



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y DE ADMINISTRACIÓN

**POSGRADOS**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MASTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**EL LIDERAZGO ANTES Y DESPUÉS DEL TELETRABAJO**

**Lorena Arocena  
Jessica Gagliano**

**TUTOR: Silvia Bortagaray**

**Montevideo  
URUGUAY  
Junio, 2021**



**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....  
.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor/Coordinador

.....  
.....

Posgrado

.....  
.....

Puntaje

.....

**Tribunal**

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

## **DEDICATORIAS**

*A la Familia*

- LA

*A Nina, Fede, Mamá y Papá*

- JG

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra tutora Silvia Bortagaray por sus consejos, paciencia y dedicación permanente.

Al Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la Republica por la ayuda brindada en el desarrollo de la tesis.

A los participantes que hicieron posible esta investigación, por su tiempo y por compartir sus experiencias.

A los amigos y compañeros de trabajo que nos acompañaron y apoyaron a lo largo del proceso.

A aquellas personas que, de una u otra manera, han colaborado en la realización de este trabajo.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es conocer las exigencias y los cambios sufridos por los líderes de equipo en el contexto de teletrabajo a causa de la emergencia sanitaria por COVID – 19 en el Uruguay. Mediante una encuesta se relevaron las opiniones de 75 profesionales que cursaron Maestrías entre los años 2016 a 2019 en el Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Los resultados obtenidos del trabajo de campo indican el incremento en el uso de herramientas digitales de comunicación a causa del teletrabajo en el contexto de la emergencia sanitaria, y la falta de implantación de herramientas destinadas a la coordinación y organización del trabajo de forma eficiente. Se observa que entre los líderes predomina el estilo de liderazgo participativo, y que durante el teletrabajo surgen cambios en sus actitudes como la apertura a la participación, la flexibilidad en el desarrollo de las tareas y el incremento en la comunicación, que fomentan cambios en el rol del líder. Las fuentes de motivación manifestadas con mayor frecuencia fueron la independencia lograda en el desarrollo de las tareas, y la sensación de libertad generada por el teletrabajo. La mayoría de las organizaciones adoptaron los procedimientos de sus áreas al trabajo a distancia, y lograron los objetivos sin necesidad de modificar el plan de trabajo. Los resultados indican que fueron escasas las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de *feedback* entre líderes y colaboradores.

*Palabras claves:* Liderazgo transformacional. Liderazgo digital. Teletrabajo. Equipos de trabajo.

## TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3. METODOLOGÍA .....	4
4. MARCO TEÓRICO.....	6
4.1. EL LIDERAZGO .....	6
4.1.1. Definiciones y estilos de liderazgo aplicados .....	6
4.1.1.1. El liderazgo transformacional .....	7
4.1.1.2. El liderazgo en la era digital.....	9
4.1.1.2.1. Las organizaciones en la era digital .....	11
4.1.1.2.2. Los líderes y los equipos de trabajo en la era digital .....	12
4.2. LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL TRABAJO .....	17
4.3. EL TELETRABAJO .....	18
4.3.1. Antecedentes del Teletrabajo .....	18
4.3.2. ¿Qué es el teletrabajo?.....	19
4.3.3. El teletrabajo en el contexto de la pandemia.....	19
4.4. LA IMPORTANCIA DE LAS TICs.....	21
4.4.1. Herramientas informáticas para el teletrabajo.....	21
4.4.2. Las TICs en el Uruguay .....	21
5. TRABAJO DE CAMPO .....	22
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	22
5.1.1. Relevamiento de datos generales .....	22
5.1.2. Datos generales sobre el uso de las TICs .....	24

5.1.2.1. Uso de herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria .....	24
5.1.2.2. Uso de herramientas informáticas durante la emergencia sanitaria .....	26
5.1.3. Las respuestas de los líderes.....	27
5.1.3.1. Estilo de liderazgo.....	28
5.1.3.2. Motivación y comunicación .....	29
5.1.3.2.1. Necesidades identificadas en los colaboradores.....	29
5.1.3.2.2. Comunicación con el equipo de trabajo .....	29
5.1.3.2.3. Estrategias para comunicarse y motivar al equipo .....	30
5.1.3.3. Coordinación e independencia del equipo de trabajo.....	31
5.1.3.3.1. Coordinación .....	31
5.1.3.3.2. Independencia.....	32
5.1.3.4. Planificación y ejecución del trabajo.....	32
5.1.3.4.1. Nuevo plan de trabajo.....	32
5.1.3.4.2. Sobre la ejecución del plan de trabajo en la modalidad de trabajo a distancia .....	33
5.1.3.4.3. Adaptación de los procesos de otras áreas de la organización.....	34
5.1.3.5. Cumplimiento de objetivos .....	35
5.1.3.5.1. Determinación clara de los objetivos de los colaboradores .....	35
5.1.3.5.2. Logro de los objetivos planteados .....	36
5.1.3.6. Rendimiento y evaluación del equipo .....	36
5.1.3.6.1. Rendimiento del equipo de trabajo.....	36
5.1.3.6.2. Evaluación de desempeño .....	36
5.1.3.7. Trabajo a distancia.....	37
5.1.3.7.1. Impacto del teletrabajo sobre los líderes .....	37
5.1.3.7.2. Elección de la modalidad de trabajo.....	38
5.1.3.7.3. Ventajas del trabajo a distancia .....	39

