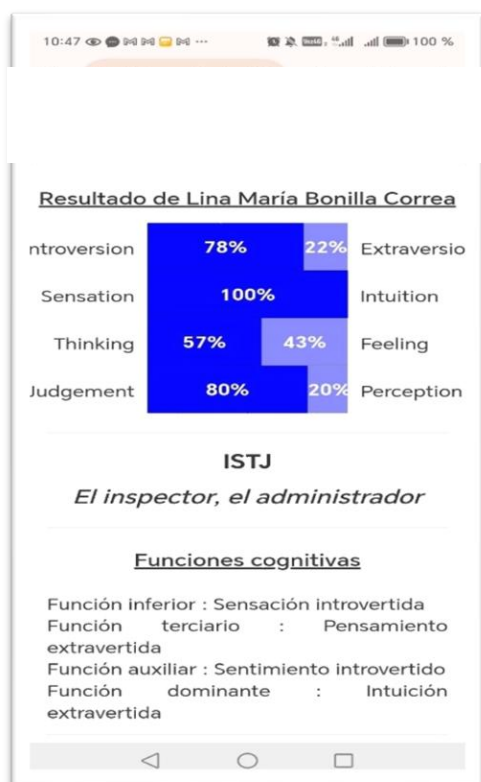
La inteligencia emocional emerge como una competencia clave para los líderes logísticos, especialmente en el manejo de equipos y la coordinación entre múltiples organizaciones. Un líder competente en inteligencia emocional puede evaluar las fortalezas y debilidades de su equipo, comunicarse efectivamente y motivar a los colaboradores para alcanzar objetivos comunes, esta habilidad resulta crucial en la logística, donde la coordinación entre diferentes culturas, tecnologías y procesos requiere crear un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua. La implementación de técnicas de inteligencia emocional permite el desarrollo del autoconocimiento y la gestión adecuada de

las emociones, facilitando el manejo de situaciones difíciles y la toma de decisiones bajo presión (Cardona et al., 2023).

- Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo-Lina María Bonilla Correa-Entrevistado

Figura 14

Prueba de personalidad



Nota. Test prueba de personalidad aplicado

La adaptabilidad y flexibilidad representan competencias esenciales que permiten a los líderes de seguridad ajustar sus enfoques según las necesidades específicas de cada contexto organizacional. En un contexto humano, un líder debe ser adaptable a las diversas circunstancias y necesidades de las personas y flexible en su enfoque para promover el desarrollo de experiencias tanto personales como profesionales de cada miembro del equipo. Esta capacidad de adaptación se vuelve crucial cuando se considera que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo, desde enfoques más

directivos en situaciones de crisis hasta estilos más participativos en la implementación de programas de mejora continua. La consecuencia al diagnosticar las necesidades del grupo y ajustar el estilo de liderazgo en consecuencia determina la efectividad del líder en seguridad y salud en el trabajo (Santander Salmon & Lara Rivadeneira, 2023).

- Líder de Talento Humano-Andrés Mauricio Prieto-Entrevistado

Figura 15

Prueba de personalidad



Nota. Test prueba de personalidad aplicado

El desarrollo de relaciones interpersonales sólidas requiere que los líderes de talento humano dominen habilidades específicas de comunicación que van más allá del intercambio básico de información. La escucha activa, las normas de cortesía, la capacidad de dar solución a conflictos y el

trabajo colaborativo son estrategias fundamentales que hacen que los líderes se sientan escuchados y tengan la confianza para expresar sus inquietudes. Estas habilidades permiten que los líderes reconozcan cuando un colaborador se desempeña de manera excelente y lo valoren adecuadamente, así como identificar áreas de mejora y comunicarlas mediante el diálogo y la crítica constructiva. La implementación efectiva de estas competencias comunicativas resulta en equipos más motivados, comprometidos y productivos (Poveda-Sánchez & Minta-Carrillo, 2022).

- Líder Jurídica-María Catalina Hoyos Zorrilla-Entrevistado

Figura 16

Prueba de personalidad



Nota. Test prueba de personalidad aplicado

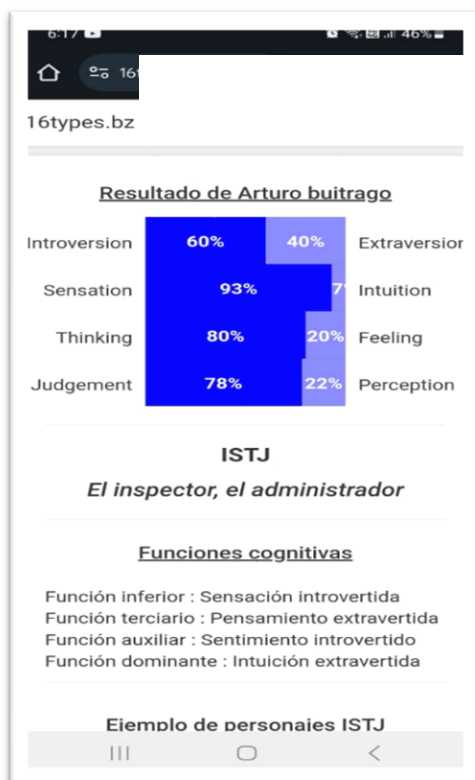
La capacidad de comunicación efectiva constituye un pilar fundamental para los líderes jurídicos. Daniel Goleman destaca cinco elementos vitales para el desarrollo de la inteligencia

emocional, entre los cuales "la consciencia emocional, el autocontrol, la motivación, la empatía y la habilidad social" son especialmente relevantes para el liderazgo. La habilidad social, en particular, permite a los líderes jurídicos "adaptación a la sociedad, entendimiento con el otro y pertenencia a un grupo específico". Esta competencia resulta esencial cuando se supervisan equipos multidisciplinarios donde abogados, paralegales y personal administrativo deben colaborar eficientemente. La comunicación clara y empática facilita la transmisión de objetivos organizacionales y la resolución de conflictos internos que puedan surgir en el departamento legal (Gallego-Tavera et al., 2021).

- Líder Operativo y de Servicio-Arturo Buitrago Gómez-Entrevistado

Figura 17

Prueba de personalidad



Nota. Test prueba de personalidad aplicado

Los líderes deben ser capaces de adaptarse a las diversas circunstancias y necesidades de las personas, promoviendo tanto el desarrollo personal como profesional de cada miembro del equipo. Las metodologías más innovadoras incorporan elementos como la auto nominación, la evaluación en el puesto de trabajo y la evaluación por múltiples evaluadores, lo que permite una perspectiva más completa del potencial de liderazgo de cada individuo. Esta aproximación sistemática asegura que el desarrollo de habilidades de liderazgo no sea un proceso aleatorio, sino una estrategia organizacional bien estructurada que contribuye directamente a la competitividad de la empresa (Vazquez Mendez & Sunyer Torrents, 2021).

Los elementos actitudinales fundamentales para los líderes incluyen el respeto, la confianza, la comunicación efectiva y la honestidad, los cuales deben ser promovidos a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Cuando estos programas de desarrollo son empoderados por toda la organización y se alinean con la filosofía empresarial, la visión y los objetivos estratégicos, los resultados se traducen en equipos que trabajan hacia una misma dirección, maximizando la productividad e incrementando la rentabilidad (Santander Salmon & Lara Rivadeneira, 2023).

Definición de Variables:

Tabla 7

Definición de variables

Variabes	Tipo	Nombre Variable	Pregunta
		Frecuencia	¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?
Categóricas	Ordinal	Tendencias	Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo será nuestro trabajo.
		Ejemplo	Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.

Variables	Tipo	Nombre Variable	Pregunta
		Elogio	Elogia a las personas por un trabajo bien hecho.
		Escucha	Escucha activamente los diferentes puntos de vista.
		Desafío	Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo.
		Inspira	Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo.
		Apoyo	Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta.
		Reconocimiento	Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos.
		Acuerdos	Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo.
		Supervisa	Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado.
		Medidas Correctivas	Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares.
		Recompensa	Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos.
		Tecnología	Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos.
		Disponibilidad	Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo.
		Limites	Respeto los límites de horario en la jornada laboral.
		Bienestar	Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo.
		Motivación	Motiva al equipo cuando se sienten estresados o desmotivados.
		Animo	Anima a los miembros a ser creativos y proactivos.

Variables	Tipo	Nombre Variable	Pregunta
		Recursos	Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo.
		Métodos	Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto.
		Tiempo	Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma.
		Aprendizaje	Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
		Confianza	Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones.
	Nominal	Genero	Género
		Área	Área o departamento donde trabaja
Numéricas	Intervalo	Edad	Edad
		Antigüedad	Antigüedad en la Organización

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Correlación de variables

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Autoliderazgo	Este concepto hace referencia a la capacidad de los individuos para dirigir sus propios comportamientos y pensamientos hacia la consecución de objetivos (Maden-Eyiusta & Ece Alparslan, 2022)	Apoya: Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta. Tiempo: Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma. Confianza: Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones.
Estilo de Liderazgo	Es un proceso dinámico que involucra la influencia intencional de una persona sobre un grupo para alcanzar objetivos comunes. Esta visión destaca la importancia del contexto y de las interacciones	Ejemplo: Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros. Desafío: Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo. Disponibilidad: Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo.

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Gestión del conocimiento	entre líderes y seguidores (Jankurová et al., 2017) Es el proceso de creación, adquisición, organización, compartición y aplicación de conocimientos para mejorar la eficiencia y competitividad de una organización (Pancholi & Pancholi, 2014)	Inspira: Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo. Aprendizaje: Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
Habilidades tecnológicas	Son herramientas esenciales en la sociedad contemporánea, ya que permiten a los individuos desenvolverse eficientemente en un entorno cada vez más digitalizado (Quintanilla-Andrade et al., 2024)	Frecuencia: ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota? Tecnología: Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos. Métodos: Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto.
Comunicación Organizacional	Es un elemento esencial que permite la interacción y la cohesión dentro de las empresas, facilita la coordinación de actividades y la implementación de estrategias y promueve un sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual es crucial para el logro de los objetivos organizacionales y personales (Pineda Henao, 2020)	Escucha: Escucha activamente los diferentes puntos de vista. Confianza: Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones. Animo: Anima a los miembros a ser creativos y proactivos.
Motivación organizacional	Incluye factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo además de los incentivos monetarios, es fundamental proporcionar un entorno en el que los empleados se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento (Ruiz et al., 2023)	Elogio: Elogia a las personas por un trabajo bien hecho. Reconocimiento: Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos. Recompensa: Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos.
Gestión del cambio organizacional	Es un conjunto de prácticas y procesos diseñados para ayudar a las organizaciones a adaptarse	Tendencia: Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo será nuestro trabajo.

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
	de manera efectiva a las transformaciones internas y externas (Raeder & Bokova, 2019)	Medidas Correctivas: Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares.
Nivel de confianza	Describe la percepción que tienen los empleados sobre la fiabilidad y competencia de sus líderes y la estructura de la organización. Este concepto es crucial para el funcionamiento efectivo y la cohesión interna de cualquier organización (Lounsbury, 2023)	Supervisa: Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado. Acuerdos: Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo.
Bienestar laboral	Es la percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral y las emociones positivas en el entorno de trabajo, destacando la importancia para la calidad del capital humano y el desarrollo organizacional (Mamani-Guzmán et al., 2023)	Limites: Respeta los límites de horario en la jornada laboral. Bienestar: Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo.
Cultura organizacional	Es un sistema de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Este sistema influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo (Rodríguez, y otros, 2020)	Recursos: Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo. Animo: Anima a los miembros a ser creativos y proactivos.

Nota. Elaboración propia

Procesamiento de los datos

Posterior a la recolección de datos Se realizó una declaración de variables en SPSS de la siguiente manera:

Figura 18

Base de datos SPSS

	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Escala
1	Numérico	8	2	Edad	(1,00, Entre...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	Numérico	8	2	Genero	(1,00, Homb...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	Numérico	8	2	Antigüedad en la organización	(1,00, 1 Año...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
4	Numérico	8	2	¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	Numérico	8	2	Área o departamento donde trabaja	(1,00, Areas...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	Numérico	8	2	Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo será nuestro trabajo	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	Numérico	8	2	Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	Numérico	8	2	Elogia a las personas por un trabajo bien hecho.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	Numérico	8	2	Escucha activamente los diferentes puntos de vista.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	Numérico	8	2	Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	Numérico	8	2	Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
12	Numérico	8	2	Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	Numérico	8	2	Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
14	Numérico	8	2	Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	Numérico	8	2	Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	Numérico	8	2	Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	Numérico	8	2	Presume recompensas por el cumplimiento de objetivos.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
18	Numérico	8	2	Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	Numérico	8	2	Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
20	Numérico	8	2	Respeto los límites de horario en la jornada laboral.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	Numérico	8	2	Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
22	Numérico	8	2	Motiva al equipo cuando se sientan estresados e desmotivados.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
23	Numérico	8	2	Animar a los miembros a ser creativos y proactivos.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	Numérico	8	2	Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
25	Numérico	8	2	Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
26	Numérico	8	2	Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
27	Numérico	8	2	Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
28	Numérico	8	2	Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones.	(1,00, Casi...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada

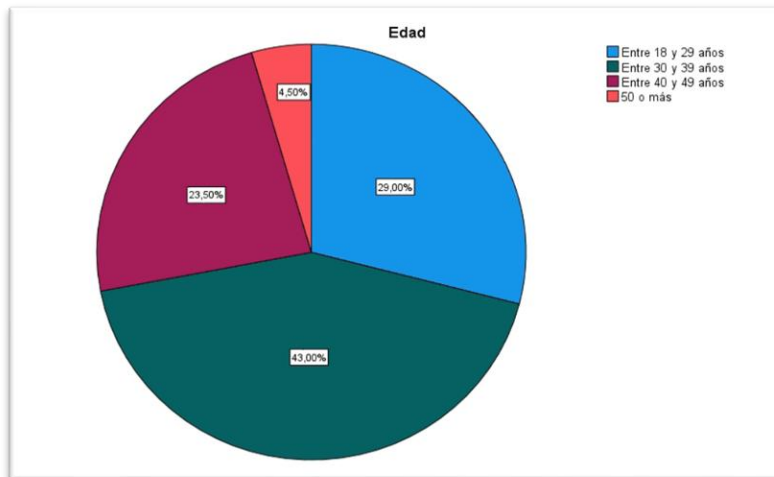
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

La tabla muestra una vista de variables del programa IBM SPSS Statistics, que corresponde a una base de datos utilizada para el análisis estadístico. El archivo contiene una serie de variables relacionadas con el trabajo remoto y el comportamiento de los equipos de trabajo.

Análisis de resultados

Figura 19.

Edad

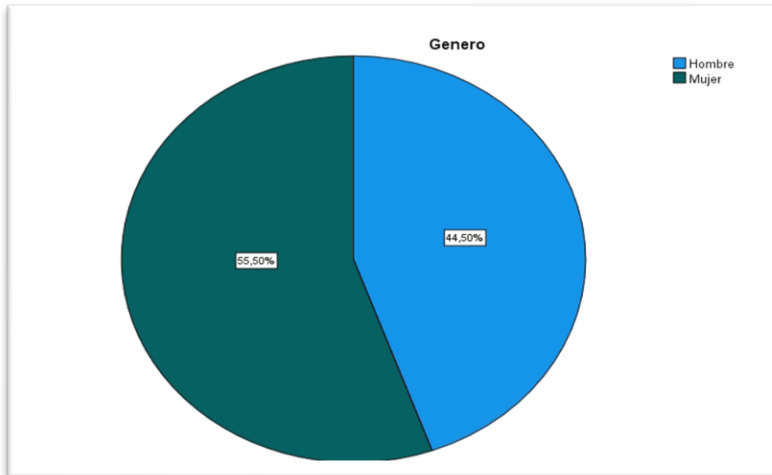


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Edad, el 43% de los encuestados se encuentra entre los 30 y 39 años, el 29% entre los 18 y 29 años, el 23.5% entre los 40 y 49 años y el 4.5% entre 50 o más años.

Figura 20

Género

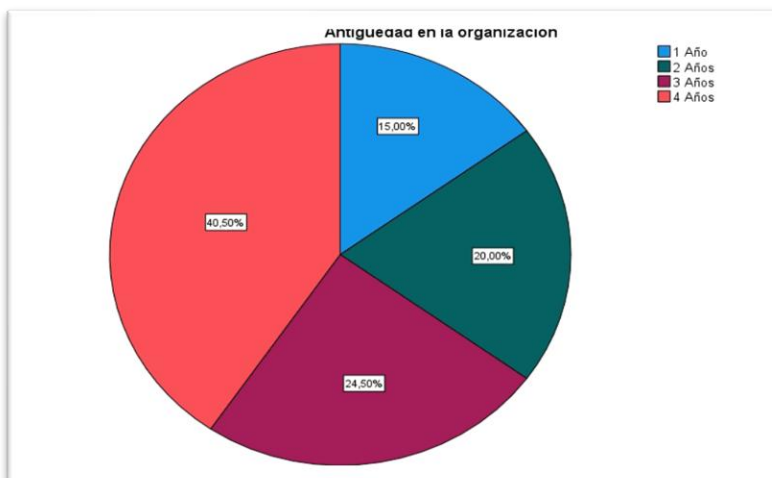


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Género, el 55.5% corresponde a mujeres y el 44.5% indico que son hombres.

Figura 21

Antigüedad en la organización

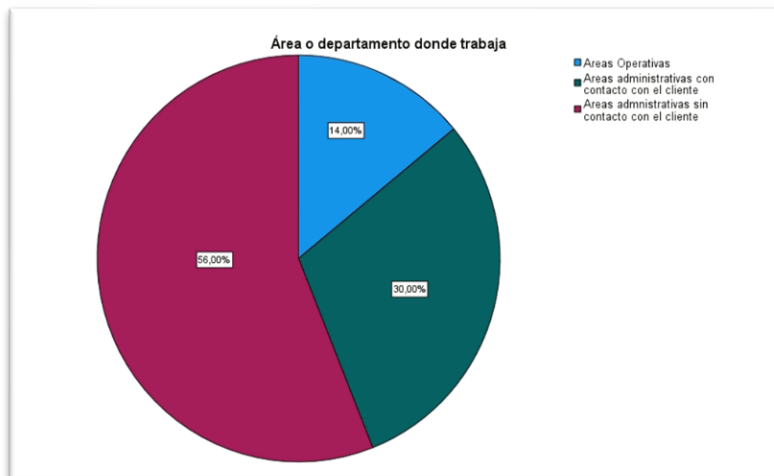


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Antigüedad en la organización, el 40.5% indica que 4 años, el 24.5% indica que 3 años, el 20% indica que 2 años y el 15% indica que 1 año.

Figura 22

Área o departamento donde trabaja



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Área o departamento donde trabaja, el 56% de los encuestados indica que trabaja en administrativas sin contacto con el cliente, el 30% indica que trabaja en áreas administrativas con contacto con el cliente y el 14% corresponde a áreas operativas.

Tabla 9

Análisis de Resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	Las preguntas sobre edad, género, antigüedad y área o departamento donde trabaja, reflejan las características personales y profesionales de los encuestados en las diferentes compañías.

Nota. Elaboración propia

Tabla 10.

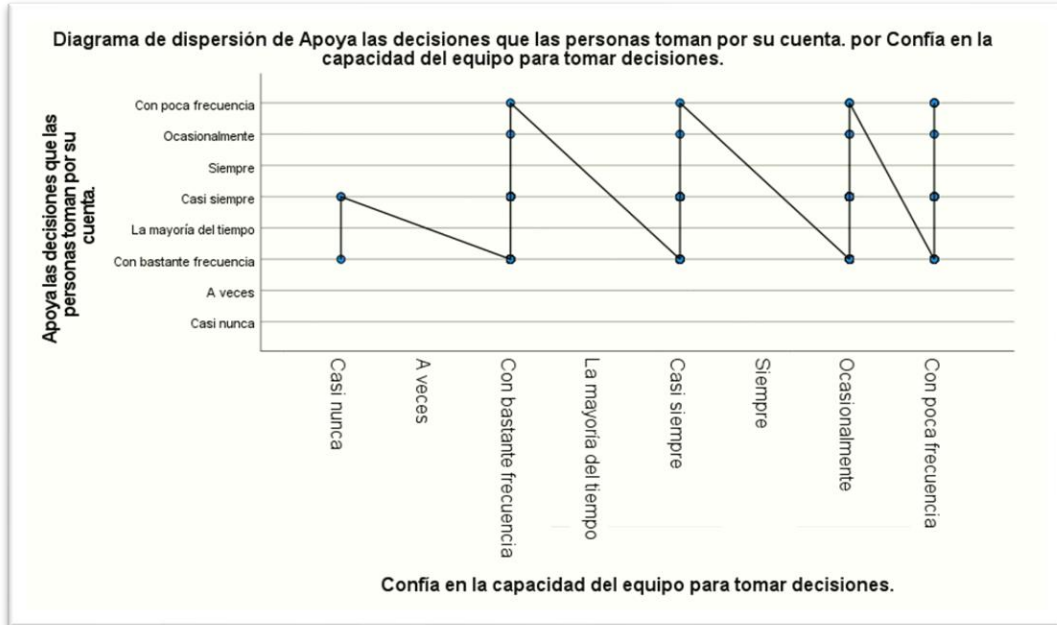
Autoliderazgo

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Autoliderazgo	Este concepto hace referencia a la capacidad de los individuos para dirigir sus propios comportamientos y pensamientos hacia la consecución de objetivos ((Maden-Eyiusta & Ece Alparslan, 2022).	Apoya: Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta. Tiempo: Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma. Confianza: Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones.

Nota. Elaboración propia

Figura 23.

Diagrama de dispersión

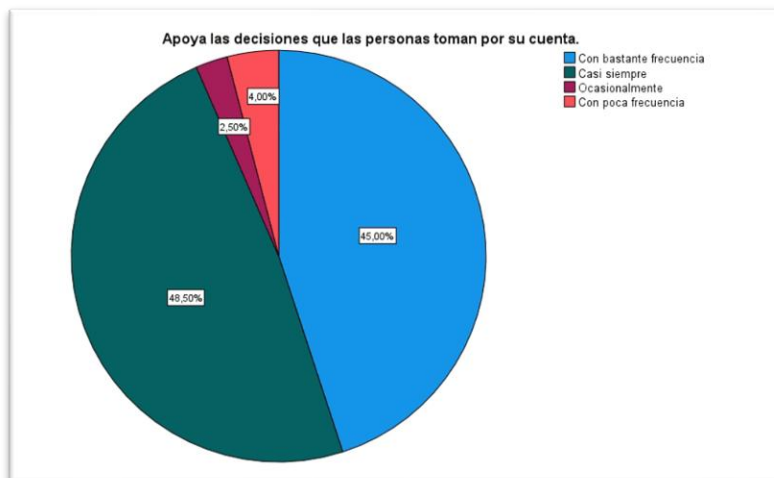


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El gráfico de dispersión muestra cómo se relacionan dos aspectos: la confianza en la capacidad del equipo para tomar decisiones y el apoyo que se les da cuando deciden por su cuenta, aunque algunas personas que confían en el equipo también tienden a apoyarlo, en general no se observa una relación clara o consistente entre ambas variables. Hay respuestas muy variadas, incluso en los mismos niveles de confianza, lo que indica que confiar en el equipo no siempre implica apoyar sus decisiones. Esto sugiere que pueden existir otros factores que influyen en estas actitudes, y que esta relación no es tan directa como podría pensarse.

Figura 24

Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

De acuerdo con las encuestas a la pregunta Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta

Casi siempre: 48.5% Este grupo es el mayoritario, lo cual sugiere una actitud generalmente positiva

hacia la autonomía de los demás. Con bastante frecuencia: 45% También es una cifra alta, que refuerza

la idea de que hay una tendencia fuerte a respetar la libertad de decisión. Con poca frecuencia: 4% Este

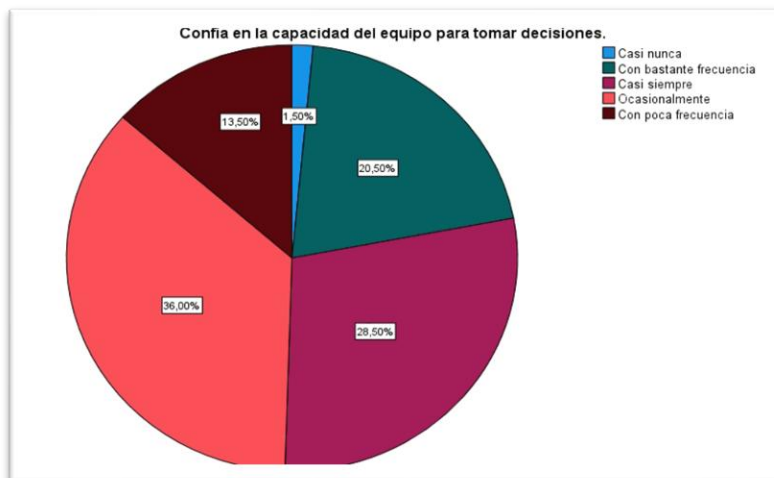
grupo podría representar situaciones más condicionadas o contextuales, en las que el apoyo depende de

otros factores. Ocasionalmente: 2.5% Una minoría que probablemente prefiera decisiones más

consensuadas o tiene reservas frente a la independencia de los otros.

Figura 25

Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Y confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones. Ocasionalmente: 36% es el grupo mayoritario sugiere que confiar en el equipo no siempre implica apoyar sus decisiones. Casi siempre: 28.5% sugiere que la tendencia es a confiar en el equipo. Con bastante frecuencia: 20.5% sugiere que confía en la capacidad para la tomar de decisiones.

Tabla 11

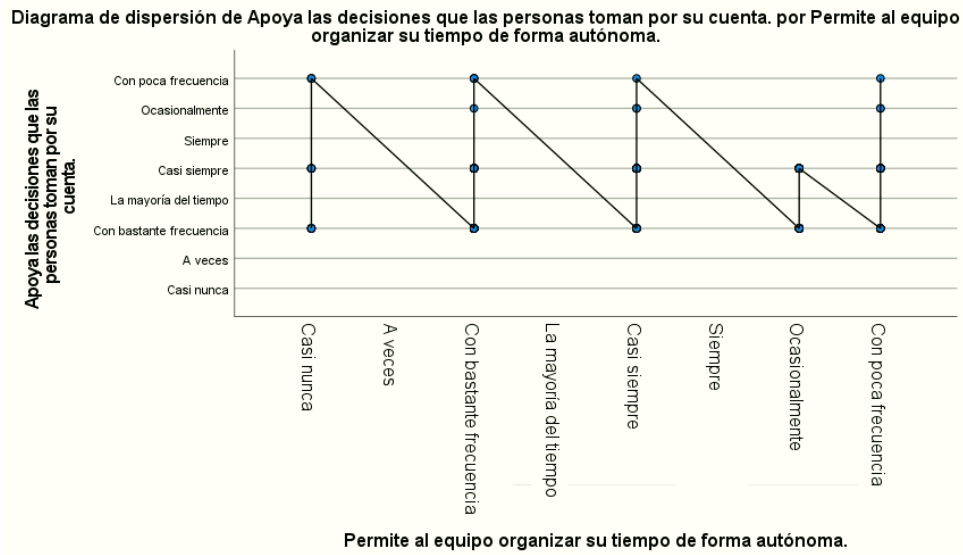
Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>De acuerdo a las encuestas a la pregunta Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta Casi siempre: 48.5% Este grupo es el mayoritario, lo cual sugiere una actitud generalmente positiva hacia la autonomía de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con bastante frecuencia: 45% También es una cifra alta, que refuerza la idea de que hay una tendencia fuerte a respetar la libertad de decisión. - Con poca frecuencia: 4% Este grupo podría representar situaciones más condicionadas o contextuales, en las que el apoyo depende de otros factores. - Ocasionalmente: 2.5% Una minoría que probablemente prefiera decisiones más consensuadas o tiene reservas frente a la independencia de los otros. Y confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones -Ocasionalmente: 36% es el grupo mayoritario sugiere que confiar en el equipo no siempre implica apoyar sus decisiones. - Casi siempre: 28.5% sugiere que la tendencia es a confiar en el equipo - Con bastante frecuencia: 20.5% sugiere que confía en la capacidad para la tomar de decisiones. El gráfico de dispersión muestra cómo se relacionan dos aspectos: la confianza en la capacidad del equipo para tomar decisiones y el apoyo que se les da cuando deciden por su cuenta, aunque algunas personas que confían en el equipo también tienden a apoyarlo, en general no se observa una relación clara o consistente entre ambas variables. Hay respuestas muy variadas, incluso en los mismos niveles de confianza, lo que indica que confiar en el equipo no siempre implica apoyar sus decisiones. Esto sugiere que pueden existir otros factores que influyen en estas actitudes, y que esta relación no es tan directa como podría pensarse.
Potencialidades	<p>El papel de los líderes en la construcción de confianza a través de la comunicación trasciende el simple intercambio de información, extendiéndose hacia la creación de un ambiente psicológicamente seguro donde los empleados se sientan respaldados en sus decisiones. La formación en comunicación de los líderes se vuelve fundamental, ya que fortalece la comunicación interna y permite que estos actúen como modelos de confianza y empatía.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Los directivos deben comunicar regularmente la situación organizacional, las proyecciones y las condiciones de empleo, mientras evitan la micro gestión y promueven la autonomía de sus equipos.</p>
Sugerencia de solución	<p>Cuando los empleadores comunican de manera rápida, clara y abierta, y brindan apoyo integral en todos los aspectos del trabajo remoto, logran desarrollar una fuerza laboral altamente motivada y un mayor nivel de confianza, elementos esenciales para que los equipos se sientan seguros al tomar decisiones autónomas en entornos virtuales. (Castro-Martínez et al., 2022)</p>

Nota. Elaboración propia

Figura26

Diagrama de dispersión

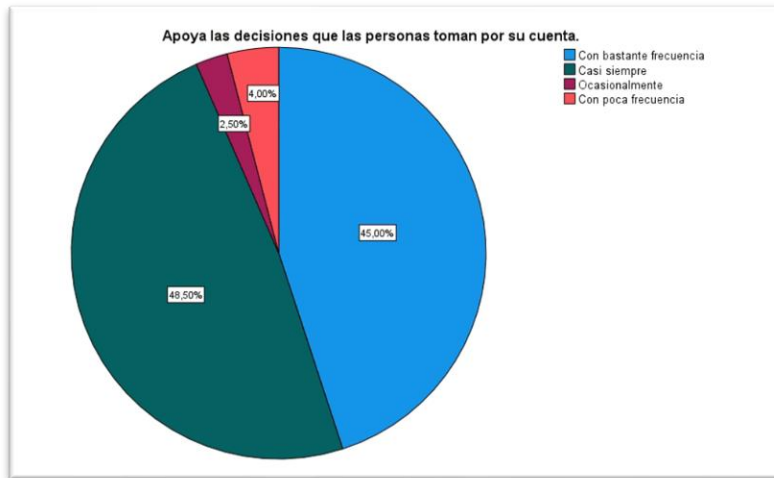


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El gráfico de dispersión muestra la relación entre permitir que el equipo organice su tiempo de forma autónoma y el apoyo a las decisiones que las personas toman por su cuenta, no se observa una tendencia clara entre ambas variables. Aunque en algunos casos altos niveles de autonomía en la organización del tiempo coinciden con un mayor apoyo a las decisiones individuales, los datos están bastante.

Figura 27.

Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

De acuerdo con las encuestas a la pregunta Apoya las decisiones que las personas toman por su cuenta

Casi siempre: 48.5% Este grupo es el mayoritario, lo cual sugiere una actitud generalmente positiva

hacia la autonomía de los demás. Con bastante frecuencia: 45% También es una cifra alta, que refuerza

la idea de que hay una tendencia fuerte a respetar la libertad de decisión. Con poca frecuencia: 4% Este

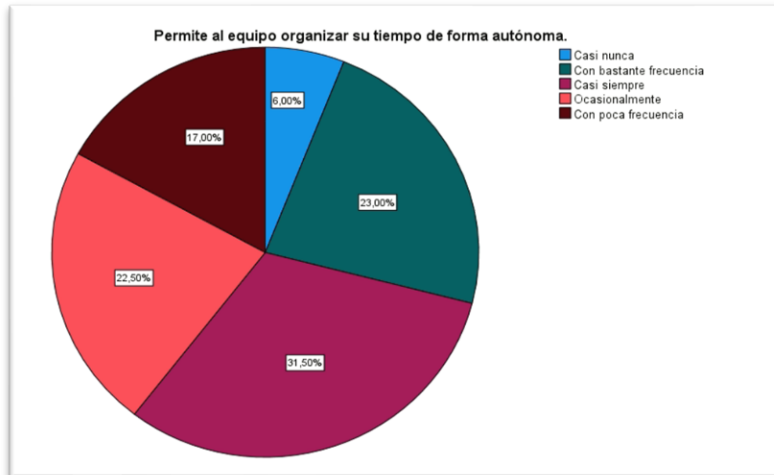
grupo podría representar situaciones más condicionadas o contextuales, en las que el apoyo depende de

otros factores. Ocasionalmente: 2.5% Una minoría que probablemente prefiera decisiones más

consensuadas o tiene reservas frente a la independencia de los otros.

Figura 28

Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma Casi siempre con el 31.5% es la respuesta más representativa. Con bastante frecuencia con el 23% sugiere que se le permite al equipo organizar el tiempo en forma autónoma. Ocasionalmente con el 22.5% refuerza la idea de que el equipo puede organizar su tiempo. Con poca frecuencia con el 17% representa que permitir autonomía en la gestión del tiempo no garantiza necesariamente que también se apoyan las decisiones individuales.

Tabla 12.

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Permite al equipo organizar su tiempo de forma autónoma -Casi siempre con el 31.5% es la respuesta más representativa - Con bastante frecuencia con el 23% sugiere que se le permite al equipo organizar el tiempo en forma autónoma - Ocasionalmente con el 22.5% refuerza la idea de que el equipo puede organizar su tiempo - Con poca frecuencia con el 17% representa que permitir autonomía en la gestión del tiempo no garantiza necesariamente que también se apoyan las decisiones individuales. El gráfico de dispersión muestra la relación entre permitir que el equipo organice su tiempo de forma autónoma y el apoyo a las decisiones que las personas toman por su cuenta, no se observa una tendencia clara entre ambas variables. Aunque en algunos casos altos niveles de autonomía en la organización del tiempo coinciden con un mayor apoyo a las decisiones individuales, los datos están bastante dispersos.</p>
Potencialidades	<p>La autonomía efectiva en equipos remotos requiere un equilibrio cuidadoso entre independencia y estructura organizacional para evitar comportamientos contraproducentes. El trabajo remoto puede conducir a una mayor productividad, pero también presenta desafíos como distracciones y dificultades para gestionar equipos remotos</p>
Oportunidades de mejora	<p>Es fundamental que las organizaciones establezcan pautas claras y procesos estandarizados que proporcionen orientación sin limitar excesivamente la autonomía individual, el cumplimiento de las labores y su calidad pueden verse afectados negativamente por las interrupciones y demandas propias del hogar, y el trabajo remoto puede implicar un mayor nivel de estrés específico del entorno doméstico</p>
Sugerencia de solución	<p>El apoyo organizacional debe incluir recursos y herramientas que ayuden a los empleados a mantener límites claros entre el trabajo y la vida personal, asegurando que la autonomía se traduzca en productividad sostenible a largo plazo (Espinosa Cevallos, 2024).</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

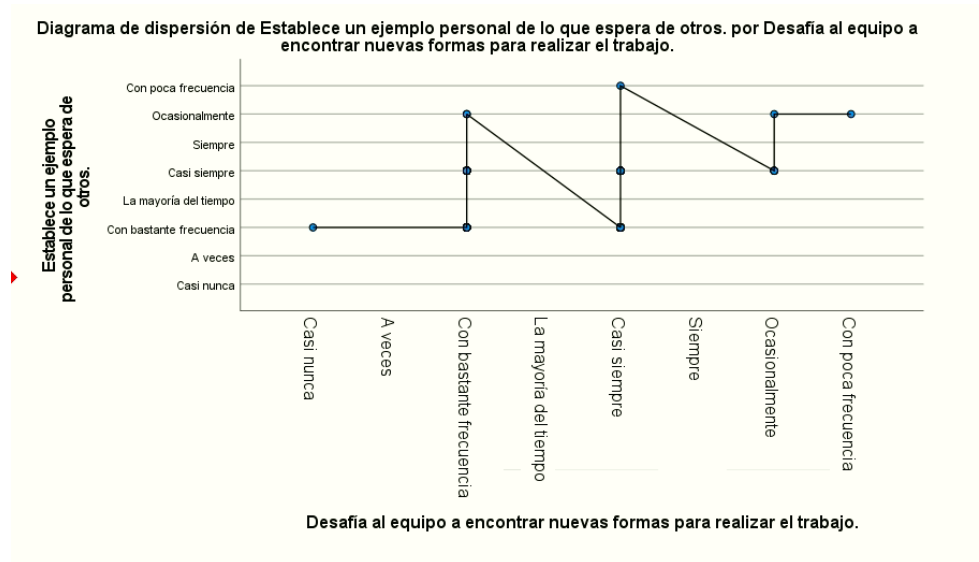
Estilo de liderazgo

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Estilo de Liderazgo	Es un proceso dinámico que involucra la influencia intencional de una persona sobre un grupo para alcanzar objetivos comunes. Esta visión destaca la importancia del contexto y de las interacciones entre líderes y seguidores (Jankurová et al., 2017).	Ejemplo: Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros. Desafío: Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo. Disponibilidad: Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo.

Nota. Elaboración propia

Figura29.

Diagrama de dispersión



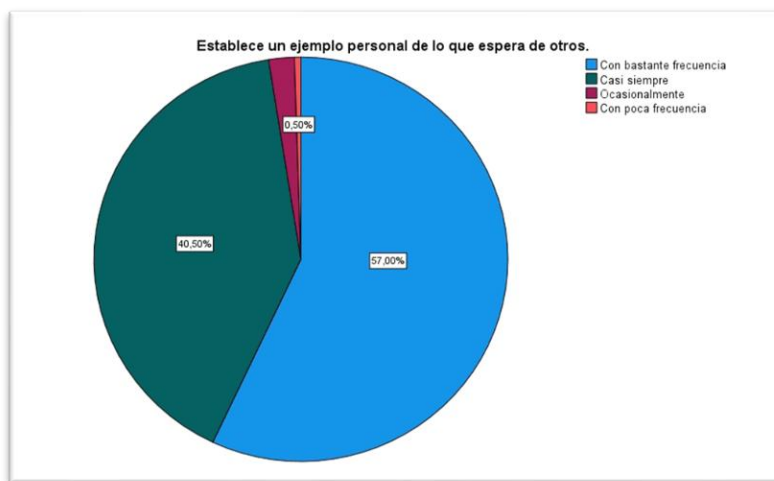
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión muestra la relación entre dos acciones clave de liderazgo: por un lado, desafiar al equipo a buscar nuevas formas de hacer el trabajo, y por otro, dar el ejemplo de lo que se espera de los demás. Aunque en algunos casos estas dos conductas aparecen juntas, en general no hay

una relación muy clara. Esto significa que no todas las personas que impulsan cambios o innovación necesariamente lideran con el ejemplo. Por lo tanto, se puede decir que el estilo de liderazgo en este caso es variado: algunas personas combinan ambas cosas, mientras que otras se enfocan más en una u otra. Esto sugiere un liderazgo que no es completamente consistente, y que puede estar en desarrollo o depender de cada situación.