5.1.3.7.4. Desventajas del trabajo a distancia.....	41
5.1.4. Las respuestas de los colaboradores.....	42
5.1.4.1. Sobre los líderes .....	43
5.1.4.1.1. Estilo de liderazgo.....	43
5.1.4.1.2. Cambios del líder respecto al trabajo presencial.....	44
5.1.4.2. Motivación y comunicación.....	45
5.1.4.2.1. Motivación en los colaboradores.....	45
5.1.4.2.2. Sobre la comunicación.....	45
5.1.4.3. Coordinación e independencia del equipo de trabajo.....	46
5.1.4.3.1. Coordinación.....	46
5.1.4.3.2. Independencia.....	47
5.1.4.4. Planificación y ejecución del trabajo.....	48
5.1.4.4.1. El plan de trabajo en el contexto de teletrabajo.....	48
5.1.4.4.2. Adaptación de la organización al nuevo contexto.....	49
5.1.4.5. Cumplimiento de objetivos.....	50
5.1.4.5.1. Determinación clara de los objetivos.....	50
5.1.4.5.2. Logro de los objetivos.....	51
5.1.4.6. Rendimiento del equipo.....	51
5.1.4.7. Trabajo a distancia.....	52
5.1.4.7.1. Efectos del trabajo a distancia.....	52
5.1.4.7.2. Elección de la modalidad de trabajo.....	53
5.1.4.7.3. Ventajas del trabajo a distancia.....	54
5.1.4.7.4. Desventajas del trabajo a distancia.....	55
5.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	57



5.2.1. Diagnóstico sobre el conocimiento y la utilización de las TIC previo al teletrabajo, y las necesidades de capacitación posteriores.....	57
5.2.2. Relevar las características y estilo de liderazgo previo al teletrabajo, y con la ejecución de la nueva modalidad.....	59
5.2.3. Cambios sufridos en las formas de motivar al equipo, los planes de trabajo, seguimiento y medición de desempeño. ....	61
5.2.3.1. Sobre las formas de motivar al equipo .....	61
5.2.3.2. Plan de trabajo .....	63
5.2.3.3. Seguimiento y evaluación .....	65
5.2.4. Definir la relevancia del rol del líder.....	67
6. CONCLUSIONES .....	69
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
8. ANEXOS.....	76

## TABLA DE GRAFICOS

Figura I – Distribución general del relevamiento de datos .....	23
Figura II – Uso de las herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria.....	25
Figura III – Uso de las herramientas informáticas durante la emergencia sanitaria .....	26
Figura IV – Distribución general del relevamiento de los líderes.....	27
Figura V – Estilos de liderazgo según el género de los líderes.....	28
Figura VI – Cambios en la estrategia de comunicación y motivación según el género de los líderes .....	30
Figura VII – La coordinación del equipo de trabajo según los líderes.....	31
Figura VIII – Cambios en el plan de trabajo según el género de los líderes.....	33
Figura IX – Adecuación del plan de trabajo según los líderes.....	34
Figura X – Sensaciones causadas por el teletrabajo según el género de los líderes.....	38
Figura XI – Elección de la modalidad de trabajo según el género de los líderes.....	39
Figura XII – Ventajas del teletrabajo según el género de los líderes.....	40
Figura XIII – Distribución general del relevamiento de los colaboradores .....	43
Figura XIV – Estilo de liderazgo según el género de los colaboradores .....	44
Figura XV – Modalidad de coordinación según el género de los colaboradores.....	47
Figura XVI – Plan de trabajo en el contexto de teletrabajo .....	49
Figura XVII – Efectos del teletrabajo según el género del colaborador .....	53
Figura XVIII – Preferencias de los colaboradores sobre la modalidad de trabajo.....	53
Figura XIX – Ventajas del teletrabajo según el género de los colaboradores.....	55

## TABLA DE ANEXOS

ANEXO I – Sobre el total de datos generales.....	76
ANEXO II – Sobre el relevamiento de información del uso de las TIC.....	77
ANEXO III – Sobre las respuestas de los líderes.....	80
ANEXO IV – Sobre las respuestas de los colaboradores.....	101

## **1. INTRODUCCIÓN**

A inicios del año 2020 producto de la pandemia del COVID-19, a nivel mundial fueron varias las organizaciones que implementaron la modalidad de trabajo a distancia para sus colaboradores. En nuestro país, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social exhortó a las empresas a promover el teletrabajo. En este marco las organizaciones y los Estados se han encontrado en el desafío de replantear la forma de trabajo, mediante el uso de las TIC y la promoción del teletrabajo. La conducción de los equipos de trabajo en este nuevo contexto será el diferencial para que las organizaciones prosperen enfrentando los cambios vertiginosos y la realidad dinámica.

El Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea (Bruselas, 2002) lo define como el “trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador.” Si bien en Uruguay, la modalidad de teletrabajo no es nueva y se observaba un tímido incremento en los últimos años, las organizaciones debieron reorganizarse rápidamente en infraestructura, procesos, herramientas de seguridad de datos, entre otros factores claves, para lograr los objetivos organizacionales considerando que líderes y colaboradores comenzarían a trabajar de forma remota.

Al respecto, Jürgen Weller indica que “la posibilidad del teletrabajo depende del nivel de infraestructura tecnológica, el acceso a la misma y la proporción de trabajadores con las competencias digitales necesarias.” (CEPAL et al., 2020). Si bien, según el Índice de Desarrollo de las TIC Uruguay es uno de los países más dinámicos de la región, las organizaciones deben ser capaces de implementar medidas que aseguren a sus funcionarios contar con las herramientas y la

información necesaria desde su hogar para que pueda desarrollar las tareas sin inconvenientes, asegurando así el éxito en el logro de los objetivos.