Figura 30

Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros

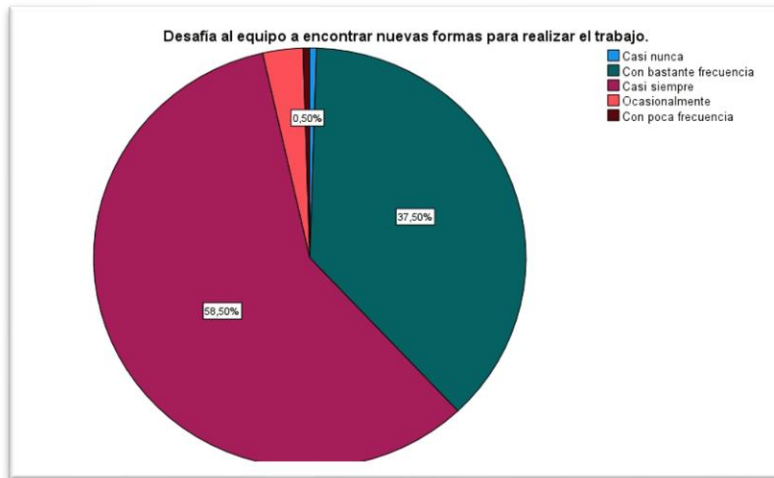


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

De acuerdo con las encuestas realizadas a la pregunta Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros -Con bastante frecuencia se convierte en la respuesta más dada por los encuestados con el 57% y Casi siempre con el 40.50% como la segunda opinión más relevante.

Figura 31.

Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo La mayoría (96%) de las personas considera que se desafía al equipo "casi siempre" o "con bastante frecuencia" a encontrar nuevas formas de trabajo.

Tabla 14

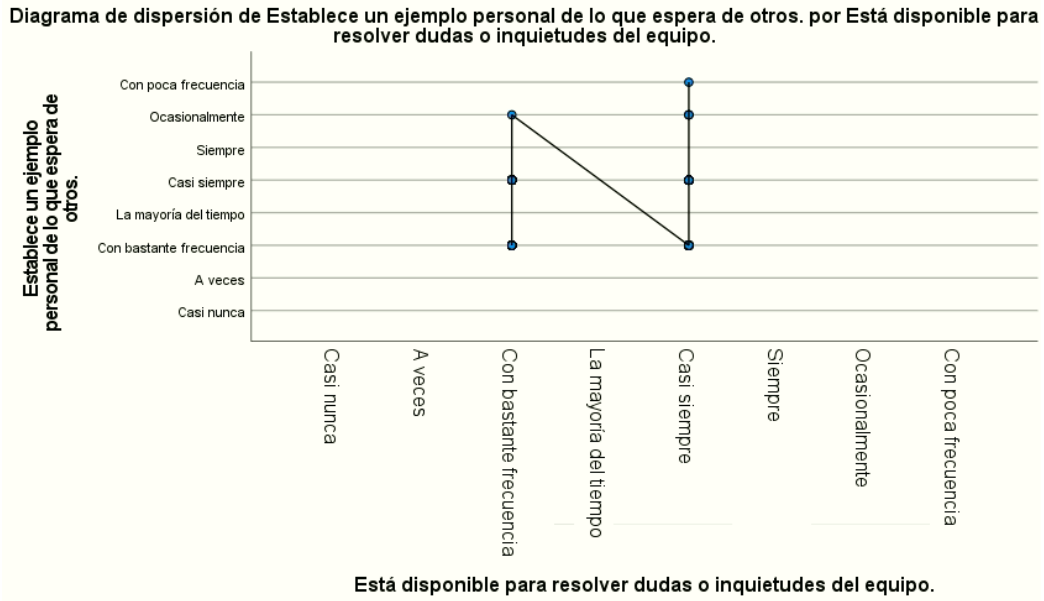
Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>De acuerdo con las encuestas realizadas a la pregunta Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros -Con bastante frecuencia se convierte en la respuesta más dada por los encuestados con el 57% y -Casi siempre con el 40.50% como la segunda opinión más relevante. Y a la pregunta Desafía al equipo a encontrar nuevas formas para realizar el trabajo La mayoría (96%) de las personas considera que se desafía al equipo "casi siempre" o "con bastante frecuencia" a encontrar nuevas formas de trabajo. Este gráfico de dispersión muestra la relación entre dos acciones clave de liderazgo: por un lado, desafiar al equipo a buscar nuevas formas de hacer el trabajo, y por otro, dar el ejemplo de lo que se espera de los demás. Aunque en algunos casos estas dos conductas aparecen juntas, en general no hay una relación muy clara. Esto significa que no todas las personas que impulsan cambios o innovación necesariamente lideran con el ejemplo. Por lo tanto, se puede decir que el estilo de liderazgo en este caso es variado: algunas personas combinan ambas cosas, mientras que otras se enfocan más en una u otra. Esto sugiere un liderazgo que no es completamente consistente, y que puede estar en desarrollo o depender de cada situación.</p>
Potencialidades	<p>En el contexto empresarial actual, donde la globalización ha incrementado la necesidad de colaborar con profesionales de diferentes orígenes culturales, la capacidad de comunicarse de manera clara y empática se convierte en una herramienta esencial para liderar equipos.</p>
Oportunidades de mejora	<p>La formación en comunicación intercultural emerge como un factor determinante para el éxito de los equipos diversos, aunque paradójicamente, muchas organizaciones aún no han implementado programas específicos en esta área</p>
Sugerencia de solución	<p>Los líderes que establecen ejemplos personales de comunicación abierta y transparente crean un ambiente donde los miembros del equipo se sienten cómodos compartiendo ideas, dudas e inquietudes, esta dinámica comunicativa no solo facilita la resolución de problemas, sino que también fortalece la cohesión del grupo y mejora la productividad general de la organización (Aguareles & Nevado Llopis, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 32

Diagrama de dispersión

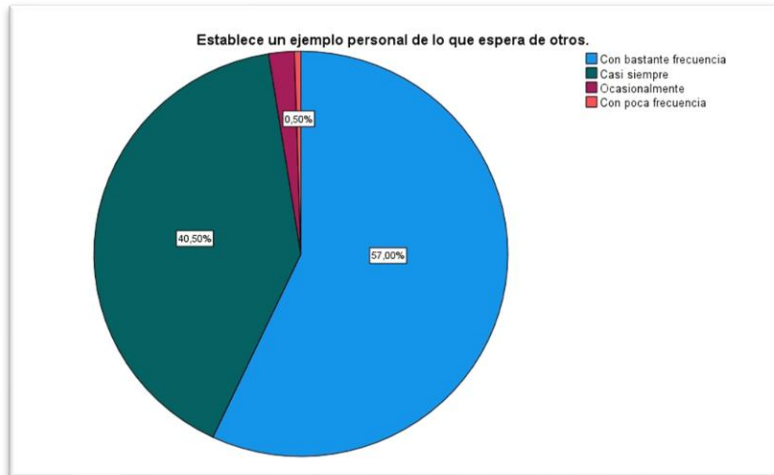


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión analiza si quienes dan un ejemplo personal de lo que esperan de los demás también están disponibles para resolver dudas o inquietudes del equipo. Aunque se presentan algunos puntos en los que ambas acciones coinciden (como quienes actúan con bastante frecuencia o casi siempre en ambas variables), no se observa una tendencia general fuerte. Esto sugiere que no todas las personas que lideran con el ejemplo necesariamente están disponibles para el equipo, y viceversa. Por lo tanto, se refleja un estilo de liderazgo que podría estar presente de forma parcial o desigual, donde algunos líderes cumplen con una parte del rol esperado, pero no con todas sus dimensiones al mismo tiempo.

Figura 33.

Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros

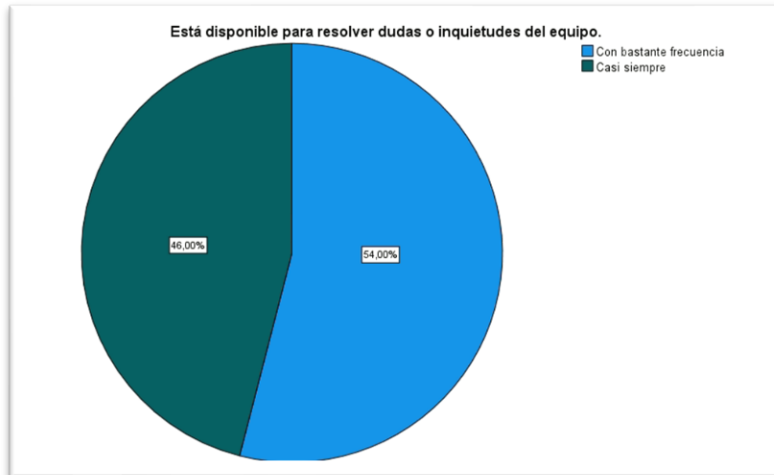


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

De acuerdo con las encuestas realizadas a la pregunta Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros. Con bastante frecuencia se convierte en la respuesta más dada por los encuestados con el 57% y Casi siempre con el 40.50% como la segunda opinión más relevante.

Figura 34

Está disponible para resolver dudas o inquietudes del equipo



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta *Está disponible para resolver dudas e inquietudes del equipo*, la percepción general del equipo sobre la disposición para resolver inquietudes es muy buena. El 54% de los encuestados afirma que con bastante frecuencia los líderes resuelven dudas e inquietudes del equipo y el 46% afirma que la disponibilidad es casi siempre, lo cual refleja una percepción muy positiva.

No hay respuestas negativas (es decir, no se incluye "ocasionalmente", "con poca frecuencia" ni "casi nunca"), lo que indica un liderazgo o supervisión accesible y comprometida.

Tabla 15

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta <i>Está disponible para resolver dudas e inquietudes del equipo</i>, la percepción general del equipo sobre la disposición para resolver inquietudes es muy buena. El 54% de los encuestados afirma que con bastante frecuencia los líderes resuelven dudas e inquietudes del equipo y el 46% afirma que la disponibilidad es casi siempre, lo cual refleja una percepción muy positiva. No hay respuestas negativas (es decir, no se incluye "ocasionalmente", "con poca frecuencia" ni "casi nunca"), lo que indica un liderazgo o supervisión accesible y comprometida. Este gráfico de dispersión analiza si quienes dan un ejemplo personal de lo que esperan de los demás también están disponibles para resolver dudas o inquietudes del equipo. Aunque se presentan algunos puntos en los que ambas acciones coinciden (como quienes actúan con bastante frecuencia o casi siempre en ambas variables), no se observa una tendencia general fuerte. Esto sugiere que no todas las personas que lideran con el ejemplo necesariamente están disponibles para el equipo, y viceversa. Por lo tanto, se refleja un estilo de liderazgo que podría estar presente de forma parcial o desigual, donde algunos líderes cumplen con una parte del rol esperado, pero no con todas sus dimensiones al mismo tiempo.</p>
Potencialidades	<p>La disponibilidad del líder para resolver dudas e inquietudes del equipo constituye otro aspecto crucial de la comunicación efectiva en el trabajo colaborativo.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Esta realidad subraya la importancia de que los líderes mantengan una comunicación accesible y empática, especialmente cuando se enfrentan a malentendidos derivados de diferencias culturales.</p>
Sugerencia de solución	<p>La capacidad de escuchar activamente y proporcionar orientación oportuna no solo resuelve conflictos inmediatos, también contribuye al desarrollo de la competencia intercultural del equipo. (Aguareles & Nevado Llopis, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 16

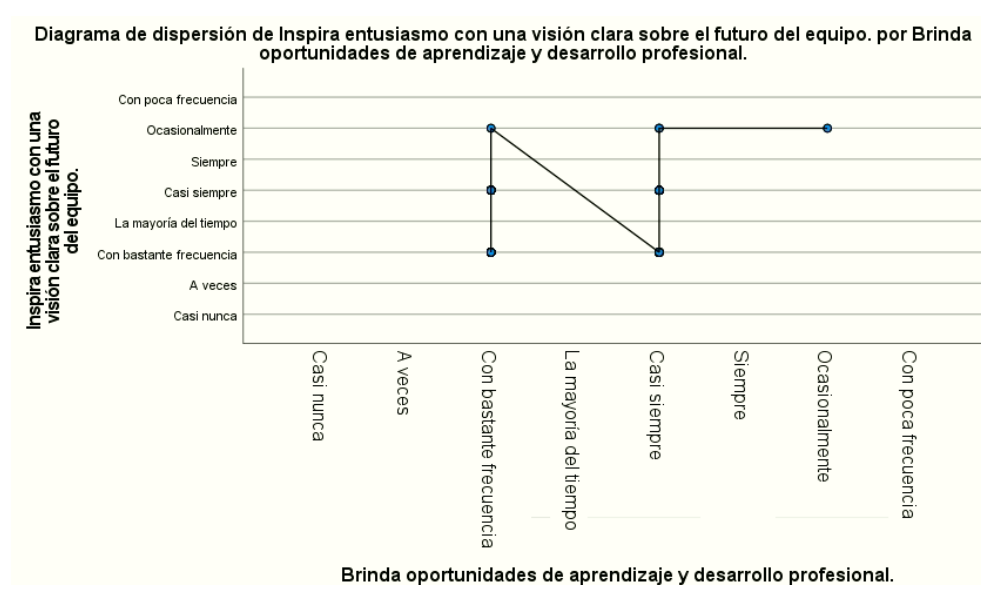
Gestión del conocimiento

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Gestión del conocimiento	Es el proceso de creación, adquisición, organización, compartición y aplicación de conocimientos para mejorar la eficiencia y competitividad de una organización (Pancholi & Pancholi, 2014)	Inspira: Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo. Aprendizaje: Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Nota. Elaboración propia

Figura 35

Diagrama de dispersión



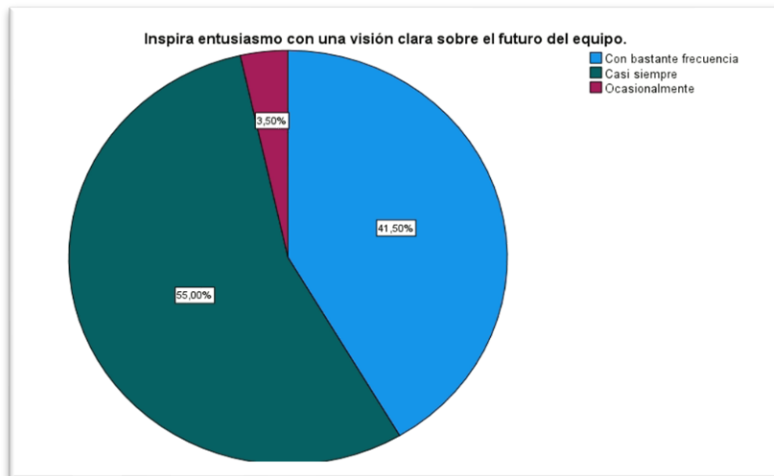
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión muestra la relación entre dos aspectos del liderazgo: inspirar entusiasmo con una visión clara del futuro y brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Los puntos del gráfico están algo dispersos, lo que indica que no siempre van de la mano. Es decir, hay personas que motivan al equipo con una visión clara, pero no necesariamente ofrecen espacios de crecimiento, y viceversa.

Esto sugiere que, en algunos casos, el liderazgo se enfoca más en lo motivacional y en otros más en lo práctico, sin combinar ambos elementos de forma constante.

Figura 36

Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo



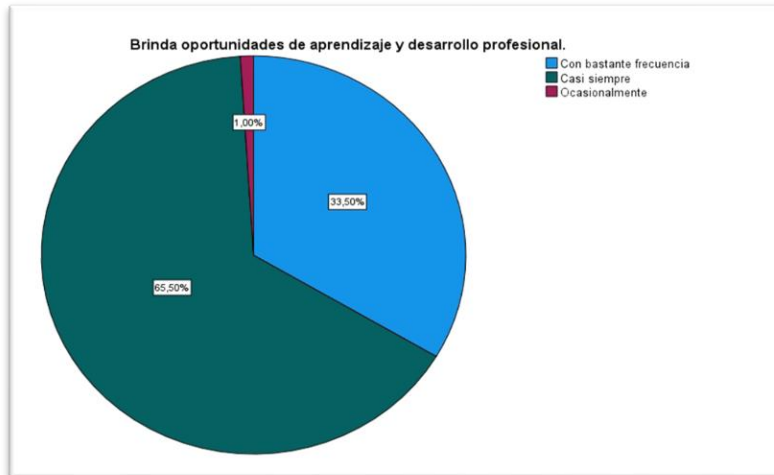
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a la pregunta Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo El 96.5% del equipo considera que el líder inspira entusiasmo con una visión clara del futuro con bastante frecuencia o casi siempre, lo cual es altamente positivo. El 55% indica que esto ocurre casi siempre y el 41.5% afirma que ocurre con bastante frecuencia.

Solo un 3.5% siente que esta inspiración ocurre ocasionalmente, y no hay respuestas negativas más severas como "con poca frecuencia" o "casi nunca".

Figura 37

Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional el 65.5% indica que estas oportunidades se dan casi siempre y el 33.5% afirma que suceden con bastante frecuencia.

Solo un 1% del equipo considera que esto ocurre ocasionalmente, y no hay valores asociados a percepciones más negativas.

Tabla 17.

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a la pregunta Inspira entusiasmo con una visión clara sobre el futuro del equipo El 96.5% del equipo considera que el líder inspira entusiasmo con una visión clara del futuro con bastante frecuencia o casi siempre, lo cual es altamente positivo. El 55% indica que esto ocurre casi siempre y el 41.5% afirma que ocurre con bastante frecuencia.</p> <p>Solo un 3.5% siente que esta inspiración ocurre ocasionalmente, y no hay respuestas negativas más severas como “con poca frecuencia” o “casi nunca”. Y a la pregunta Brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional el 65.5% indica que estas oportunidades se dan casi siempre y el 33.5% afirma que suceden con bastante frecuencia.</p> <p>Solo un 1% del equipo considera que esto ocurre ocasionalmente, y no hay valores asociados a percepciones más negativas. Este gráfico de dispersión muestra la relación entre dos aspectos del liderazgo: inspirar entusiasmo con una visión clara del futuro y brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Los puntos del gráfico están algo dispersos, lo que indica que no siempre van de la mano. Es decir, hay personas que motivan al equipo con una visión clara, pero no necesariamente ofrecen espacios de crecimiento, y viceversa. Esto sugiere que, en algunos casos, el liderazgo se enfoca más en lo motivacional y en otros más en lo práctico, sin combinar ambos elementos de forma constante.</p>
Potencialidades	<p>La gestión efectiva del conocimiento en equipos remotos requiere que los líderes desarrollen competencias específicas para el entorno digital, incluyendo la capacidad de promover el uso efectivo de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizacional.</p>
Oportunidades de mejora	<p>En el entorno virtual, esta capacidad se traduce en la habilidad de comunicar efectivamente la dirección estratégica del equipo y mantener a los miembros alineados con los objetivos organizacionales. La comunicación interna juega un papel capital en este proceso, ya que debe ser clara en términos de focos para que los colaboradores no pierdan el rumbo, especialmente cuando los canales de comunicación se han reducido en el contexto digital</p>
Sugerencia de solución	<p>A través de la retroalimentación constructiva y el estímulo al crecimiento, se promueve la adquisición de nuevas competencias y mejora el desempeño individual y colectivo, creando un entorno de trabajo colaborativo y de aprendizaje continuo donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales (Santander Salmon & Lara Rivadeneira, 2023)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 18

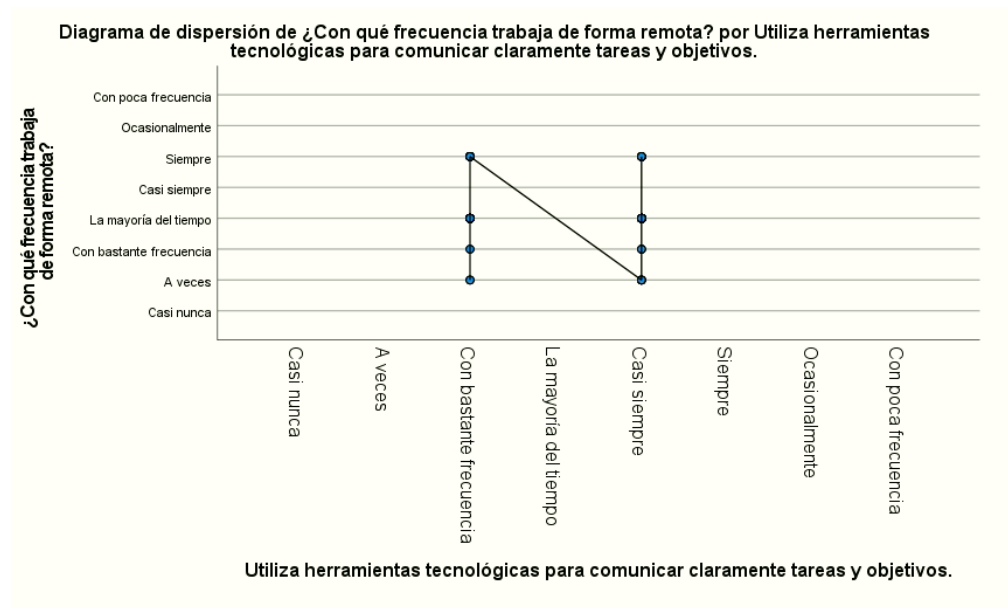
Habilidades tecnológicas

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Habilidades tecnológicas	Son herramientas esenciales en la sociedad contemporánea, ya que permiten a los individuos desenvolverse eficientemente en un entorno cada vez más digitalizado. (Quintanilla-Andrade et al., 2024)	<p>Frecuencia: ¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?</p> <p>Tecnología: Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos.</p> <p>Métodos: Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto.</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 38.

Diagrama de dispersión



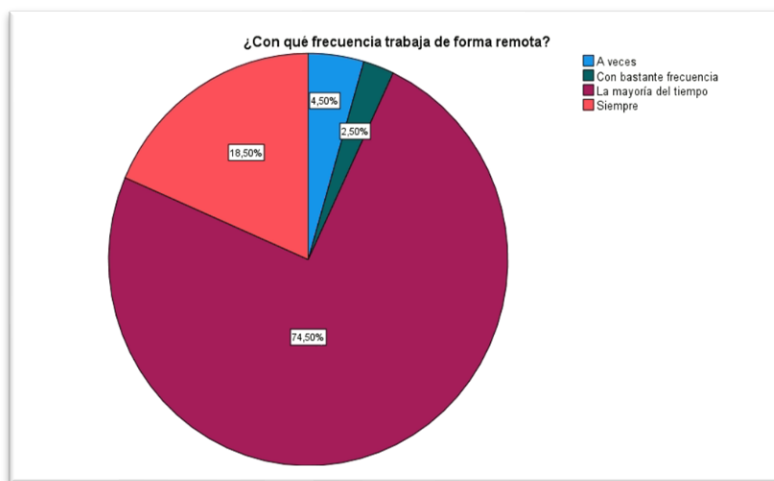
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El gráfico de dispersión muestra la relación entre la frecuencia con la que las personas trabajan de forma remota y el uso de herramientas tecnológicas para comunicar tareas y objetivos. Los datos reflejan que

quienes trabajan con bastante frecuencia o casi siempre de manera remota no siempre usan estas herramientas de forma constante. Esto sugiere que, aunque el trabajo remoto es común, no todos cuentan con prácticas claras de comunicación digital. Esto puede generar confusión o falta de alineación en las tareas, por lo que es importante fortalecer el uso de herramientas tecnológicas en contextos de trabajo a distancia para mejorar la organización y el cumplimiento de objetivos.

Figura 39

¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?

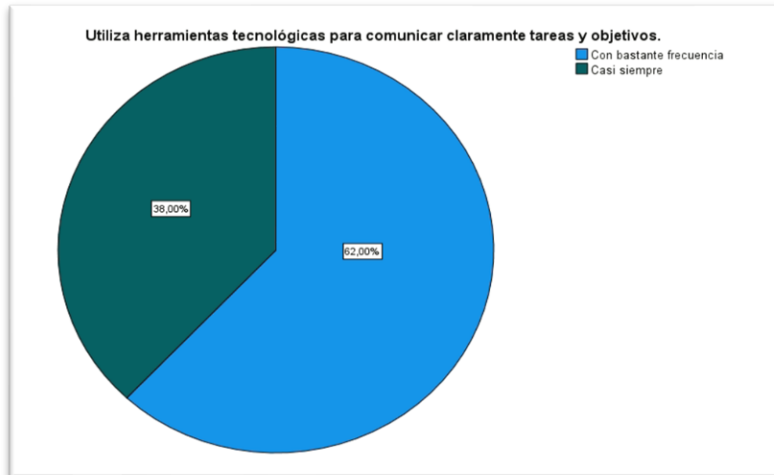


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Con qué frecuencia trabaja de forma remota, el 74.5% de los encuestados la mayoría del tiempo trabaja de forma remota, lo cual sugiere que el teletrabajo se ha consolidado en el entorno laboral, el 18.5% siempre tiene esa modalidad, solo un 7% combina trabajo remoto con presencialidad de forma ocasional o frecuente (categorías “a veces” y “con bastante frecuencia”).

Figura 40.

Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos, el 100% de los encuestados utiliza herramientas tecnológicas al menos con bastante frecuencia para la comunicación de tareas y objetivos, aunque el uso es alto, solo el 38% lo hace casi siempre, y el 62% con bastante frecuencia, lo que sugiere una oportunidad para fomentar mayor consistencia y adopción más firme de estas herramientas.

Tabla 19

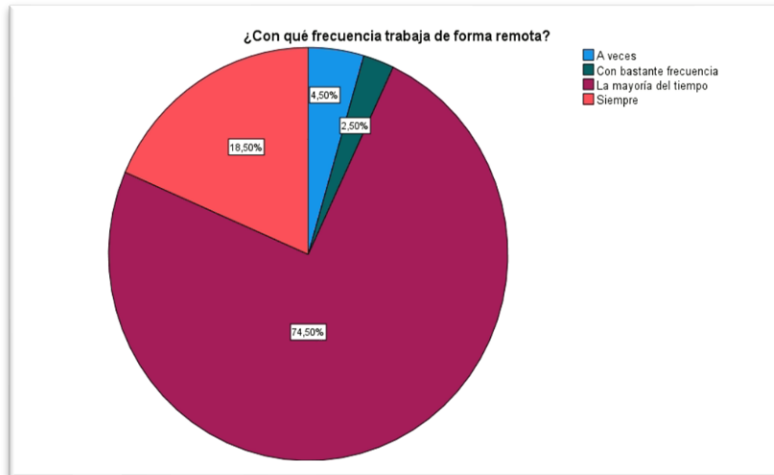
Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Con qué frecuencia trabaja de forma remota, el 74.5% de los encuestados la mayoría del tiempo trabaja de forma remota, lo cual sugiere que el teletrabajo se ha consolidado en el entorno laboral, el 18.5% siempre tiene esa modalidad, solo un 7% combina trabajo remoto con presencialidad de forma ocasional o frecuente (categorías “a veces” y “con bastante frecuencia”). Y a la pregunta Utiliza herramientas tecnológicas para comunicar claramente tareas y objetivos, el 100% de los encuestados utiliza herramientas tecnológicas al menos con bastante frecuencia para la comunicación de tareas y objetivos, aunque el uso es alto, solo el 38% lo hace casi siempre, y el 62% con bastante frecuencia, lo que sugiere una oportunidad para fomentar mayor consistencia y adopción más firme de estas herramientas.</p> <p>El gráfico de dispersión muestra la relación entre la frecuencia con la que las personas trabajan de forma remota y el uso de herramientas tecnológicas para comunicar tareas y objetivos. Los datos reflejan que quienes trabajan con bastante frecuencia o casi siempre de manera remota no siempre usan estas herramientas de forma constante. Esto sugiere que, aunque el trabajo remoto es común, no todos cuentan con prácticas claras de comunicación digital. Esto puede generar confusión o falta de alineación en las tareas, por lo que es importante fortalecer el uso de herramientas tecnológicas en contextos de trabajo a distancia para mejorar la organización y el cumplimiento de objetivos.</p>
Potencialidades	<p>El uso estratégico de herramientas tecnológicas constituye un pilar fundamental para fomentar la colaboración virtual exitosa. Plataformas como Slack y Microsoft Teams facilitan no solo la comunicación interna sino también la gestión eficiente de proyectos y tareas, mientras que herramientas de colaboración en tiempo real como Google Drive permiten el trabajo conjunto en documentos sin obstáculos.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Un aspecto crucial en estos casos de implementación exitosa es el establecimiento de expectativas claras sobre el uso de las herramientas y el tiempo de respuesta para cada modo de comunicación.</p>
Sugerencia de solución	<p>Para la planificación y organización, aplicaciones como Trello y Asana proporcionan visualización clara del progreso de proyectos a través de tableros y listas, complementadas por herramientas de videoconferencia como Zoom que promueven la colaboración directa y efectiva. Los líderes deben modelar el uso apropiado de estas tecnologías, demostrando cómo integrarlas de manera productiva en los flujos de trabajo diarios (Espinosa Cevallos, 2024).</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 42.

¿Con qué frecuencia trabaja de forma remota?

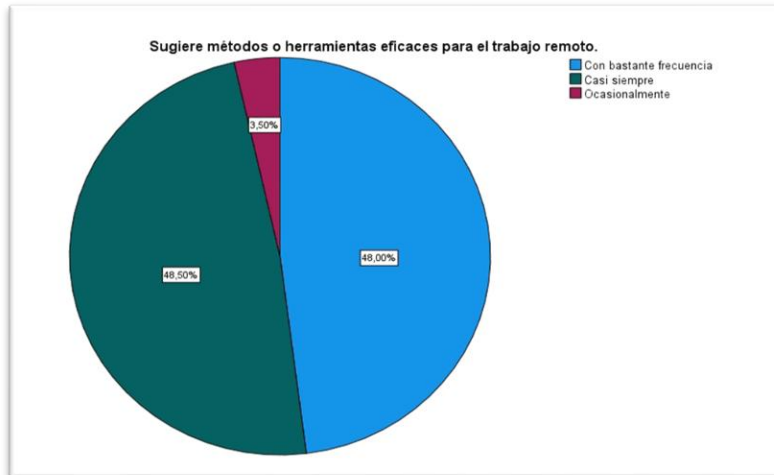


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Con qué frecuencia trabaja de forma remota, el 74.5% de los encuestados la mayoría del tiempo trabaja de forma remota, lo cual sugiere que el teletrabajo se ha consolidado en el entorno laboral, el 18.5% siempre tiene esa modalidad, solo un 7% combina trabajo remoto con presencialidad de forma ocasional o frecuente (categorías “a veces” y “con bastante frecuencia”).

Figura 43

Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto, el 96.5% de los encuestados sugiere métodos o herramientas eficaces de forma frecuente o constante, lo que refleja una cultura colaborativa y proactiva en torno a la mejora del trabajo remoto. El hecho de que casi se divida entre “con bastante frecuencia” y “casi siempre” indica que, aunque no todos lo hacen de forma continua, sí existe una tendencia muy fuerte hacia el intercambio de buenas prácticas. El bajo porcentaje (3.5%) que lo hace ocasionalmente puede representar personas que no se sienten con la confianza o el conocimiento suficiente para hacer sugerencias, o que simplemente no lo consideran parte de su función.

Tabla 20

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Sugiere métodos o herramientas eficaces para el trabajo remoto, el 96.5% de los encuestados sugiere métodos o herramientas eficaces de forma frecuente o constante, lo que refleja una cultura colaborativa y proactiva en torno a la mejora del trabajo remoto. El hecho de que casi se divide entre “con bastante frecuencia” y “casi siempre” indica que, aunque no todos lo hacen de forma continua, sí existe una tendencia muy fuerte hacia el intercambio de buenas prácticas. El bajo porcentaje (3.5%) que lo hace ocasionalmente puede representar personas que no se sienten con la confianza o el conocimiento suficiente para hacer sugerencias, o que simplemente no lo consideran parte de su función. Este gráfico de dispersión explora cómo se relaciona la frecuencia del trabajo remoto con la capacidad de sugerir métodos o herramientas útiles para ese tipo de trabajo. Los datos muestran cierta variabilidad: no todos los que trabajan frecuentemente desde casa proponen formas efectivas de hacerlo. Esto sugiere que trabajar a distancia no siempre se traduce en buenas prácticas compartidas. Para mejorar el trabajo remoto, es clave que quienes lo practican también participen activamente en proponer y difundir herramientas o estrategias que lo hagan más eficiente.</p>
Potencialidades	<p>Los resultados de implementaciones exitosas muestran que la adaptación de herramientas de comunicación a las necesidades de equipos a distancia es crucial para mantener la eficiencia y cohesión en la era del teletrabajo, además la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales, ya que las circunstancias pueden cambiar rápidamente, requiriendo ajustes en las estrategias tecnológicas.</p>
Oportunidades de mejora	<p>El enfoque integral hacia la implementación tecnológica demuestra que el éxito no depende únicamente de la selección de herramientas, sino de la integración cuidadosa de estas tecnologías en la cultura y procesos organizacionales existentes.</p>
Sugerencia de solución	<p>Las organizaciones que han logrado implementar efectivamente estas tecnologías reportan mejoras significativas en la comunicación y colaboración en entornos virtuales, lo que evidencia la necesidad de estrategias específicas para respaldar el trabajo a distancia (Espinosa Cevallos, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 21

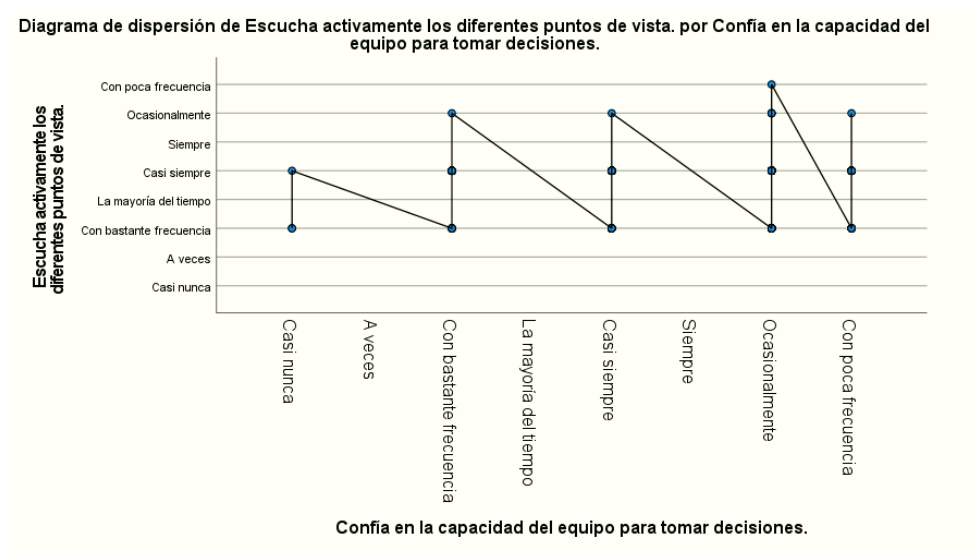
Comunicación organizacional

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Comunicación Organizacional	Es un elemento esencial que permite la interacción y la cohesión dentro de las empresas, facilita la coordinación de actividades y la implementación de estrategias y promueve un sentido de pertenencia entre los empleados, lo cual es crucial para el logro de los objetivos organizacionales y personales (Pineda Henao, 2020)	Escucha: Escucha activamente los diferentes puntos de vista. Confianza: Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones. Animo: Anima a los miembros a ser creativos y proactivos.

Nota. Elaboración propia

Figura 44

Diagrama de dispersión



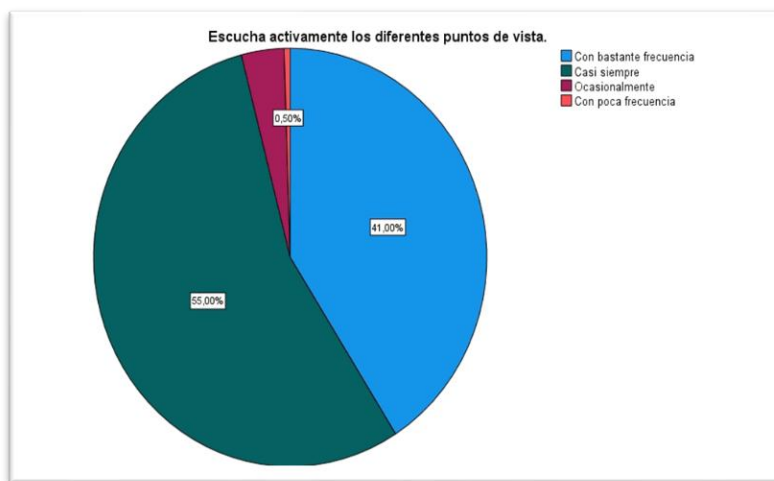
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El gráfico de dispersión muestra la relación entre la capacidad de escuchar activamente los distintos puntos de vista y la confianza en que el equipo puede tomar decisiones. Se observa que, aunque hay

casos en los que ambas variables se presentan con alta frecuencia, también existen respuestas donde la confianza en el equipo no va acompañada de una escucha activa constante. Esto indica que no siempre quienes confían en su equipo toman en cuenta de forma regular sus opiniones. La escucha activa no está completamente alineada con la delegación de decisiones, lo que puede limitar la participación real del equipo.

Figura 45

Escucha activamente los diferentes puntos de vista

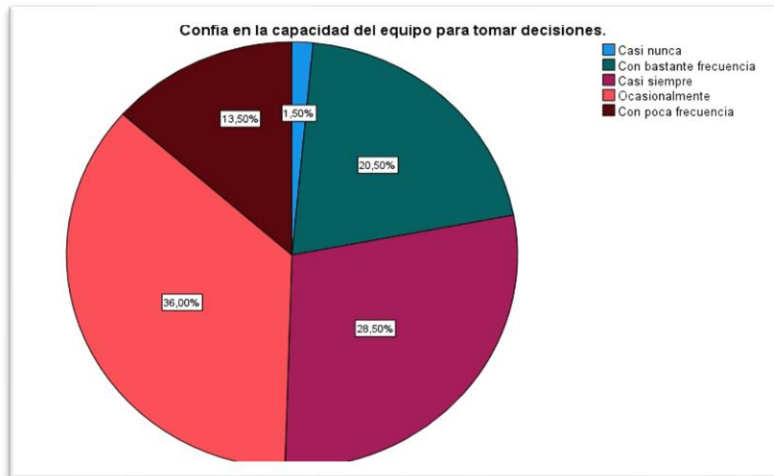


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Los resultados de la encuesta evidencian que a la pregunta Escucha activamente los diferentes puntos de vista, la mayoría de los encuestados indica que escucha activamente con bastante frecuencia (41%) o casi siempre (55%), sumando un total de 96%, lo cual indica una actitud positiva y abierta hacia la diversidad de opiniones.

Figura 46

Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones, Ocasionalmente con el (36%) y casi siempre con (28.5%) son las respuestas que indicaron la mayoría de los encuestados, lo que refleja un grupo que no confía plenamente en las capacidades de toma de decisiones del equipo.