Kotter (2005), manifiesta que las organizaciones “gestionan la complejidad” desarrollando un plan de trabajo donde fijan los objetivos, establecen las tareas y asignan los recursos necesarios para su logro. Sin embargo, el liderazgo surge ante la necesidad de cambio: “para liderar a una organización hacia el cambio constructivo, se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro (a menudo, del futuro distante) junto con las estrategias para generar los cambios que son necesarios para lograr esa visión”.

En este contexto de globalización, la creciente conformación de equipos de trabajo a distancia y la aplicación de la tecnología para realizar trabajos no estandarizados (como por ejemplo mediante el uso de la inteligencia artificial) es que surge la necesidad de explorar las nuevas habilidades y destrezas que deberán tener los líderes para poder guiar a los equipos de trabajo virtuales. “Las organizaciones necesitan líderes diferentes que puedan asumir los retos del mundo moderno de una forma ágil y con sólidos conocimientos digitales. El cambio digital supone una transformación en la manera de hacer negocio, generando desafíos importantes a los líderes” (Tendencias Globales en Capital Humano 2017 de Deloitte)

El presente trabajo pretende determinar los cambios y exigencias experimentadas por los líderes de equipos en el contexto de teletrabajo, relevando los cambios sufridos en las formas de motivar, delegar, evaluar, y lograr los objetivos planteados, internalizar nuevas habilidades propias de los líderes transformacionales y digitales.

Para lograr el objetivo planteado se realizó una encuesta a estudiantes de Maestría del Centro de Posgrados de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República. Se

considera la categorización de la población en base a las definiciones de “líder formal” y de “colaboradores” a los efectos prácticos, para lograr un mejor análisis de la situación.

El presente estudio tiene ocho capítulos. El primero lo constituye la introducción. El segundo contiene el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. En el tercero se muestra la metodología aplicada. El cuarto capítulo contiene el marco teórico dividido en cuatro subcapítulos: el liderazgo, la revolución digital y su impacto en el trabajo, el teletrabajo y la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En el quinto se exponen los resultados de la investigación y el análisis de los datos. En el sexto, se desarrollan las conclusiones del trabajo. En el séptimo se presentan las referencias bibliográficas, y en el octavo los anexos.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

El presente trabajo pretende determinar los cambios y exigencias en el contexto de teletrabajo, experimentadas por los líderes de equipos durante la emergencia sanitaria del 2020 en Uruguay.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos propuestos son:

- Relevar las características y estilo de liderazgo previo al teletrabajo, y con la ejecución de la nueva modalidad.

- Diagnosticar el conocimiento y la utilización de las TIC previo al teletrabajo, y las necesidades de capacitación posteriores.
- Determinar los cambios sufridos en las formas de motivar al equipo, los planes de trabajo, seguimiento y medición de desempeño.
- Definir la relevancia del rol del líder en ambos escenarios

### **3. METODOLOGÍA**

La pregunta de investigación planteada es ¿qué nuevas exigencias en relación con el liderazgo se han planteado a partir del teletrabajo? A los efectos de poder dar respuestas a la misma, se realizó un estudio no experimental, en base a un diseño transeccional correlacional-causal llevado a cabo mediante el uso de encuestas.

Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la investigación” (2014) define el estudio no experimental como aquel donde “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”. Agrega que en este estilo de investigación “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”. Indica que cuando el diseño de la investigación es transeccional los datos son recolectados en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004), y a su vez “los diseños transeccionales correlacionales-causales, las causas y los

efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta”.

La unidad de análisis seleccionada comprende a los participantes matriculados en el Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la Republica, en el periodo comprendido entre los años 2016 a 2019, en las carreras de Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Sistemas de Información y Gestión de TI, Maestría en Marketing y Maestría en Finanzas. La delimitación de la población constituye una muestra no probabilística, dado que “se trata de un estudio exploratorio y un enfoque fundamentalmente cualitativo; es decir, no resulta concluyente, sino que su finalidad es documentar ciertas experiencias” (Hernández Sampieri et al; 2014)

La encuesta fue realizada vía mail a la población antes mencionada en el mes de octubre del 2020, con la finalidad de relevar en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19, el impacto del teletrabajo en el rol del líder, en el uso de las TICs, en las formas de trabajo y motivación de los equipos. Se realizó de forma anónima solicitando información sobre, edad, género, título de grado obtenido, área de conocimiento del posgrado o maestría cursada y la modalidad de trabajo durante la emergencia sanitaria (teletrabajo, mixta y presencial). Se realizaron preguntas cerradas y preguntas abiertas, estas últimas sobre cambios en la forma de liderar, motivación, ventajas y desventajas del teletrabajo.

Para la exposición de los resultados de la encuesta, se clasificaron en dos grupos: si el encuestado tenía personal a cargo se clasificó como “líder” y si manifestaba no tener personal a cargo se clasificó como “colaborador”.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. EL LIDERAZGO**

#### **4.1.1. Definiciones y estilos de liderazgo aplicados**

Las primeras teorías sobre liderazgo conocidas en la literatura académica surgen a partir de la tercera década del siglo XX. Repasando los principales enfoques de las teorías de la administración, es el “enfoque conductual” el que considera que las personas son el factor de éxito de las organizaciones, y por tanto ha sido la base de posteriores teorías sobre motivación y liderazgo. (Robbins & Judge, 2013)

Davis y Newstrom (1999) al desarrollar los enfoques conductuales sobre el estilo de liderazgo, indican que “el estilo de liderazgo representa una combinación congruente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes” que determinan el comportamiento de una persona. Los autores definen considerando la forma en que un líder usa el poder, tres estilos de liderazgo: “líderes autocráticos” a los que define como aquellos que “centralizan el poder y la toma de decisiones” en sí mismos; “líderes participativos” que se caracterizan por descentralizar la autoridad y por reconocer los aporte y la participación de equipo en la toma de decisiones; “líderes permisivos” son quienes evitan ejercer el poder y la responsabilidad, similar a un mentor. (citado por Alles, 2007, p.174)

Existen varias definiciones sobre liderazgo, por su parte Robbins & Judge (2009) establecen que “se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009, p.385). Los autores agregan que la capacidad de influir en los demás en ocasiones es “formal”, es decir que su rol de líder surge por el cargo que una persona ocupa en la organización con una determinada “autoridad formalmente asignada”, pero advierten que esa posición que ocupa no garantiza que sea capaz de dirigir al equipo con



eficacia. A su vez, denominan a los “líderes no sancionados” como aquellos líderes que surgen al interior de los equipos de trabajo, sin haber sido asignados por la organización para dirigirlos.