Tabla 22

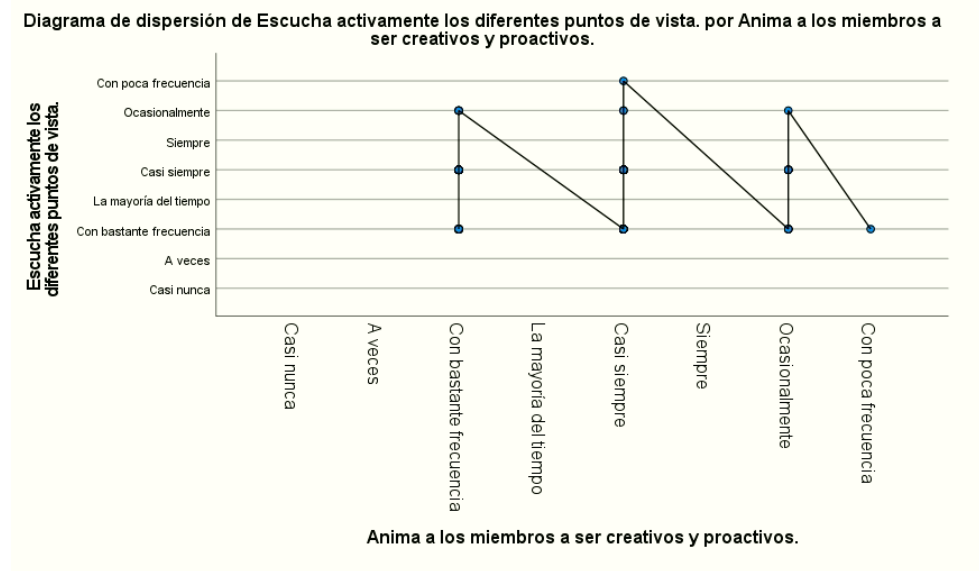
Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>Los resultados de la encuesta evidencian que a la pregunta Escucha activamente los diferentes puntos de vista, la mayoría de los encuestados indica que escucha activamente con bastante frecuencia (41%) o casi siempre (55%), sumando un total de 96%, lo cual indica una actitud positiva y abierta hacia la diversidad de opiniones. A la pregunta Confía en la capacidad del equipo para tomar decisiones, Ocasionalmente con el (36%) y casi siempre con (28.5%) son las respuestas que indicaron la mayoría de los encuestados, lo que refleja un grupo que no confía plenamente en las capacidades de toma de decisiones del equipo. El gráfico de dispersión muestra la relación entre la capacidad de escuchar activamente los distintos puntos de vista y la confianza en que el equipo puede tomar decisiones. Se observa que, aunque hay casos en los que ambas variables se presentan con alta frecuencia, también existen respuestas donde la confianza en el equipo no va acompañada de una escucha activa constante. Esto indica que no siempre quienes confían en su equipo toman en cuenta de forma regular sus opiniones. La escucha activa no está completamente alineada con la delegación de decisiones, lo que puede limitar la participación real del equipo.</p>
Potencialidades	<p>El entendimiento profundo facilita que los líderes puedan animar de manera más efectiva a sus colaboradores a explorar nuevas soluciones y enfoques creativos.</p>
Oportunidades de mejora	<p>El papel del líder como modelo comunicativo resulta especialmente relevante cuando se trata de desafiar al equipo a encontrar nuevas formas de realizar el trabajo. Los equipos multidisciplinarios y heterogéneos suelen ser más innovadores debido a la riqueza de perspectivas que ofrecen, lo que resulta en soluciones más creativas a problemas complejos. Sin embargo, para aprovechar esta diversidad de ideas, es fundamental que el líder establezca canales de comunicación que permitan el intercambio fluido de conocimientos y experiencias.</p>
Sugerencia de solución	<p>Cuando los líderes practican la escucha activa genuina, crean espacios psicológicamente seguros donde los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas innovadoras sin temor al juicio, la escucha activa desarrolla empatía, una habilidad crucial para las relaciones interpersonales, lo que permite a los líderes comprender mejor las motivaciones y necesidades de sus equipos (Mejía Guachichullca & Segovia Bermeo, 2024).</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 47

Diagrama de dispersión

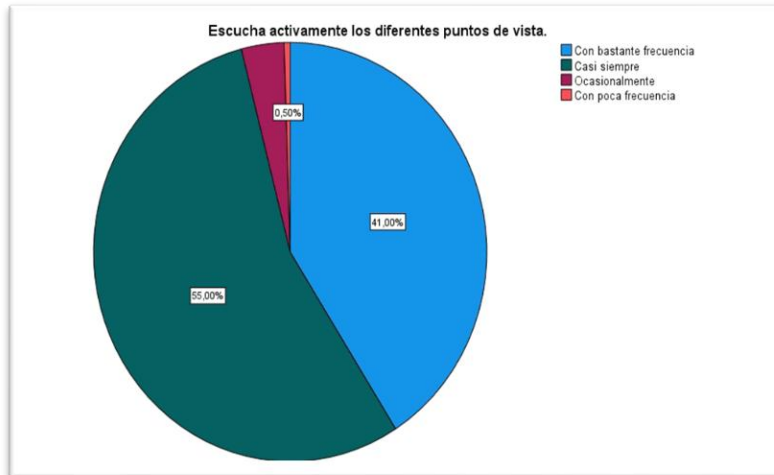


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

En este gráfico de dispersión se relacionan dos comportamientos clave en el liderazgo: escuchar activamente los diferentes puntos de vista y animar al equipo a ser creativo y proactivo. Se observa que, aunque algunos líderes fomentan con frecuencia la creatividad, no siempre lo hacen acompañados de una escucha constante. En varias respuestas, quienes promueven la creatividad lo hacen sin necesariamente mostrar una escucha activa. Esto puede limitar la efectividad de las ideas del equipo, ya que la innovación se fortalece cuando las opiniones diversas son realmente escuchadas.

Figura 48.

Escucha activamente los diferentes puntos de vista

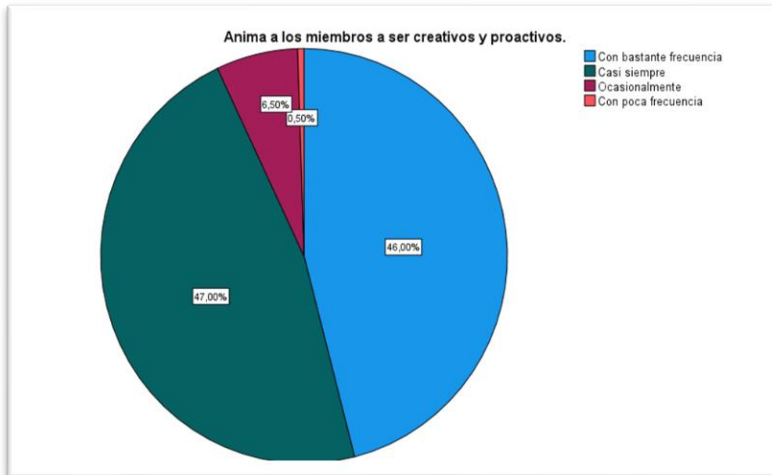


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Los resultados de la encuesta evidencian que a la pregunta Escucha activamente los diferentes puntos de vista, la mayoría de los encuestados indica que escucha activamente con bastante frecuencia (41%) o casi siempre (55%), sumando un total de 96%, lo cual indica una actitud positiva y abierta hacia la diversidad de opiniones.

Figura 49.

Anima a los miembros a ser creativos y proactivos



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Anima a los miembros a ser creativos y proactivos los encuestados sugieren, que casi siempre con el 47% y con bastante frecuencia 46% es un indicador muy favorable del ambiente laboral o del liderazgo.

Tabla 23

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Anima a los miembros a ser creativos y proactivos los encuestados sugieren, que casi siempre con el 47% y con bastante frecuencia 46% es un indicador muy favorable del ambiente laboral o del liderazgo. En este gráfico de dispersión se relacionan dos comportamientos clave en el liderazgo: escuchar activamente los diferentes puntos de vista y animar al equipo a ser creativo y proactivo. Se observa que, aunque algunos líderes fomentan con frecuencia la creatividad, no siempre lo hacen acompañados de una escucha constante. En varias respuestas, quienes promueven la creatividad lo hacen sin necesariamente mostrar una escucha activa. Esto puede limitar la efectividad de las ideas del equipo, ya que la innovación se fortalece cuando las opiniones diversas son realmente escuchadas.</p>
Potencialidades	<p>La implementación sistemática de la escucha activa en la comunicación organizacional requiere el desarrollo de habilidades específicas que van desde la eliminación de distracciones hasta el dominio de las emociones durante las interacciones, es fundamental eliminar distracciones como el teléfono móvil o pensamientos que divaguen para prestar atención total a la persona que habla.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Los líderes deben también aprender a hacer preguntas clarificadoras cuando no están seguros de algo, demostrando que están comprometidos y realmente tratando de entender el mensaje.</p>
Sugerencia de solución	<p>La práctica de reflejar y resumir periódicamente lo que la otra persona ha dicho muestra que se está prestando atención y comprendiendo, confirmando la comprensión del mensaje. Estas técnicas no solo mejoran la calidad de la comunicación, también fortalecen la confianza del equipo y estimulan un ambiente donde la creatividad y la proactividad pueden florecer naturalmente (Mejía Guachichullca & Segovia Bermeo, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

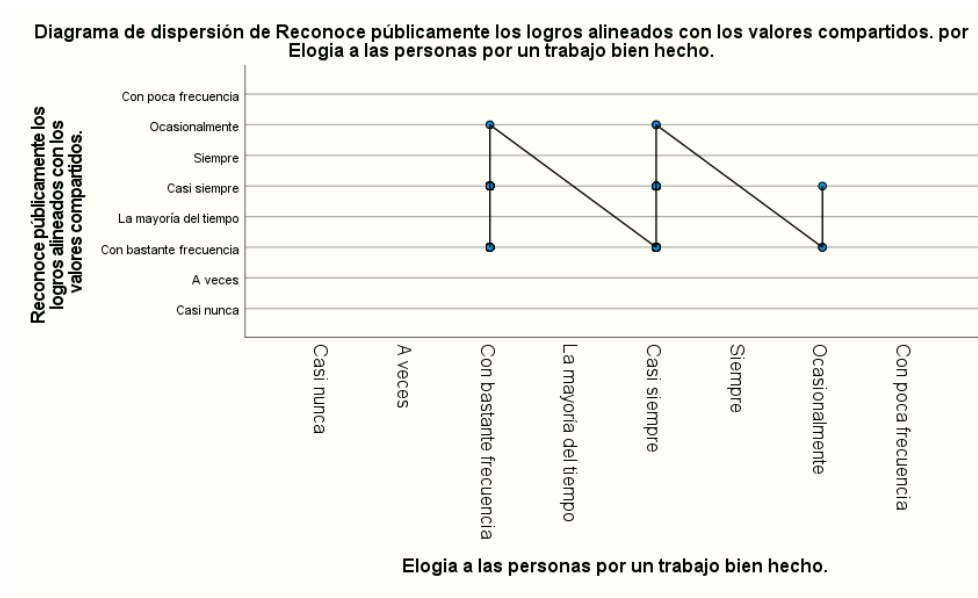
Motivación organizacional

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Motivación organizacional	Incluye factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo además de los incentivos monetarios, es fundamental proporcionar un entorno en el que los empleados se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento (Ruiz et al., 2023)	<p>Elogio: Elogia a las personas por un trabajo bien hecho.</p> <p>Reconocimiento: Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos.</p> <p>Recompensa: Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos.</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 50.

Diagrama de dispersión

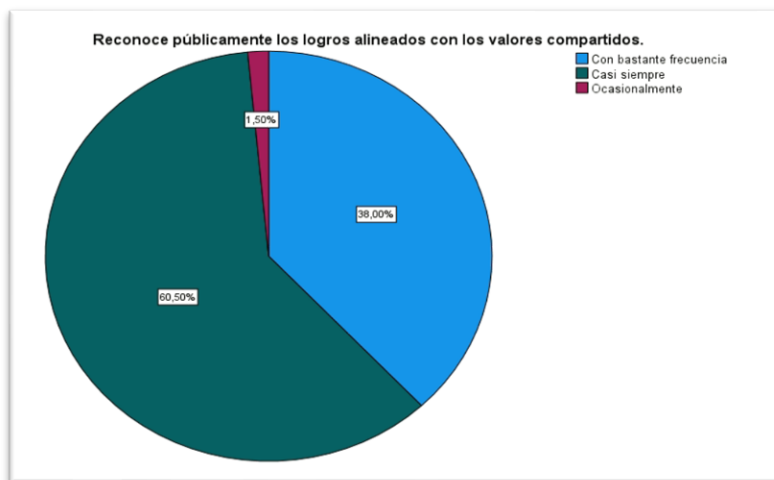


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión muestra cómo el reconocimiento y los elogios están relacionados en el entorno laboral. Se observa que quienes elogian con frecuencia también tienden a reconocer públicamente los logros alineados con los valores del equipo. Hay una tendencia positiva: cuando alguien valora el trabajo bien hecho, también destaca los logros compartidos. Esto refuerza el sentido de pertenencia y motivación del equipo. Sin embargo, hay algunos casos donde estas acciones no coinciden, lo cual puede afectar la percepción de justicia o reconocimiento dentro del grupo.

Figura 51

Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos, un 98.5% de los encuestados considera que los encuestados son reconocidos casi siempre o con bastante frecuencia, lo cual refleja una práctica de liderazgo positivo centrado en el refuerzo de comportamientos coherentes.

Figura 52

Elogia a las personas por un trabajo bien hecho



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Elegía a las personas por un trabajo bien hecho, la mayoría de los encuestados (98.5%) indica que reciben elogios con bastante frecuencia o casi siempre, lo que refleja el reconocimiento y la valoración del esfuerzo.

Tabla 25.

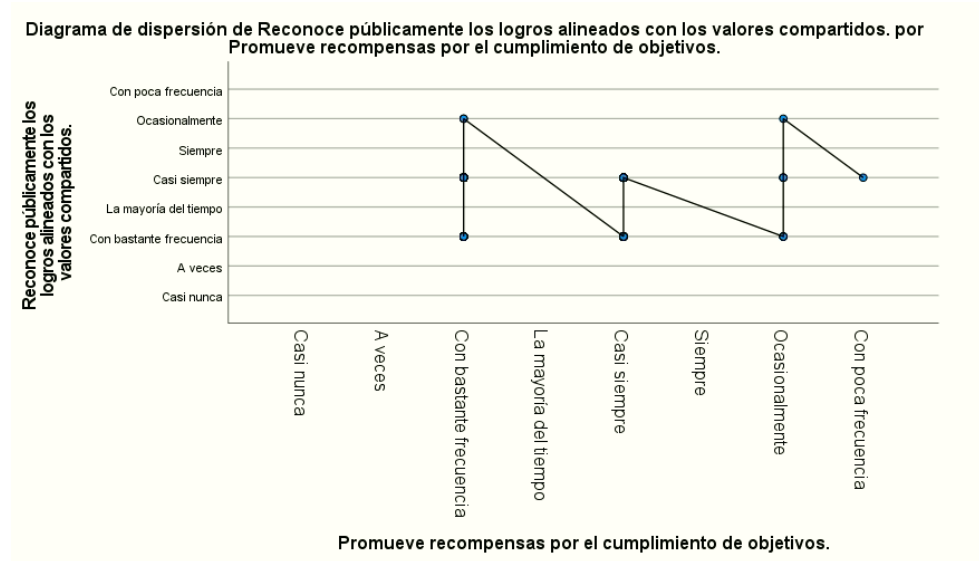
Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos, un 98.5% de los encuestados considera que los encuestados son reconocidos casi siempre o con bastante frecuencia, lo cual refleja una práctica de liderazgo positivo centrado en el refuerzo de comportamientos coherentes. Y a la pregunta Elegía a las personas por un trabajo bien hecho, la mayoría de los encuestados (98.5%) indica que reciben elogios con bastante frecuencia o casi siempre, lo que refleja el reconocimiento y la valoración del esfuerzo. Este gráfico de dispersión muestra cómo el reconocimiento y los elogios están relacionados en el entorno laboral. Se observa que quienes elogian con frecuencia también tienden a reconocer públicamente los logros alineados con los valores del equipo. Hay una tendencia positiva: cuando alguien valora el trabajo bien hecho, también destaca los logros compartidos. Esto refuerza el sentido de pertenencia y motivación del equipo. Sin embargo, hay algunos casos donde estas acciones no coinciden, lo cual puede afectar la percepción de justicia o reconocimiento dentro del grupo.</p>
Potencialidades	<p>El reconocimiento público en entornos virtuales tiene un impacto directo en el rendimiento laboral y la motivación de los empleados remotos. La confianza es un factor clave en el desempeño, y los trabajadores remotos que se sienten valorados están más comprometidos y son más productivos.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Cuando los empleados trabajan desde casa, pierden las interacciones informales y la motivación espontánea que ocurre naturalmente en las oficinas tradicionales, lo que hace que las estrategias formales de reconocimiento sean aún más importantes para mantener la conexión emocional con la organización.</p>
Sugerencia de solución	<p>Cuando los empleados reciben reconocimiento público por sus logros, esto genera escenarios favorables que afectan positivamente su rendimiento en el contexto laboral, creando un ciclo virtuoso de motivación y productividad. Esto se relaciona directamente con las dimensiones del rendimiento laboral propuestas por investigadores, donde la motivación intrínseca y extrínseca influyen significativamente en el desempeño de los colaboradores (Espinosa Cevallos, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 53

Diagrama de dispersión

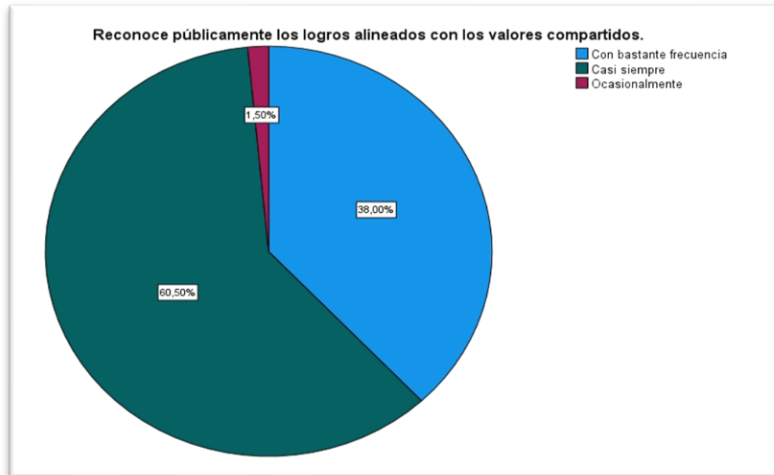


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión refleja la relación entre dos prácticas clave en la gestión de equipos: reconocer públicamente los logros alineados con los valores y promover recompensas por el cumplimiento de objetivos. Existe una positiva: quienes reconocen logros con frecuencia también tienden a ofrecer recompensas. Sin embargo, también se notan casos donde se reconocen logros, pero no necesariamente se promueven recompensas, lo que podría generar desmotivación o sensación de desequilibrio.

Figura 54

Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos

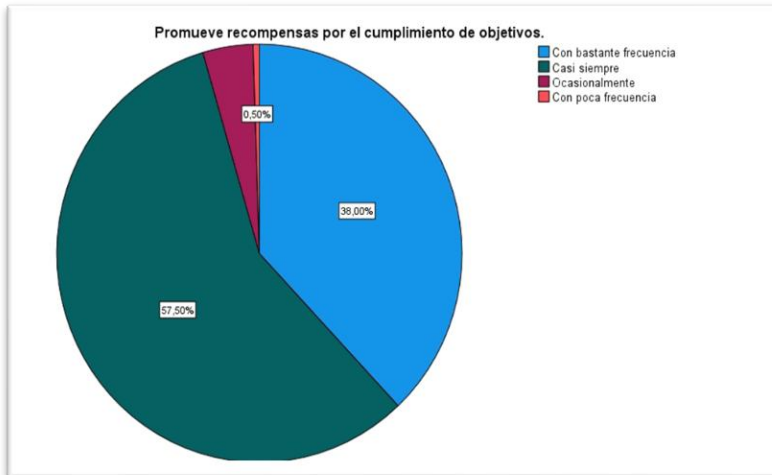


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Reconoce públicamente los logros alineados con los valores compartidos, un 98.5% de los encuestados considera que los encuestados son reconocidos casi siempre o con bastante frecuencia, lo cual refleja una práctica de liderazgo positivo centrado en el refuerzo de comportamientos coherentes.

Figura 55

Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos, la mayoría de los encuestados, un 95.5% percibe que las recompensas por cumplimiento de objetivos se promueven casi siempre o con bastante frecuencia, lo cual es positivo para la motivación individual y colectiva.

Tabla 26

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Promueve recompensas por el cumplimiento de objetivos, la mayoría de los encuestados, un 95.5% percibe que las recompensas por cumplimiento de objetivos se promueven casi siempre o con bastante frecuencia, lo cual es positivo para la motivación individual y colectiva.</p> <p>Este gráfico de dispersión refleja la relación entre dos prácticas clave en la gestión de equipos: reconocer públicamente los logros alineados con los valores y promover recompensas por el cumplimiento de objetivos. Existe una positiva: quienes reconocen logros con frecuencia también tienden a ofrecer recompensas. Sin embargo, también se notan casos donde se reconocen logros, pero no necesariamente se promueven recompensas, lo que podría generar desmotivación o sensación de desequilibrio.</p>
Potencialidades	<p>La implementación efectiva del elogio y reconocimiento en equipos remotos requiere estrategias de comunicación específicas y herramientas tecnológicas adecuadas. Las estrategias de comunicación efectivas, como reuniones periódicas y canales de comunicación claros, son esenciales para una colaboración virtual exitosa. Las plataformas permiten que los logros sean visibles para todo el equipo, creando un ambiente donde el reconocimiento se convierte en una práctica sistemática y no en algo ocasional.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Las empresas deben establecer políticas claras que definan cuándo, cómo y por qué se otorga el reconocimiento, asegurando que esté alineado con los valores organizacionales y los objetivos específicos del trabajo a distancia.</p>
Sugerencia de solución	<p>Las organizaciones que implementan sistemas estructurados de reconocimiento y recompensas en el trabajo remoto obtienen beneficios tanto individuales como organizacionales. El trabajo en equipo se fortalece cuando existe una cultura de reconocimiento, ya que esto optimiza la consecución de objetivos y fortalece vínculos entre los integrantes del equipo. La gratitud y el reconocimiento generan un ambiente de trabajo agradable que incrementa las ganas de seguir desempeñando bien el trabajo y estimula la implicación de los trabajadores en la organización, para que estos sistemas sean efectivos en el entorno remoto (Silva, 2016)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 27

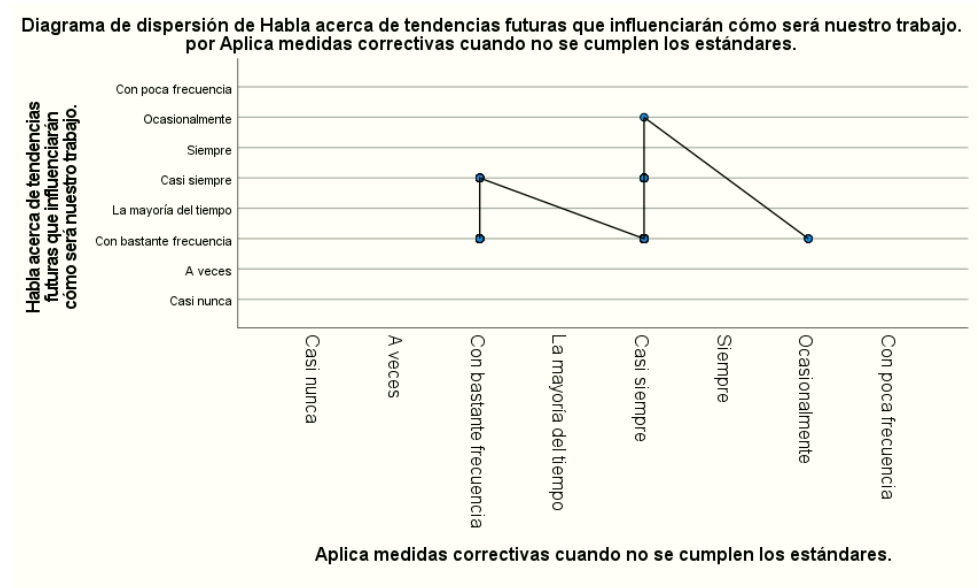
Gestión del cambio organizacional

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Gestión del cambio organizacional	Es un conjunto de prácticas y procesos diseñados para ayudar a las organizaciones a adaptarse de manera efectiva a las transformaciones internas y externas (Raeder & Bokova, 2019)	<p>Tendencia: Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo será nuestro trabajo.</p> <p>Medidas Correctivas: Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares.</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 56.

Diagrama de dispersión



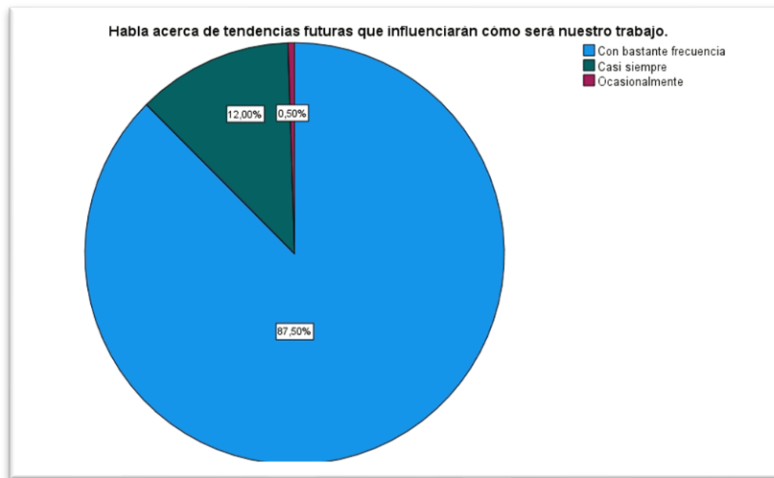
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El diagrama de dispersión muestra la relación entre hablar sobre tendencias futuras en el trabajo y la aplicación de medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares. Se observa que quienes

tienden a hablar frecuentemente sobre el futuro del trabajo también suelen aplicar con regularidad medidas correctivas.

Figura 57.

Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán como será nuestro trabajo

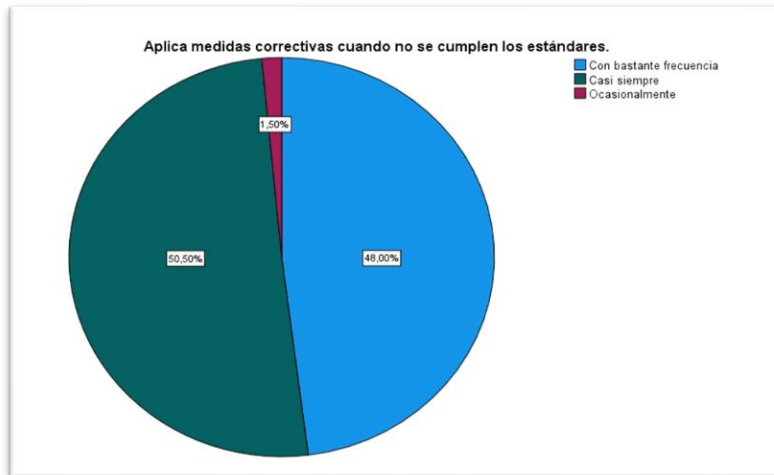


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán como será nuestro trabajo, el 87.5% considera que con bastante frecuencia y el 12% sugiere que casi siempre.

Figura 58

Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta *Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares*, el 48% de los encuestados sugiere que con bastante frecuencia y el 50.5% que casi siempre.

Tabla 28.

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Habla acerca de tendencias futuras que influenciaran como será nuestro trabajo, el 87.5% considera que con bastante frecuencia y el 12% sugiere que casi siempre. Y a la pregunta Aplica medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares, el 48% de los encuestados sugiere que con bastante frecuencia y el 50.5% que casi siempre. El diagrama de dispersión muestra la relación entre hablar sobre tendencias futuras en el trabajo y la aplicación de medidas correctivas cuando no se cumplen los estándares. Se observa que quienes tienden a hablar frecuentemente sobre el futuro del trabajo también suelen aplicar con regularidad medidas correctivas.</p>
Potencialidades	<p>La evaluación continua y el ajuste de las medidas correctivas implementadas garantizan su efectividad a largo plazo. La documentación de estos procesos y resultados permite crear un banco de conocimiento organizacional que facilite la aplicación de medidas similares en el futuro, contribuyendo a una gestión del cambio más eficiente en entornos remotos.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Las organizaciones deben establecer mecanismos de seguimiento que permitan medir el impacto de las intervenciones realizadas y realizar modificaciones cuando sea necesario. Esto incluye recopilar retroalimentación tanto de los empleados que recibieron las medidas correctivas como de sus supervisores y compañeros de equipo.</p>
Sugerencia de solución	<p>La personalización de las medidas correctivas según las necesidades específicas de cada empleado y situación representa un factor crítico para el éxito. No todos los problemas en el trabajo remoto tienen las mismas causas, por lo que las soluciones deben adaptarse a cada caso particular. Por ejemplo, si un empleado muestra problemas de productividad, la medida correctiva podría incluir capacitación adicional en herramientas digitales, ajuste de horarios de trabajo o asignación de un mentor para mejorar sus habilidades de gestión del tiempo. La flexibilidad en la aplicación de estas medidas es esencial, ya que las circunstancias del trabajo remoto pueden cambiar rápidamente y requieren respuestas adaptables (Espinosa Cevallos, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 29

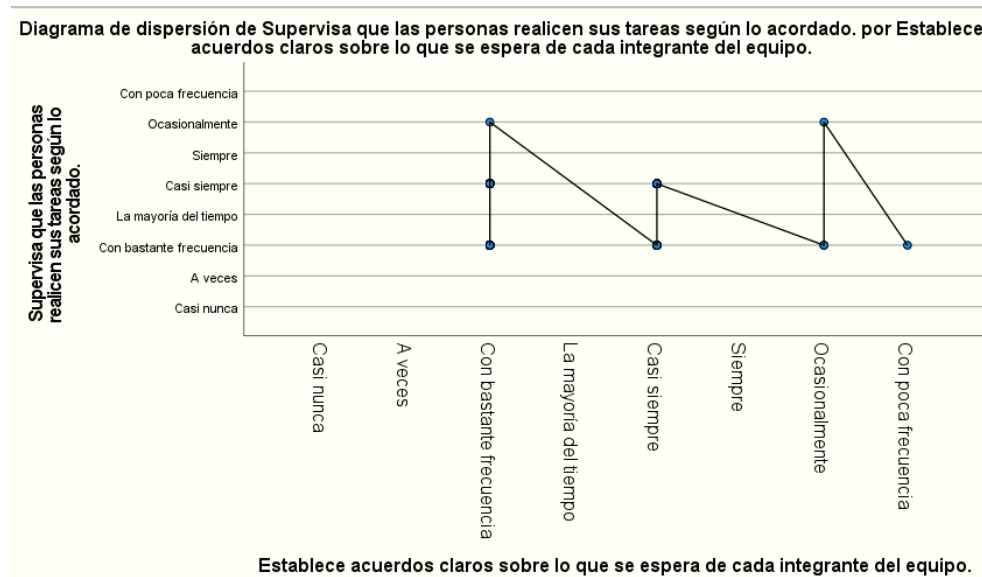
Nivel de confianza

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Nivel de confianza	Describe la percepción que tienen los empleados sobre la fiabilidad y competencia de sus líderes y la estructura de la organización. Este concepto es crucial para el funcionamiento efectivo y la cohesión interna de cualquier organización (Lounsbury, 2023)	Supervisa: Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado. Acuerdos: Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo.

Nota. Elaboración propia

Figura 59

Diagrama de dispersión

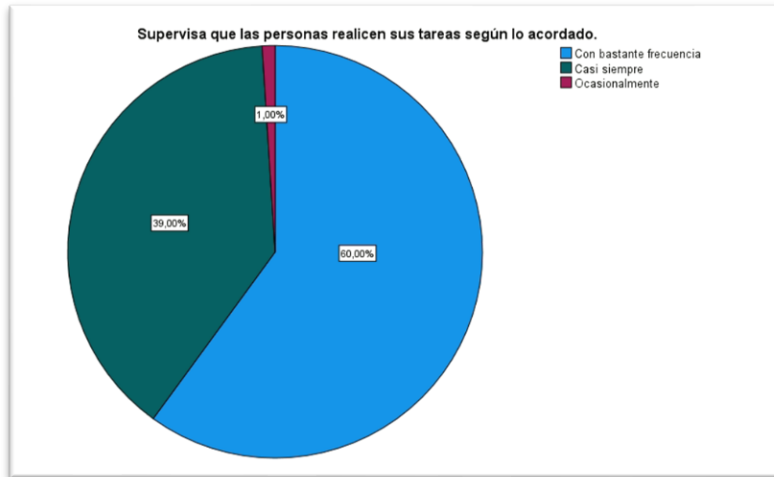


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

El gráfico de dispersión muestra que en general se suelen dejar claras las tareas que debe hacer cada persona, pero no siempre se hace supervisión a las personas.

Figura 60.

Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado

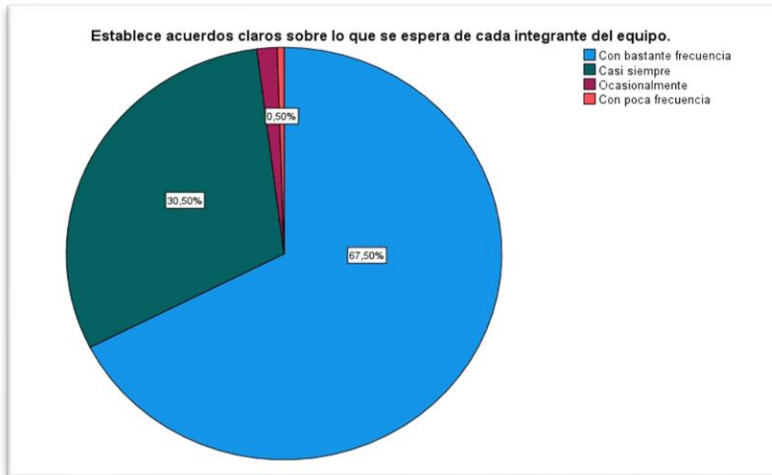


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta *Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado*, el 60% de las personas afirman que se supervisa con bastante frecuencia y el 39% casi siempre.

Figura 61.

Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo, el 67.5% sugiere que con bastante frecuencia y el 30.5% que casi siempre.

Tabla 30.

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Supervisa que las personas realicen sus tareas según lo acordado, el 60% de las personas afirman que se supervisa con bastante frecuencia y el 39% casi siempre. Y a la pregunta Establece acuerdos claros sobre lo que se espera de cada integrante del equipo, el 67.5% sugiere que con bastante frecuencia y el 30.5% que casi siempre. El gráfico de dispersión muestra que en general se suelen dejar claras las tareas que debe hacer cada persona, pero no siempre se hace supervisión a las personas.</p>
Potencialidades	<p>La flexibilidad y adaptabilidad organizacional emergen como factores clave que impactan directamente en los niveles de confianza de los trabajadores remotos. Las empresas que implementan políticas flexibles de trabajo y promueven la autonomía de sus empleados generan mayor satisfacción laboral y compromiso.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Estos elementos pueden llevar a comportamientos laborales contraproducentes como la procrastinación o la falta de comunicación sobre el progreso real de las tareas. Los desafíos específicos del entorno doméstico y el aislamiento social representan factores que pueden erosionar la confianza si no se abordan adecuadamente. El trabajo remoto puede generar interrupciones propias del hogar, mayor estrés específico del entorno doméstico, y una sensación de exclusión de actividades importantes para el desarrollo profesional.</p>
Sugerencia de solución	<p>Para mitigar estos efectos negativos, las organizaciones deben implementar estrategias que incluyan actividades de team building, reconocimiento regular del desempeño, y la creación de oportunidades para la interacción social virtual, manteniendo así la cohesión del equipo y los niveles de confianza necesarios para un desempeño óptimo (Espinosa Cevallos, 2024)</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 31.

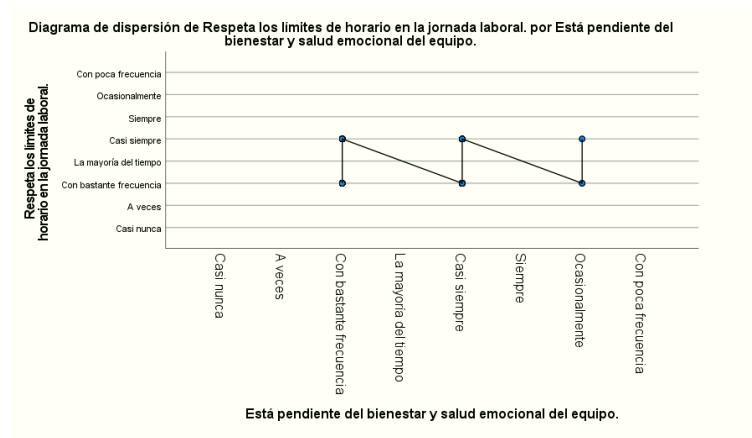
Bienestar laboral

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Bienestar laboral	Es la percepción de los empleados sobre la satisfacción laboral y las emociones positivas en el entorno de trabajo, destacando la importancia para la calidad del capital humano y el desarrollo organizacional (Mamani-Guzmán et al., 2023)	Límites: Respetar los límites de horario en la jornada laboral. Bienestar: Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo.

Nota. Elaboración propia

Figura 62

Diagrama de dispersión



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

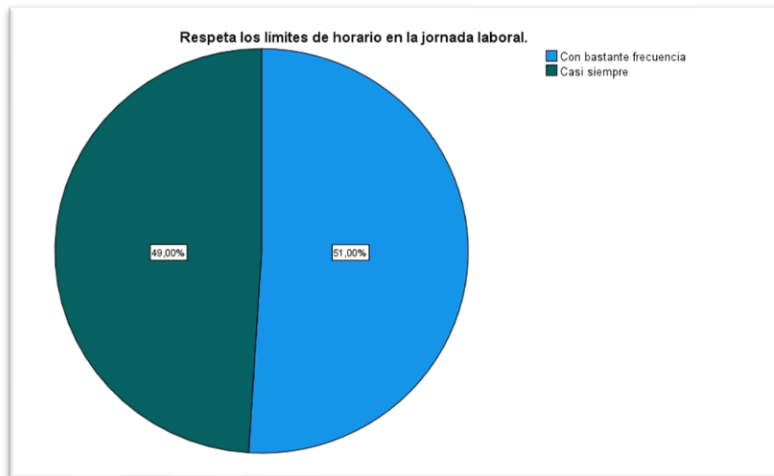
El análisis del gráfico de dispersión muestra que existe una relación moderadamente consistente entre respetar los límites de horario laboral y estar pendiente del bienestar y la salud emocional del equipo.

Aunque hay varios puntos donde ambas acciones se realizan con frecuencia, también se observa cierta

variabilidad. Esto indica que, si bien en general hay preocupación por el equilibrio y el cuidado del equipo, no siempre se refleja en un respeto constante por los horarios establecidos.

Figura 63

Respeto los límites de horario en la jornada laboral

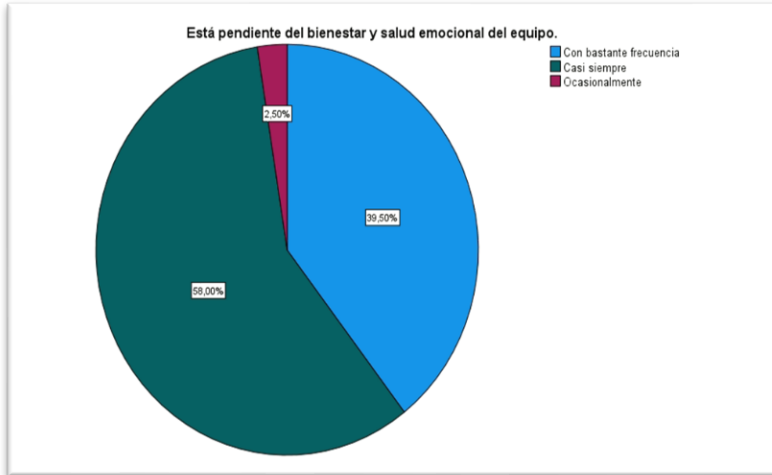


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Respeto los límites de horario en la jornada laboral, el 51% indica que con bastante frecuencia y el 49% que casi siempre.