Para Daniel Goleman (1997) “el rasgo distintivo de un líder consiste precisamente en su capacidad para conectar” con otras personas. Asimismo, describe las habilidades identificadas por Hatch y Gardner (Goleman, 1997, p.106), entre ellas, la habilidad de “organización de grupos” que es fundamental en los líderes dado que es la habilidad de “movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas”, y la habilidad de “conexiones personales”, predominante entre quienes saben “trabajar en equipo” dado que “se asienta en la empatía y favorece el contacto con los demás”.

Robbins & Judge (2009) consideran “tres enfoques básicos” para definir por qué existen líderes que son eficaces y las razones que determinan que algunos no logren serlo. Definen “teorías basadas en las características” (la identificación del líder se realiza considerando las cualidades y características, “los líderes nacen, no se hacen”), “teorías basadas en el comportamiento” (existen comportamientos que definen al liderazgo y que se pueden adquirir mediante capacitación), y las “teorías basadas en la contingencia” (la situación genera cambios en el estilo de liderazgo o existe un estilo de liderazgo para cada situación).

#### **4.1.1.1. El liderazgo transformacional**

Bernard Bass en 1985 comenzó a desarrollar su modelo de liderazgo transformacional. El autor indica que este modelo logra motivar a las personas “a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass, 1985); agrega que lo considera transformador, “por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.” (citado por Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina,

2006, p.120). Según publicación de Anzola 2003 “La cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones” (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.125). Al respecto Bass y Avolio (2004) “identifican en su modelo la relación entre factores culturales como la innovación y la disposición a asumir riesgos, con el ejercicio del liderazgo transformacional.” (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.124)

Bass y Avolio indican que, en la eficacia del líder se aprecia en cuatro aspectos: “el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores, el conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos, la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización y el desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo “. (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.127). A su vez, los autores en 2006 definieron el “efecto cascada” como la principal característica del liderazgo transformacional, “se refiere a la capacidad que tiene el líder de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargaran a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario”. (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.132).

Los líderes inspiran a sus colaboradores “para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de obtener con ello un efecto profundo y extraordinario” (Robbins & Judge, 2009, p.418). El estudio de Judge y Piccolo “reveló que tenía relación con la motivación y satisfacción de los seguidores, un mejor desempeño y la eficacia percibida en los líderes.” (citado por Robbins & Judge, 2009, p.421)

Según publicación de Sosik et al del 2002 “El liderazgo transformacional motiva a los trabajadores a dar más de lo que se espera de ellos, debido a que el líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento; el autor considera que el colaborador es

estimulado intelectualmente por medio de nuevas ideas y formas de pensar; y el líder utiliza la “motivación inspiracional” al comunicar las expectativas sobre el desempeño de los colaboradores. Agrega que el líder mediante “sus logros personales, carácter y comportamientos ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados” (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.130).

Howell & Costley (2001) plantean que, “cuando los colaboradores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos explicando por qué el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores”. (citado por Mendoza Torres, et al., 2006, p.130).

#### **4.1.1.2. El liderazgo en la era digital**

Las primeras definiciones sobre “liderazgo digital” surgen en el 2001 con los autores Avolio, Kahai y Dodge, afirmando que el concepto se puede incorporar en un contexto emergente, el liderazgo electrónico se puede definir como “un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones”. En el 2007 Avolio agregó que se trata de “un proceso de influencia social mediado por las tecnologías de la información”. (Gustavo A. Esguerra, Francoise Contreras, 2015, p. 264).

De acuerdo con el estudio Tendencias Globales en Capital Humano de Deloitte del año 2017 se pueden distinguir 3 tipos diferentes de líderes digitales: 1) “Inversionistas digitales”: descubren oportunidades, invierten en talento e ideas, 2) “Pioneros digitales”: forman nuevos y diferentes

modelos de negocio, y 3) “Transformadores digitales”: son líderes que pueden gestionar a la gente a través de cambios radicales” (Bersin by Delloite, 2017, p.80).

“En la actualidad el liderazgo es un desafío para todas las empresas. En este mundo cada vez más digital las organizaciones no son ajenas a ello, creando diferencias de liderazgo. Los líderes actualmente necesitan de nuevas habilidades y conocimientos que sus antecesores no poseían. Las organizaciones necesitan líderes diferentes que puedan asumir los retos del mundo moderno de una forma ágil y con sólidos conocimientos digitales.” (Bersin by Delloite, 2017, p.77).