Figura 64

Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta *Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo*, el 58% sugiere que casi siempre y el 39.5% indica que con bastante frecuencia.

Tabla 32

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a la pregunta Respetar los límites de horario en la jornada laboral, el 51% indica que con bastante frecuencia y el 49% que casi siempre. Y a la pregunta Está pendiente del bienestar y salud emocional del equipo, el 58% sugiere que casi siempre y el 39.5% indica que con bastante frecuencia. El análisis del gráfico de dispersión muestra que existe una relación moderadamente consistente entre respetar los límites de horario laboral y estar pendiente del bienestar y la salud emocional del equipo. Aunque hay varios puntos donde ambas acciones se realizan con frecuencia, también se observa cierta variabilidad. Esto indica que, si bien en general hay preocupación por el equilibrio y el cuidado del equipo, no siempre se refleja en un respeto constante por los horarios establecidos.</p>
Potencialidades	<p>El establecimiento de límites claros y la promoción de la autonomía constituyen elementos fundamentales para prevenir el agotamiento y mantener un equilibrio saludable entre vida personal y profesional, el trabajo remoto satisface la necesidad de autonomía laboral de los empleados, lo cual contribuye significativamente al bienestar general.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Cuando el teletrabajo ha conllevado un aumento de responsabilidades, y no se disponía de un ambiente adecuado para la actividad profesional ni se han facilitado por parte de la empresa herramientas para desarrollarlo, los niveles de felicidad laboral ven afectados de modo negativo.</p>
Sugerencia de solución	<p>Las organizaciones deben implementar políticas que no solo proporcionen las herramientas tecnológicas necesarias, sino que también establezcan expectativas claras sobre horarios de trabajo y disponibilidad, protegiendo así el tiempo personal de los empleados y promoviendo un entorno laboral sostenible (Castro-Martínez et al., 2022).</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 33.

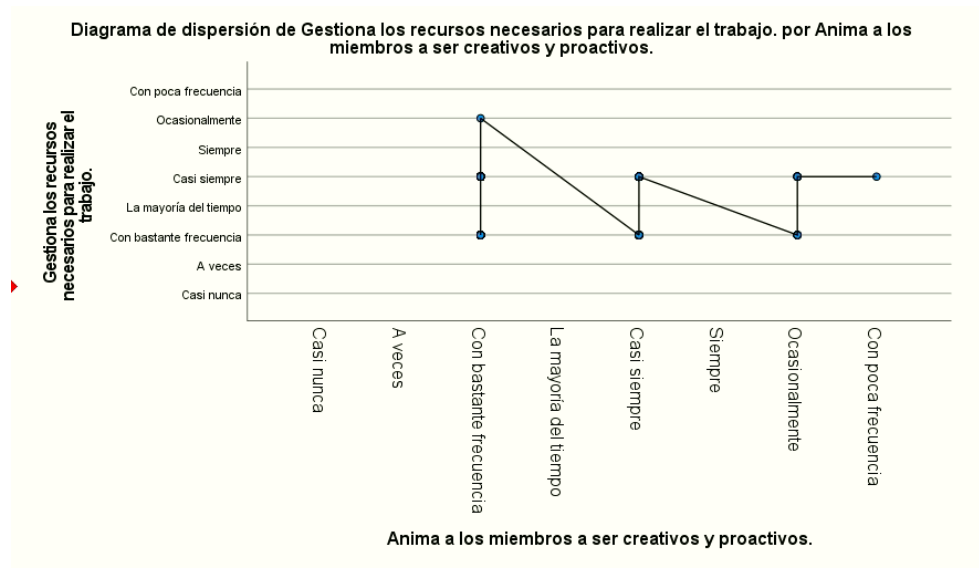
Cultura organizacional

Variable	Definición Conceptual	Correlación de variables
Cultura organizacional	Es un sistema de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Este sistema influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo (Rodríguez, y otros, 2020)	Recursos: Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo. Animo: Anima a los miembros a ser creativos y proactivos.

Nota. Elaboración propia

Figura 65

Diagrama de dispersión



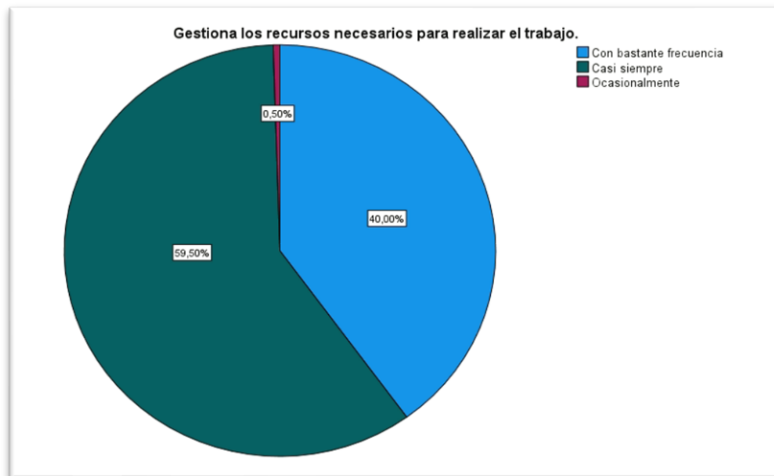
Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

Este gráfico de dispersión muestra que, aunque en varios casos se gestionan adecuadamente los recursos necesarios para realizar el trabajo, no siempre se acompaña de un estímulo a la creatividad y proactividad del equipo. Esto puede generar una percepción de cumplimiento básico, pero no de

motivación o confianza plena. Fomentar más la participación creativa y el reconocimiento puede fortalecer el compromiso y la confianza entre los miembros del equipo.

Figura 66

Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo

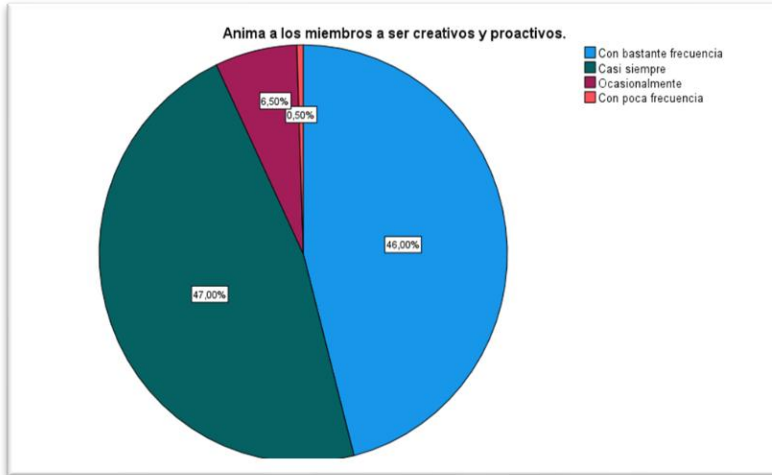


Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo, el 59.5% indica que casi siempre y el 40% indica que con bastante frecuencia

Figura 67.

Anima a los miembros a ser creativos y proactivos



Nota. Elaborado por medio del Software IBM SPSS Statistics

A la pregunta Anima a los miembros a ser creativos y proactivos, el 47% indica que casi siempre y el 46% indica que con bastante frecuencia.

Tabla 34

Análisis de resultados

Análisis de Resultados	Datos
Hallazgos	<p>A la pregunta Gestiona los recursos necesarios para realizar el trabajo, el 59.5% indica que casi siempre y el 40% indica que con bastante frecuencia. Y a la pregunta Anima a los miembros a ser creativos y proactivos, el 47% indica que casi siempre y el 46% indica que con bastante frecuencia. Este gráfico de dispersión muestra que, aunque en varios casos se gestionan adecuadamente los recursos necesarios para realizar el trabajo, no siempre se acompaña de un estímulo a la creatividad y proactividad del equipo. Esto puede generar una percepción de cumplimiento básico, pero no de motivación o confianza plena. Fomentar más la participación creativa y el reconocimiento puede fortalecer el compromiso y la confianza entre los miembros del equipo.</p>
Potencialidades	<p>La experiencia positiva de los empleados resulta esencial para mantener tanto la productividad como la satisfacción laboral en el trabajo remoto, lo que sugiere que las organizaciones deben centrarse deliberadamente en crear una cultura que respalde estas experiencias.</p>
Oportunidades de mejora	<p>Las organizaciones que logran adaptarse efectivamente a circunstancias cambiantes tienen mayores probabilidades de éxito en el futuro, y esto se vuelve especialmente relevante en entornos de trabajo remoto donde la flexibilidad y adaptabilidad son factores clave.</p>
Sugerencia de solución	<p>La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la productividad del trabajo remoto, especialmente cuando se enfoca en la gestión adecuada de recursos y el fomento de la creatividad entre los empleados. Cuando las empresas proporcionan los recursos tecnológicos necesarios y establecen un ambiente que promueve la innovación, crean las condiciones ideales para que el trabajo remoto sea productivo y efectivo (Espinosa Cevallos, 2024).</p>

Nota. Elaboración propia

Discusión

Tabla 35.

Discusión

Objetivo	Hallazgo
<ul style="list-style-type: none">• Realizar un diagnóstico sobre el estilo y tipo de liderazgo que ejercen los líderes en equipos de trabajo en entornos remotos	La información recolectada en las encuestas y las entrevistas realizadas y que fueron validadas a través del formato V de Aiken indican un estilo de liderazgo que tiende hacia el cumplimiento formal de funciones, pero con áreas de mejora importantes en aspectos humanos y motivacionales. Se observa que los líderes supervisan y gestionan recursos con cierta constancia, pero no siempre acompañan estas acciones con reconocimiento, claridad en las expectativas o promoción de la creatividad.
<ul style="list-style-type: none">• Identificar las barreras que existen para liderar equipos de trabajo en entornos remotos y su impacto en la eficiencia y la productividad del sector automotriz.	Uno de los obstáculos más inmediatos y persistentes es la gestión de la comunicación a través de plataformas digitales. A diferencia de los líderes presenciales que utilizan un canal de comunicación directa, los líderes virtuales deben manejar múltiples canales, como correos electrónicos, mensajería instantánea y videoconferencias. Este entorno exige una alta competencia en "alfabetización digital", que se define como las habilidades de los empleados para utilizar tecnologías digitales en prácticas relacionadas con el trabajo. La falta de estas habilidades puede llevar a malentendidos y a un uso deficiente de las herramientas, afectando la coordinación y generando estrés entre los miembros del equipo (George et al., 2023)
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un modelo de liderazgo para la gestión en equipos de trabajo en entornos remotos para que las organizaciones del sector automotriz logren un alto nivel de productividad y eficiencia.	El trabajo remoto inherentemente requiere que los empleados posean un alto grado de autonomía y autogestión, ya que la supervisión directa es limitada. (Rincón et al., 2024). De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los integrantes de las organizaciones, para los líderes, el desafío consiste en equilibrar la necesidad de empoderar a sus equipos con la responsabilidad de garantizar la productividad y el cumplimiento de los objetivos. Este cambio de paradigma obliga a los líderes a enfocarse más en los resultados que en los procesos. Además, deben ser capaces de identificar y fomentar rasgos de personalidad clave como la asertividad y la independencia, que son cruciales para la eficiencia en esta modalidad de trabajo.

Objetivo	Hallazgo
<ul style="list-style-type: none"> Validar a través de expertos el modelo de liderazgo propuesto. 	<p>La transición hacia el trabajo remoto, acelerada por la crisis generada por el COVID 19, ha reconfigurado el panorama laboral en múltiples sectores, y la industria automotriz no ha sido la excepción. Este cambio de un modelo presencial a uno virtual ha impuesto una serie de desafíos significativos para los líderes, quienes ahora deben gestionar equipos dispersos geográficamente y dependientes de la tecnología. Es por esto por lo que la gestión de equipos virtuales en este sector demanda más que una simple adaptación de las prácticas tradicionales; requiere el desarrollo de nuevas habilidades y un enfoque de liderazgo capaz de navegar la complejidad de las interacciones digitales. El liderazgo virtual se enfrenta a retos considerables, como la gestión a través del tiempo y la distancia, las diferencias culturales y la ambigüedad en las prácticas laborales, lo que subraya la necesidad de una profunda reevaluación de las estrategias de dirección. (Varela Medina, 2019)</p>

Nota. Elaboración propia

MODELO DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO EN ENTORNO REMOTO EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ



Nota. Elaboración propia

Disensión con literatura

Hallazgos

1. El liderazgo transformacional / e-leadership mejora el compromiso y desempeño en entornos remotos si el líder domina la comunicación digital:

El estudio muestra una asociación positiva entre estilos transformacionales y el engagement en remoto, e indican que las habilidades digitales *del supervisor* moderan fuertemente ese efecto: sin e-comunicación eficaz, el beneficio del liderazgo transformacional se debilita. (Boccoli & Gastaldi, 2024)

Contraste con los casos sectoriales: Empresas automotrices como BMW y Volkswagen han adoptado prácticas ágiles y ritmos de reunión remota que permiten al liderazgo transformacional operar (scrums, dailies, canales estandarizados). Sin embargo, en empresas o unidades donde predomina un liderazgo de control la práctica evidencia una apuesta por supervisión presencial en lugar de empoderamiento remoto. (Group., 2023) (Group, 2022)

Divergencias:

- Madurez digital del líder / organización: si el líder no tiene competencias de comunicación digital, el liderazgo transformacional pierde eficacia. (Boccoli & Gastaldi, 2024)
- Cultura organizacional y estilo directivo: empresas con culturas jerárquicas fuertes pueden preferir control presencial; en éstas el liderazgo transformacional encuentra resistencia práctica. (Boccoli & Gastaldi, 2024)
- Rol de los trabajadores: en roles que requieren coordinación física o supervisión de planta, los líderes tienden a priorizar la presencia. (Boccoli & Gastaldi, 2024)

- Tamaño de empresa: Empresas grandes con estructuras globales tienen más recursos para implementar liderazgo transformacional en entornos virtuales. Las pymes pueden carecer de formación o herramientas digitales. (Varela Medina N. D., 2019)
- Rol operativo vs. administrativo: El e-liderazgo tiene mayor impacto en roles administrativos que pueden adaptarse fácilmente al trabajo remoto. Los roles operativos (producción, mantenimiento) requieren presencialidad, limitando su exposición al liderazgo virtual. (Urueta Paternina, 2024)

Es necesario incorporar una capacitación obligatoria *en e-comunicación* para líderes (herramientas, prácticas de feedback asincrónico, facilitación de reuniones virtuales) y una prueba de moderación: para medir las habilidades digitales de los líderes antes de iniciar prácticas transformacionales remotas en las organizaciones.

2. Infraestructura tecnológica: Herramientas como VDI, plataformas cloud y gestión de espacios son necesarias para que el liderazgo remoto funcione:

En el caso de Toyota la inversión en VDI y soluciones cloud para permitir trabajo remoto en roles técnicos (ingeniería CAD) y estudios sobre virtual teams en la industria automotriz subrayan la necesidad de plataformas integradas para coordinar las labores de los ingenieros y el área administrativa de la organización. (Corporation, 2023)

Contraste con hallazgos generales: El e-leadership indica que la tecnología por sí sola NO garantiza mejores resultados: debe ir acompañada de prácticas de gestión, normas y liderazgo que aprovechen esas herramientas. Las herramientas tecnológicas permiten el desarrollo de los procesos y el liderazgo es el motor que influye en el compromiso laboral y el bienestar de los empleados para alcanzar los resultados (Company, 2021).

Divergencias:

- Tamaño y recursos: Empresas grandes como Toyota, BMW y Ford pueden financiar VDI, redes seguras y rediseño de oficinas; proveedores más pequeños o PYMES no siempre. Esto crea brechas en la aplicabilidad del liderazgo remoto (Group., 2023)
- Tipos de roles operativos vs. administrativos: Los roles administrativos/ingeniería se benefician de VDI; trabajadores de planta no pueden ser totalmente remotos (Urueta Paternina, 2024)
- Política y regulación laboral: en países con fuerte sindicalización o normas de seguridad, la adopción tecnológica puede requerir acuerdos adicionales. (Group, 2022)

Los roles remotos plenamente habilitados requieren alta inversión tecnológica y un liderazgo competente con las habilidades y competencias necesarias para la implementación y desarrollo de los proyectos de las organizaciones, los roles híbridos requieren herramientas tecnológicas y establecer normas de encuentro presenciales para el desarrollo de las funciones y los roles presenciales en su mayoría operativos requieren capacidades tecnológicas de acuerdo a las funciones que los colaboradores realizan dentro de la organización los KPI's se definen de acuerdo a los objetivos requeridos.

3. Metodologías ágiles y rutinas de sincronización favorecen la coordinación en equipos distribuidos, pero su eficacia depende de la madurez organizacional y el tipo de trabajo:

Reportes de BMW sobre equipos virtuales, muestran que marcos ágiles han sido útiles para coordinar equipos digitales distribuidos en diferentes lugares del mundo, el informe de BMW propone modelos V-CORPS para liderar equipos virtuales. (Group., 2023)

Contraste: en organizaciones que no han adoptado disciplina ágil o carecen de procesos estandarizados, las prácticas generan reuniones largas y baja productividad, en esos casos las empresas o los líderes pueden imponer la presencialidad para enfrentar problemas de coordinación de las actividades. (Boccoli & Gastaldi, 2024).

Divergencias:

- Madurez de procesos: la agilidad funciona cuando equipos las herramientas tecnológicas adecuadas; sin eso, las prácticas que desarrollan los colaboradores serian ineficaces.
- Tamaño de la organización: equipos pequeños y co-localizados virtualmente desarrollan las actividades con más facilidad; en organizaciones globales establecidas alrededor del mundo se requieren controles internos permanentes.
- Los líderes deben facilitar las actividades remotas y gestionar los impedimentos que se pueden dar en entornos de trabajo remotos.

Incorporar un check-list de madurez ágil y marcos de trabajo ágil como scrum permitirá que los equipos de trabajo gestionen proyectos complejos, definan roles específicos, programen reuniones y fomenten la mejora continua de forma sostenible.

Tabla 36

Implicaciones

Intervención estratégica	Objetivo	Acciones clave	KPI de evaluación
Rituales de equipo remoto conexión y sincronización	Reforzar la comunicación y confianza en los equipos distribuidos, evitando la desconexión emocional y la pérdida de coordinación. (Group, 2022) (Group., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar reuniones <i>semanales híbridos</i> (retroalimentación). - Promover la participación. - Usar canales visuales (Miro, Teams Planner, Trello). 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en reuniones (%). - Satisfacción del equipo con la comunicación interna (% encuesta interna). - Tiempos de entrega de resultados para la toma de decisiones.
OKRs con seguimiento asíncrono	Medir desempeño por resultados, a partir de objetivos claros y roles específicos y no por presencia, fortaleciendo la autonomía responsable de los colaboradores (Corporation, 2023) (Group, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer OKRs trimestrales (Objetivos y Resultados Clave) por equipo y líder. - Integrar check-ins asíncronos vía dashboards o formularios breves semanales. - Automatizar reportes en plataforma común (Notion, ClickUp, Asana). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento promedio de OKRs (%). - Actualización de métricas (n° check-ins/mes). - Nivel de autonomía percibida (encuesta de clima digital).
Manual de liderazgo remoto	Estandarizar prácticas, herramientas y criterios para el trabajo remoto, reduciendo la variabilidad y los errores de coordinación. (Corporation, 2023) (Group., 2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un manual organizacional que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas oficiales (comunicación, gestión, feedback). • Protocolos de decisión virtual (niveles de aprobación, tiempos). • Buenas prácticas de liderazgo digital y de cultura de confianza. - Capacitar a líderes en el uso de herramientas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de adopción del manual (% líderes certificados). - Reducción del tiempo promedio de respuesta en procesos interáreas (%). - Auditoría de herramientas efectivas.

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Se observa falta de articulación en el bienestar emocional de los integrantes de las organizaciones. La complejidad de los equipos virtuales exige una notable flexibilidad en el estilo de liderazgo. Los enfoques tradicionales pueden no ser suficientes, y los líderes deben ser capaces de adaptar su estilo a las necesidades específicas de cada situación y de cada miembro del equipo. El desafío para los líderes en la industria automotriz radica en su capacidad para diagnosticar el contexto y aplicar el enfoque más adecuado para motivar, guiar y obtener el mejor desempeño de sus equipos en un entorno que cambia constantemente.

Superar la distancia física es solo una parte del desafío en los equipos de trabajo en entorno remoto; los líderes también deben gestionar las barreras culturales y temporales que surgen en equipos globalmente distribuidos, una realidad común en la industria automotriz ya que la colaboración se complica cuando los miembros del equipo operan en diferentes zonas horarias y provienen de distintos contextos culturales. Esto puede dificultar la comunicación y la cohesión si no se aborda de manera proactiva. Por lo tanto, el líder debe ser un mediador cultural y un organizador logístico, creando un marco de trabajo que respete las diferencias y promueva la inclusión para mantener al equipo alineado con los objetivos comunes.

Se sugiere que las personas interactúen ya que uno de los más grandes retos es la construcción y el mantenimiento de la confianza en un entorno donde las interacciones cara a cara son inexistentes. La confianza es un pilar para el desempeño de los equipos remotos, ya que los trabajadores que se sienten confiados tienden a estar más comprometidos y ser más productivos. Los líderes deben enfocarse en los procesos socioemocionales, como la construcción de relaciones y la cohesión del grupo, que en un entorno presencial ocurren de manera más orgánica, esto implica diseñar conscientemente espacios virtuales para la interacción social y fomentar una comunicación abierta y transparente para crear una atmósfera de seguridad psicológica.

La protección del bienestar de los empleados se convierte en un aspecto fundamental. La falta de límites claros entre la vida personal y laboral es un riesgo inherente al teletrabajo, lo que puede conducir a jornadas laborales extensas, estrés y agotamiento. Los líderes tienen la responsabilidad de promover un entorno de trabajo saludable, lo que incluye fomentar pausas activas, respetar los horarios de desconexión y ofrecer apoyo en salud mental. Se vuelve fundamental "fortalecer las políticas de bienestar laboral, ofreciendo recursos de apoyo en salud mental, como pausas activas y sesiones de manejo del estrés" tanto para los líderes como para los integrantes de los equipos de trabajo.

Los desafíos del liderazgo en los equipos virtuales de la industria automotriz son complejos y multifacéticos, abarcando desde la competencia tecnológica hasta la inteligencia emocional. Para tener éxito, los líderes deben evolucionar, dejando de ser supervisores para convertirse en facilitadores de la colaboración y la comunicación virtual, el éxito a largo plazo del trabajo remoto en este sector dependerá de la capacidad de sus líderes para desarrollar una combinación de rasgos que incluyen ética, fomento del trabajo en equipo, confianza y una comunicación efectiva, adaptados a las exigencias del nuevo entorno digital.

Trabajos futuros

El diseño de políticas de trabajo a distancia debe, considerar cuidadosamente tanto los beneficios como los costos potenciales para la salud mental de los empleados, ya que esta se ha convertido en un pilar fundamental para el rendimiento dentro de las organizaciones. Es necesario fortalecer el liderazgo en entornos remotos con un enfoque más humano, colaborativo y adaptado a las exigencias del trabajo virtual, la masificación del trabajo remoto, acelerada por la pandemia de COVID-19, ha redefinido las fronteras del entorno laboral y, con ello, ha puesto de relieve la importancia crítica del bienestar emocional para la productividad, aunque inicialmente se analizaron los beneficios del teletrabajo en términos de salud mental y bienestar bajo condiciones de elección personal, la transición forzada a esta modalidad generó una serie de afectaciones negativas en la salud de los trabajadores.

Para contrarrestar estos desafíos, la comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental. Una gestión eficaz de equipos remotos requiere un enfoque centrado en la comunicación, la colaboración y la confianza, las organizaciones deben establecer mecanismos para que sus miembros se comuniquen de manera que se fomente no solo la cooperación en tareas laborales sino también la cohesión a través de la interacción informal. La creación de canales claros y la promoción de la participación son, por tanto, esenciales para mantener a los equipos alineados y emocionalmente conectados.

Estrechamente ligada a la comunicación está la confianza, un elemento indispensable para el éxito del teletrabajo. Un liderazgo basado en la confianza y la autonomía, en lugar del control fomenta un ambiente de seguridad psicológica donde los empleados se sienten valorados y motivados. De hecho, la confianza es un factor clave en el desempeño, y las organizaciones deben abordarla como una prioridad para asegurar la productividad en entornos remotos. Los líderes deben, por lo tanto, adaptarse para gestionar por resultados, mostrando empatía y ofreciendo apoyo constante a sus equipos.

A pesar de que los trabajadores pueden adaptarse y gestionar sus emociones, a menudo perciben que las políticas de bienestar social no son atendidas suficientemente por las empresas, por ello, es fundamental que las organizaciones inviertan en recursos de salud mental y promuevan activamente una cultura del cuidado. el bienestar emocional de los empleados ha dejado de ser un aspecto secundario para convertirse en un factor determinante de la productividad y la sostenibilidad en los modelos de trabajo remoto. La transición forzada a esta modalidad ha revelado una serie de problemáticas que inciden directamente en la salud y el bienestar de los colaboradores, las cuales deben ser atendidas para conservar y ampliar estos esquemas de trabajo. Las empresas que logren integrar eficazmente políticas de apoyo psicológico fomenten la comunicación transparente y construyan una cultura basada en la confianza no solo verán un aumento en su rendimiento, también se posicionarán como líderes en el futuro de los equipos de trabajo en entornos remotos.

Referencias bibliográficas

- Aguareles, M., & Nevado Llopis, A. (2024). Liderazgo y negociación entre culturas y el papel de la competencia intercultural: Resultados preliminares de un estudio centrado en el sector de la educación internacional en España. *DOI:10.24310/ertci.14.2024.17308*.
- Allen, A. L., & Birrell, L. (2024). Repensar cómo construimos comunidades: el futuro del trabajo flexible. *https://doi.org/10.5860/crl.85.3.399*.
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Rasgos de liderazgo impactantes de los líderes virtuales en la educación superior. *https://doi.org/10.24059/olj.v23i3.2113*.
- Argueta Moreno, J. D. (2017). Liderazgos más efectivos en las empresas desarrolladoras de tecnología de clase mundial. *https://doi.org/10.5377/eya.v4i1.4330*.
- Arias Gonzáles, J. L., & Muñoz Durán, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002*.
- Avendaño-Durango et al. (2024). La logística verde como factor de sostenibilidad y desarrollo empresarial en las empresas colombianas: Organización Corona, Grupo Éxito y Celsia. *DOI / URL: https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/94*.
- Bermudez, A. (29 de Junio de 2021). La Gran Renuncia": por qué los trabajadores en Estados Unidos están dejando sus empleos a un ritmo récord. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57645362>

Brundage, K. S. (2022). El Experiencia de los decanos y directores de bibliotecas académicas durante la pandemia de COVID-19: un análisis fenomenológico interpretativo.

<https://doi.org/10.17760/d20474720>.

Buitrago Echeverry, F. D., & Quevedo Barbosa, I. (2022). Liderazgo electrónico: la experiencia del diseño de entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de MBA en época de covid-19. DOI:

<https://doi.org/10.15332/24224529.7566>.

Bustos, C. (2022). *Productividad empresarial. Factores condicionantes*. Obtenido de

<https://www.semanticscholar.org/paper/Productividad-empresarial.-Factores-condicionantes-Bustos/d69e0c1b019246fe5f5986c7700b28e6526b5f36>.

Calderón et al. (2022). Efectos del teletrabajo en la salud de los trabajadores de las pymes de la ciudad de Bogotá durante la pandemia del COVID-19. DOI:

<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2023.v10.n19.a130>.

Cardona et al. (2023). Inteligencia Emocional herramienta para la Transformación Gerencial.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9195862>.

Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. S. (2024). Desarrollo organizacional.

<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). Cómo la tecnología está cambiando el trabajo y las organizaciones. *Revista anual de psicología organizacional y comportamiento organizacional*.

Castillo et al. (2019). Estrategias de eficiencia energética en vehículos livianos del transporte por carretera en Colombia.

file:///C:/Users/USER/Downloads/Estrategias+de+eficiencia+energ%C3%A9tica+en+veh%C3%ADculos+livianos+del+transporte+por+carretera+en+Colombia.pdf.

Castro-Martínez et al. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*,
file:///C:/Users/USER/Downloads/alpezmendoza,+768-_29-51_El+papel+de+la+comunicaci%C3%B3n+interna+en+la+gesti%C3%B3n+del+teletrabajo+durante+la+crisis+de+la+COVID-19%20(1).pdf.

Chacón Guerrero, E. J., & Eslava Zapata, R. A. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *dx.doi.org/10.22463/17948231.1481.*

Company, F. M. (2021). El modelo de trabajo híbrido de Ford es extremadamente popular entre los empleados. *https://fordauthority.com/2021/03/ford-hybrid-work-model-extremely-popular-with-employees/.*

Contreras et al. (2020). Liderazgo electrónico y teletrabajo en tiempos de COVID-19 y más allá: qué sabemos y hacia dónde vamos. *https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271.*

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). Liderazgo electrónico y teletrabajo en tiempos de COVID-19 y más allá: qué sabemos y hacia dónde vamos. *https://www.semanticscholar.org/paper/E-Leadership-and-Teleworking-in-Times-of-COVID-19-Contreras-Baykal/461ca36f067e0832e923a0a5c601fe47ac2a3dcd.*

Coral Reyes, G. A. (2023). Desarrollo de habilidades de liderazgo para la gestión eficaz de equipos virtuales. *https://doi.org/10.62943/nrj.v2i2.13.*

Corporation, T. M. (2023). Informe de sostenibilidad 2.023.

<https://www.toyota.com.ar/descubri/sustentabilidad/reporte-de-sustentabilidad>.

Côte, R. (2017). Una comparación de las teorías de liderazgo en un entorno organizacional.

<https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p28>.

Cotet et al. (2020). Diagnóstico de la Industria 4.0 desde una perspectiva educativa iMillennial.

<https://doi.org/10.3390/educsci10010021>.

Duarte Sánchez, D. G. (2024). MÉTODOS Y TÉCNICAS EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: UNA REVISIÓN

INTEGRAL EN CIENCIAS SOCIALES. Doi: <http://dx.doi.org/10.32480/rscp.2024.29.2.90102>.

Edvardsson, I., & Gardarsdottir, J. (2023). Navegando por aguas desconocidas: explorando los desafíos de los líderes en la era del COVID-19 y el auge del teletrabajo.

<https://doi.org/10.3390/su152316471>.

Espinosa Cevallos, A. (2024). Teletrabajo y gestión de equipos a distancia: evaluación de prácticas y

políticas para un futuro del trabajo flexible. DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v10i2.3830>.

Frías-Maura, L. M., & Muñoz-Palacio, F. A. (2024). Liderazgo remoto y su impacto en el clima

organizacional en una institución financiera en la ciudad de Machala, provincia de El Oro.

doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2427.

Gallego-Tavera et al. (2021). Inteligencia Emocional: Recopilación de Antecedentes y Transición Hacia un

Concepto de Destrezas Emocionales. DOI: <https://doi.org/10.47185/27113760.v1n2.35>.

García et al. (2010). Cross border industries in Mexico with low organizational attachment. Case study.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.250>.

García Solarte, M. (2015). El papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías del liderazgo organizacional. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>.

George et al. (2023). Alfabetización digital para el trabajo remoto colaborativo en la industria automotriz durante la pandemia por el COVID-19. <https://doi.org/10.25009/is.v0i15.2777>.

Groenendaal, J. (2010). ¿Liderazgo fuera de control? <https://doi.org/10.1002/jls.20161>.

Group, V. (2022). Reporte anual 2.022. <https://annualreport2022.volkswagenag.com/>.

Group., B. (2023). Innovación de BMW Group-Tecnologías del futuro.

<https://www.bmwgroup.com/en/report/2023/downloads/index.html>.

Hadi et al. (2023). Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis. DOI:

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>.

<https://www.fenalco.com.co/>; <https://www.andi.com.co/>. (2025).

<https://www.valoraanalitik.com/venta-autos-electricos-hibridos-enero-2025-colombia/>.

<https://www.fenalco.com.co/>.

Jankurová et al. (2017). Investigación de la naturaleza de las actividades de liderazgo. Economía y Sociología.

Jiménez Carranza, C. C., Aguilar Bustamante, M. C., & Peiró, J. M. (2022). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy20.rvee>.

Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (2017). *La psicodinámica del liderazgo ilustrado*.

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-71764-3>.

Kirkpatrick, D. (2021). Liderazgo remoto: una guía para liderar equipos remotos.

- Lopez Echevarria, M. V., & Ore Rodriguez, R. F. (2023). Impacto del trabajo remoto en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de los principales retailers durante el COVID-19 en Lima Metropolitana. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/672250>.
- López-Roa et al. (2024). Herramientas tecnológicas para la eficiencia en la gestión de proyectos académicos. DOI: <https://doi.org/10.61273/neyart.v2i3.72>.
- Lounsbury, M. (2023). El problema de la confianza institucional. <https://doi.org/10.1177/01708406221131415>.
- Maden-Eyiusta, C., & Ece Alparslan, S. (2022). ¿Capitán o marinero? El impacto del autoliderazgo en el desempeño laboral de los empleados en el trabajo remoto. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>.
- Mamani-Guzmán et al. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>.
- Mejía Guachichullca, C., & Segovia Bermeo, A. (2024). Escucha Activa como Estrategia Didáctica para el Desarrollo de Habilidades Sociales en Estudiantes del Bachillerato. DOI: [10.37811/cl_rcm.v7i6.9178](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9178).
- Michelena et al. (2023). Hacia una integración sostenible: el potencial de la electromovilidad en América Latina y el Caribe. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0005179>.
- Muñoz et al. (2024). Navegando la Agilidad Corporativa: Experiencias Reales y Estrategias de Liderazgo Ágil en la era Moderna. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11494.
- Newman et al. (2019). Comunicación del líder de equipo virtual: percepción de los empleados y realidad organizacional. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.

https://books.google.com.co/books/about/Leadership.html?id=gX5ZDwAAQBAJ&redir_esc=y.

Ospina Molina, P. S. (2021). Suspensión del contrato laboral en tiempos de Covid-19 en Colombia. DOI:

<http://10.22201/fder.24488933e.2021.280-1.79365>.

Palacios et al. (2024). Estado del arte de desarrollo de aplicaciones Android automotiv para vehículos

conectados. DOI: [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(5\)288-302](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(5)288-302).

Palomino et al. (2023). Análisis de evidencias evaluativas ante la efectividad del e-liderazgo en Educación

Superior. <https://doi.org/10.1590/1983-3652.2023.41988>.

Pancholi, N., & Pancholi, A. (2014). Designing a Conceptual Framework of Knowledge Management.

DOI:10.9790/487X-1673114126.

Peña-Meneses, G. R., & García-Cáceres, R. G. (2019). Elementos importantes de la cadena de

abastecimiento del sector automotriz en Colombia. DOI:

<http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.15.1.2019.15>.

Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y

oportunidades en el escenario digital.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>.

Porto, E. (10 de Enero de 2023). *Los 10 mejores portales de empleo para encontrar trabajo en Colombia*

2024. Obtenido de [https://evaporto.com/10-mejores-portales-empleo-encontrar-trabajo-](https://evaporto.com/10-mejores-portales-empleo-encontrar-trabajo-colombia/)

[colombia/](https://evaporto.com/10-mejores-portales-empleo-encontrar-trabajo-colombia/)

Poveda-Sánchez, D., & Minta-Carrillo, M. (2022). Comunicación Interpersonal del líder educativo y su incidencia en el rendimiento docente en la institución “Theo Constante”.

DOI:10.33386/593dp.2022.1-1.988.

Quintanilla-Andrade et al. (2024). Las Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación (TRIC) en la práctica docente: Incidencia social. *DOI:10.33386/593dp.2024.4.2541.*

Raeder, S., & Bokova, M. V. (2019). Committed to change? Human resource management practices and attitudes towards organizational change. *https://doi.org/10.1515/psych-2018-0022.*

Rendón Arenas, Á. R., & Muñoz Palacios, L. d. (2022). Una revisión de literatura sobre las estrategias tecnológicas usadas en el sector automotriz derivadas de la pandemia del COVID-19.

https://doi.org/10.20983/novarua.2022.24.2.

Rincón et al. (2024). Cazando a los mejores talentos para el trabajo remoto: rasgos de personalidad.

DOI:10.69850/rimi.vi4.132.

Rísquez Ramos, M. (2022). Notas en torno a la transición energética y digital de la industria automotriz y la posición del sector en España. *DOI: https://doi.org/10.5209/pade.81377.*

Rodríguez, J., Rubiano, M., Aponte, C., Bustamante, M., Jaramillo, J., González, E., . . . Vélez, M. A.

(2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *DOI:10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7.*

Ruiz et al. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso.

https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478.

Safónov et al. (2018). EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS MODERNAS EN LA TEORÍA DEL LIDERAZGO. *DOI:*

10.30525/2256-0747/2018-4-1-304-310.

Santamaría Ayala, J. (2021). Liderazgo de equipos virtuales: estudio bibliométrico.

<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.180>.

Santander Salmon, E. S., & Lara Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “¿Cuál es tu historia?” Un enfoque basado en historias de vida para el desarrollo de un liderazgo auténtico.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984305000299?via%3Dihub>.

Silva, M. (2016). Algunas fortalezas a potenciar en las organizaciones de trabajo.

DOI:10.17060/IJODAEP.2016.N1.V2.291.

Socorro Márquez, F. O. (1 de Enero de 2024). El trabajo remoto como principal atractivo en las ofertas de empleo: una consecuencia del COVID-19 . <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.251> .

Obtenido de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/8471>

Stone, D. (2019). *Conversaciones difíciles: cómo hablar de lo que más importa*. Penguin Books.

Tapasco, O., & Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149> .

Urías Rivas, M. O., & Lugo Hernández, L. T. (2022). Estrategias de innovación tecnológica frente a la pandemia COVID19 en el comercio automotriz de Guasave, Sinaloa, México. . *DOI:*

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3080.

Varela Medina, N. D. (2019). Análisis del liderazgo y su efectividad en los equipos virtuales de trabajo, en una empresa global de diseño automotriz en Ciudad Juárez, México.

DOI:10.20983/novarua.2019.19.2.

Vazquez Mendez, M., & Sunyer Torrents, A. (2021). Gestión global de talento en una empresa multinacional del sector de la automoción. *DOI:10.17345/rio27.111-135*.

Anexos

1. Encuesta diagnóstica de estilos de liderazgo en entornos remotos
2. Formato entrevista liderazgo remoto
3. Entrevista liderazgo remoto a Juan Manuel Gutiérrez Gerente General de ESFERA COLOR SAS
4. Entrevista liderazgo remoto a Orlando Ángel Gerente General de TECNIAUTOAMERICANA SAS
5. Entrevista liderazgo remoto a Álvaro Jaramillo Gerente General Autonal & Cía SAS
https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v/g/personal/mfranco90664_universidadean_edu_co/EVAdISLTD3tHqpXs4m0l87cBluj78Yu7RweKJL2A4_NvyQ
6. Consentimientos firmados por los participantes de las entrevistas y se cuenta con la autorización de los gerentes de las organizaciones para realizar las encuestas.