Según el artículo de Punit Renjen, el cual forma parte de la Reunión Anual del Foro Económico Mundial y basado en el informe “Las organizaciones ante la era de la Industria 4.0” de Deloitte, del análisis de las medidas que diferencian a los líderes más exitosos respecto al resto, surgen cuatro tipos de personas: 1) “Super sociales”: siendo aquellos que consideran las iniciativas sociales un pilar fundamental, “hacer bien haciendo el bien” al generar nuevas fuentes de ingresos a través de productos o servicios con conciencia social o ambiental. 2) “Decisivos Basados en Datos”: son quienes superan los desafíos a través de un enfoque disciplinado, metódico y centrado en los datos para definir sus estrategias. Destacan por su compromiso con el impacto social, el éxito financiero y su preparación para liderar sus organizaciones. 3) “Líderes de la Disrupción”: entienden que la inversión en nuevas innovaciones es necesaria para el crecimiento. 4) “Campeones del Talento”: son más avanzados que el resto en preparar a sus fuerzas laborales para el futuro.

En palabras de Klaus Schwab (2016) “los líderes empresariales y los altos ejecutivos deben comprender que la disrupción afecta a la demanda y la oferta de su negocio. Esto, a su vez, debe obligarlos a desafiar los supuestos de sus equipos operativos y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. En resumen, tienen que innovar continuamente”.

Gustavo A. Esguerra y Francoise Contreras (2015) manifiestan que un contexto de incertidumbre “es indispensable para que las organizaciones perduren que los líderes estén preparados para adecuar la estructura organizacional, utilizando para ello la tecnología. El liderazgo se va transformando con los cambios tecnológicos y con su interacción. Los líderes son los encargados de adaptar la estrategia de la organización a los cambios tecnológicos y de lograr que los empleados acepten los cambios tecnológicos, se motiven y apropien de la tecnología para lograr los objetivos de la organización de forma eficiente” (Gustavo A. Esguerra, Francoise Contreras, 2015, p. 264).

#### **4.1.1.2.1. Las organizaciones en la era digital**

Considerando que el mundo se encuentra transitando momentos de cambios, es necesario para las organizaciones identificar cuáles son los factores de éxito que deberán contemplar para lograr una continuidad del negocio exitosa. Antonio de los Campos (2020, p.32), plantea que ciertas organizaciones en determinado momento padecen “neurosis organizacional”, considerando que son “organizaciones atrapadas en un paradigma que se construyó y se fue reforzando año tras año hasta llegar al estado actual”, por lo cual son incapaces de “desarrollar conductas alternativas” para enfrentar los cambios. El autor agrega que es precisamente el líder quien deberá “dinamitar” los paradigmas establecidos cada vez que sea necesario, para dar paso a nuevos paradigmas.

El informe sobre Tendencias Globales en Capital Humano 2017, indica que “las organizaciones ingresan en un mundo digital, pero basándose en modelos de control y financieros antiguos. Por este motivo se ven forzadas a desarrollar nuevos modelos y estrategias de trabajo, para ello es necesario nuevos líderes que puedan llevar adelante la nueva estrategia. El cambio digital supone una transformación en la manera de hacer negocio, generando desafíos importantes a los líderes” (Bersin by Delloite, 2017, p.81).

Las organizaciones están fomentando el sentido de pertenencia de los colaboradores generando vínculos fuertes con sus equipos y haciendo sentir que su contribución es importante para el logro de los objetivos compartidos. El bienestar de los colaboradores en el trabajo repercute directamente en su desempeño, por lo cual mediante un rediseño del trabajo se puede contribuir a que se sientan mejor y maximicen el rendimiento. (Bersin by Deloitte, 2020, p24)

Al respecto el informe de la Consultora Deloitte (2021) indica que “el área de recursos humanos cumplió un papel preponderante en esta crisis, donde pasó de administrar trabajadores a pensar nuevas formas de trabajo para que la organización sobreviviera y pudiera llegar a prosperar en este contexto. Las personas deben ser puestas en el centro a la hora de tomar decisiones con respecto a la forma de trabajar y la fuerza laboral. Deberían pensar cual es el propósito que persiguen, el potencial y habilidades de los colaboradores para que la organización pueda afrontar un futuro incierto y cambiante. En el contexto de pandemia, los límites entre la vida personal y el trabajo se tornaron difusos, por lo cual, las organizaciones que integran el bienestar en el diseño del trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional construirán un futuro sostenible donde los trabajadores puedan sentirse y rendir al máximo”. (Bersin by Deloitte, 2021, p. 38).

#### **4.1.1.2.2. Los líderes y los equipos de trabajo en la era digital**

En las organizaciones “el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo” se encuentra en una encrucijada, dado que deben poner foco tanto en lo tradicional como en lo nuevo. Hasta el momento, únicamente se desarrollaban habilidades de liderazgo tradicionales, “tales como gestionar operaciones, supervisar equipos, tomar decisiones, priorizar inversiones y administrar las ganancias. Así mismo, saben que también tienen que desarrollar a sus líderes en las habilidades que demanda el entorno de negocios liderado por tecnologías en rápida evolución, habilidades

como liderar en la ambigüedad, gestionar la creciente complejidad, tener destreza tecnológica, gestionar la demografía cambiante del talento y los clientes, y conectar diferencias nacionales y culturales”. (Bersin by Deloitte, 2019, p.37)

a) Liderar equipos virtuales

Los equipos virtuales se definen como “aquellos donde los integrantes están interconectados principalmente por medio de las tecnologías de la información, proporciona flexibilidad laboral, desempeñarse con mayor libertad y manejar sus propios horarios ya que pueden trabajar desde su hogar o desde cualquier lugar.” (Gustavo A. Esguerra, Francoise Contreras, 2015, p. 264).

“Los nuevos líderes deben ser capaces de dirigir equipos de trabajo basados en una cultura de innovación, preparados para el cambio continuo, capacitándose permanentemente y adeptos a tomar riesgos. El tomar riesgos se ha convertido en una de las características fundamentales de los grandes líderes “. (Bersin by Deloitte, 2021, p. 80)

El informe “El libro Blanco del teletrabajo en España” (2012, p. 134), establece desafíos del teletrabajo tales como la falta de información disponible y una menor visibilidad de los colaboradores, derivando en la percepción por parte de los colaboradores de falta de *feedback* y de control. En este entorno el rol del supervisor se debe caracterizar, entre otros factores, por: i) “ser un “facilitador” de la colaboración, y trabajar con una visión de personas y de equipos auto gestionados. Promueve la presencia virtual, no como una forma de control, sino como una manera de optimizar el tiempo de los miembros del equipo, maximizando la colaboración y minimizando las interrupciones. ii) Fomenta las reuniones virtuales, independizando los méritos de la presencia física en la oficina. Reconoce o promociona a los teletrabajadores, de la misma forma que al resto, estableciendo claramente, que teletrabajar no supone un freno a su carrera. iii) Actúa como un

“conector” entre las personas, la visión de la compañía y el proceso diario. Pone énfasis en el “entendimiento común” estableciendo un marco de actuación, donde sus colaboradores realicen su trabajo con una autonomía amplia y, a la vez sepan, cuando es necesario consultarle una decisión”.

#### b) Motivar al equipo

La motivación e inspiración estimulan a los colaboradores mediante la satisfacción de “necesidades humanas básicas que tienen que ver con el logro, con un sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de los ideales personales.” (Kotter, 2005, p.23)

Robbins & Judge (2009, p. 180) desarrollan las tres necesidades identificadas por McClelland y sus colaboradores (1985). La necesidad de logro, es el “impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo”. La necesidad de poder, se define como “la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos”. Y la necesidad de afiliación, es el “deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas”.

En el Libro blanco para el teletrabajo de España (2002, p.14) se relevan los resultados de investigaciones donde se observa que la falta de equilibrio entre los roles familiares y laborales, así como el mayor nivel de estrés y agotamiento de los colaboradores, derivan en “bajos niveles de satisfacción en el trabajo, en el desempeño laboral y organizacional y en su compromiso con la organización” (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Y agrega que “los horarios flexibles y el Teletrabajo, contribuyen a aumentar los niveles de motivación y dedicación al trabajo. También permiten a los empleados hacer uso del tiempo, de manera más eficiente, programando



sus actividades, de manera que se adapten mejor a su situación (Hill, La Fortuna y Martinson, 2003).”

c) La comunicación

Antonio de los Campos (2020, p.61) manifiesta que “tener una visión y una estrategia, pero no comunicarla es, en la práctica, igual que no tenerlas” y advierte sobre la complejidad de comunicar una dirección clara y sin ambigüedades, “en un contexto caracterizado por la ambigüedad”.

“Liderar equipos virtuales es más complejo por la dispersión física, temporal y cultural de los miembros. Por lo tanto, requiere mayor habilidad por parte del líder, por ejemplo, la comunicación para poder guiar el trabajo del equipo “. (Gustavo A. Esguerra, Françoise Contreras, 2015, p.265).

Robbins & Judge (2009, p.375) diferencian la cantidad de la calidad de la comunicación indicando que “más comunicación no significa mejor comunicación”, y agrega que los colaboradores sentirán mayor satisfacción cuanto menor incertidumbre les genere el mensaje que se les quiere brindar, dado que lo que entienda el receptor será la “realidad” y por lo tanto será la que determine “el desempeño, junto con el nivel de motivación en el individuo y su grado de satisfacción”.

d) Participación en la toma de decisiones y el *feedback*

La crisis ha generado un gran caudal creativo en los colaboradores para hacerle frente. Es fundamental que la fuerza laboral posea la capacidad de adaptarse y de adquirir nuevas habilidades para afrontar los cambios continuos y bruscos. La mejor manera de que el potencial de los trabajadores sea utilizado a favor de la organización, es permitirles elegir la forma para contribuir a resolver los problemas críticos. (Bersin by Deloitte, 2021, p.20).

Sobre la toma de decisiones, Chiavenato (2009, p. 194) referencia al *empowerment* que lo define como “otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización”. De esta manera las personas logran mayor autonomía o independencia en la realización de su trabajo, alimentando la iniciativa y la innovación.

Daniel Goleman (1997, p.132), define el *feedback* como “el alma de la organización, el intercambio de información que permite que la gente sepa si está haciendo bien su trabajo o si, por el contrario, debe mejorarlo, efectuar algunos cambios o reorientarlo por completo”. Debe ser oportuna, de forma tal que el trabajador no sienta que únicamente se le realiza una devolución si ha cometido un error. El autor agrega que “la forma en que se expresan y reciben las críticas constituye un elemento determinante en la satisfacción del trabajador con su cometido, con sus compañeros y con sus superiores”. En este sentido, el momento y el lugar, así como la empatía y el contenido del mensaje, son factores para considerar por parte de quien realizará el *feedback*.

#### e) Roles del liderazgo

Perdomo & Prieto (2009) definen que “el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización” (citados por Aguirre 2017, p.189)

Robbins & Judge (2009, p.428) identifican tres aspectos referentes a los “roles del liderazgo contemporáneo”:

- a) El líder como “mentor”: ayuda y aconseja a quien el autor denomina como su “protegido”, ya que no todos los colaboradores son elegidos. Se caracterizan por comunicarse con claridad, saber escuchar y además son empáticos. Manifiesta que según estudios existentes al respecto “los mentores tienden a seleccionar protegidos que son similares a ellos” dados

determinados criterios. A su vez releva que, si bien desde un punto de vista psicológico el contar con un mentor es beneficioso, para las funciones de carrera no es realmente útil.

- b) “Autoliderazgo”: se basa en que las personas logran controlar su propio comportamiento, en este sentido los líderes eficaces, ayudan a desarrollar el liderazgo de cada colaborador de forma tal que logran mayor autonomía y por lo tanto se independicen de los “líderes formales en cuanto a dirección y motivación”.
- c) “Liderazgo en línea”: las comunicaciones escritas por medios digitales se diferencian de las presenciales en tanto se debe ser cuidadoso con las palabras seleccionadas y la estructura del mensaje. Los líderes eficaces “necesitan desarrollar aptitudes para “leer entre líneas” en los mensajes que reciben”, descifrando las emociones en el mensaje. Los autores identifican desafíos tales como “la generación y el mantenimiento de la confianza” con los colaboradores.

## **4.2. LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN EL TRABAJO**

A lo largo de la historia se han determinado cuatro revoluciones industriales, todas ellas producto de la innovación en tecnología, impactando en las formas de producción y de consumo. A mediados del siglo XX, la Tercera Revolución Industrial o la Revolución Digital, se manifiesta mediante la llegada de la electrónica, la internet y la automatización (Klaus Schwab, 2016).

La Cuarta Revolución Industrial o la Industria 4.0, se basa en la revolución digital, estando vinculada al uso intensivo de la tecnología mediante el uso de las TIC, considerando no sólo la incorporación de la robótica sino de una gama de tecnologías y avances que abarcan e impactan en las etapas productivas (OIT para Argentina, 2020). El documento de “Tendencias Globales de Capital Humano 2019” indica que “conlleva una disrupción política, económica y social – y dicha

disrupción está teniendo impacto en el trabajo, los trabajadores y los empleadores como nunca antes”. (Bersin by Deloitte, 2019, p.4).

Si bien la inteligencia artificial es vista como un remplazo de los colaboradores, se puede integrar dicha tecnología para buscar el máximo rendimiento de la organización. Para ello es necesario reinventarse como empresa y darle la oportunidad de reinventarse a los colaboradores para que no queden obsoletos con la incorporación de las máquinas inteligentes”. “Para que máquinas y humanos trabajen juntos y se logren los mejores resultados es necesario ayudar a las personas a reinventarse, a adquirir el conocimiento necesario para trabajar con esta tecnología y a compartir su conocimiento con el equipo”. “En un futuro cada vez más incierto, por la incorporación de tecnología en el trabajo y el cambio en la fuerza laboral, los líderes se enfrentan a desafíos éticos, generados por la interacción de las personas y la tecnología en el trabajo, dando lugar a interrogantes sobre qué cosas se deberían hacer y cuáles no”. (Bersin by Deloitte, 2020, p. 57)

### **4.3. EL TELETRABAJO**

#### **4.3.1. Antecedentes del Teletrabajo**

Los antecedentes del teletrabajo se remontan a los años 70' en Estados Unidos ante una crisis petrolera, en la que los factores como el aumento de los costos de desplazamiento y los daños al medio ambiente, provocaron que las organizaciones reestructuren el trabajo del personal operativo, considerando que las personas puedan trabajar desde cualquier lugar usando tecnología remota, evitando así costos de traslados y tiempo. Hacia 1973, algunas empresas como IBM, decidieron que los altos ejecutivos trabajaran a distancia desde cualquier lugar con acceso a internet. En la década del 80' mediante proyectos piloto, se determinó que el teletrabajo podía ser útil como herramienta de inserción laboral para la población vulnerable, considerando asimismo el avance

del comercio electrónico. Es a partir de la década de los años 90 que los avances tecnológicos permitieron el desarrollo del teletrabajo (Diego Ventura, 2017).

#### **4.3.2. ¿Qué es el teletrabajo?**

El “Acuerdo de marco europeo sobre Teletrabajo” (Bruselas, 2002), define el teletrabajo como “una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular” (citado por Organización Internacional del Trabajo, “Manual de buenas prácticas en teletrabajo” 2011, p.11).

La Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC, 2020) indica que “una persona se desempeña en modalidad teletrabajo cuando trabaja fuera de la oficina por periodos prolongados” y que por tanto no se realiza teletrabajo cuando se desarrollan tareas puntuales fuera del lugar habitual de trabajo. Asimismo, agrega que “para que la persona pueda realizar su trabajo, deberá acceder continuamente a información y sistemas que muchas veces tienen un alto grado de sensibilidad y no están en Internet. Esto requiere el uso de determinadas tecnologías y prácticas que aseguren la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información”. (AGESIC, 2020, p.2).

#### **4.3.3. El teletrabajo en el contexto de la pandemia**

En el documento de la CEPAL de Jürgen Weller (2020), indica que la digitalización ha hecho posible el surgimiento del trabajo a distancia, tanto por su potencial papel en el ámbito laboral, así como por su contribución al equilibrio entre trabajo y vida familiar; a su vez, en el contexto de

emergencia sanitaria esta modalidad favorece a la contención de la expansión del virus COVID-19 en las organizaciones. A su vez, indica que no todo empleo es apto para el teletrabajo, pero tampoco los países están preparados para impulsar y sostener esta innovación, “la posibilidad del teletrabajo depende del nivel de infraestructura tecnológica, el acceso a la misma y la proporción de trabajadores con las competencias digitales necesarias. Una expresión de los obstáculos estructurales para el aprovechamiento de las oportunidades del teletrabajo, complementaria a las características ocupacionales, son las brechas en el acceso a las tecnologías digitales”. (Jürgen Weller, 2020, p.15)

El Instituto Nacional de Estadística, realizó diversos informes sobre la evolución del teletrabajo, en la “Infografía COVID-19” (octubre, 2020) muestra que, desde el inicio de la emergencia sanitaria en nuestro país, en marzo del 2020, hubo un incremento notorio en el mes de abril comenzando a descender con el avance de los meses, habiendo trabajado en esta modalidad practicante el doble de mujeres respecto a los trabajadores hombres.

Por otra parte, la Asesoría en Políticas de Seguridad Social del BPS (2020), en el documento “Nuevas modalidades de trabajo en Uruguay”, hace referencia a una encuesta realizada por Equipos Consultores, de donde surge que “Un 24% de las personas encuestadas en marzo afirmaron estar teletrabajando, de las cuales solamente un 4% se desempeñaba bajo esta modalidad antes de la pandemia”.

## **4.4. LA IMPORTANCIA DE LAS TICs**

### **4.4.1. Herramientas informáticas para el teletrabajo**

Las TICs son el factor indispensable entre los teletrabajadores para el desarrollo de sus actividades laborales. Ante la inexistencia de encuentros presenciales, al líder puede resultarle más complejo visualizar el estado de avance del proyecto y al empleado medir e informar su productividad.

Elena Bello (2021) identifica doce herramientas para el teletrabajo, algunas de ellas las agrupa en:

- i. “Herramientas para la comunicación en línea” (Skype, Zoom, Google Hangouts, entre otras): son aplicaciones que permiten realizar videoconferencias, que integran funciones que permiten agilizar la operativa de las reuniones a distancia.
- ii. “Herramientas para guardar archivos en línea” (Google Drive, Dropbox, WeTransfer): solucionan en parte el problema de la disponibilidad de la información, ya que permiten guardar, compartir y acceder a archivos desde cualquier dispositivo mediante la suba y transferencia de documentos a la nube.
- iii. “Herramientas para organizarse” (Trello, ActiveCollab, Asana): son herramientas para la gestión integral de proyectos que permiten planificar, administrar y organizar las tareas mediante la configuración de flujos de trabajo, estableciendo fechas de entrega de los trabajos, integrando al equipo en tiempo real.

### **4.4.2. Las TICs en el Uruguay**

Según la encuesta de Usos de TIC 2019 realizada por la AGESIC para el año de referencia el 88% de los hogares de la muestra tienen acceso a internet, del 87% de las personas que utilizó internet

en los últimos 3 meses, 9 de cada 10 lo utilizaron diariamente. Sin embargo, en relación con el trabajo, el informe indica que el 41% de los internautas se conectan de forma diaria a internet en su trabajo, pero sólo el 10% trabajó o vendió sus servicios a través de una plataforma en internet. (EUTIC, 2019).

Según el “Índice de Desarrollo de las TICs (Universidad Católica del Uruguay, 2015), Uruguay es uno de los países más dinámicos de la región; el precio de la conectividad es relativamente barato comparado con el resto del mundo, favoreciendo a que la mayoría de las personas puedan acceder a Internet, herramienta fundamental para incentivar y poder desarrollar el trabajo a distancia.

## **5. TRABAJO DE CAMPO**

### **5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

La encuesta se realizó a estudiantes y egresados del Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, matriculados entre el 2016 y el 2019. Las áreas de conocimiento relevadas fueron Administración, Sistemas de información y gestión de TI, Marketing y Finanzas. Se obtuvieron las respuestas de 84 personas. Para cumplir con los objetivos del presente trabajo, no se consideraron a 9 encuestados que manifestaron haber trabajado en modalidad presencial. Por lo cual, se analizaron los datos de un total de 75 participantes que desarrollaron sus tareas en las modalidades de trabajo mixto o de teletrabajo.

#### **5.1.1. Relevamiento de datos generales**



Respecto a la modalidad de trabajo, el 57,3% de los encuestados manifestó haber desarrollado las tareas en teletrabajo, y el 42,7% en modalidad mixta (parte de su trabajo lo realizó de forma presencial y parte en teletrabajo).

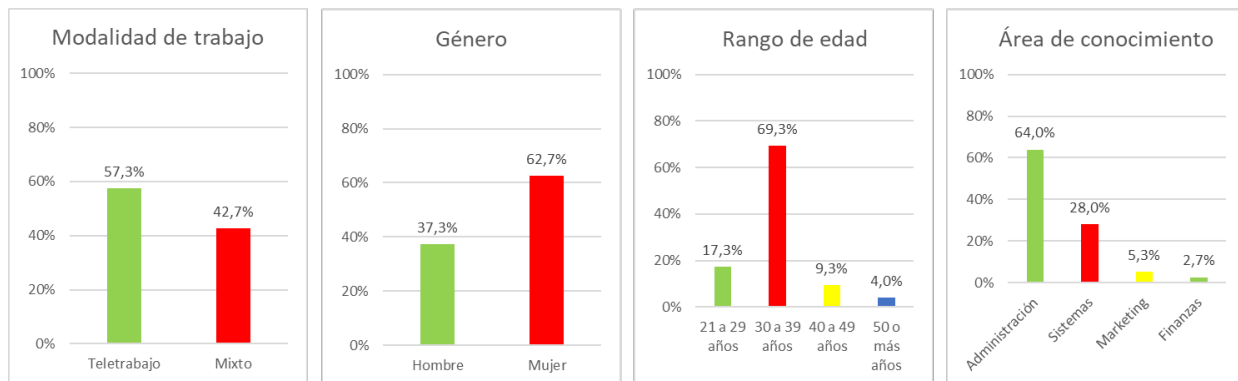
Desde una perspectiva de género, el 62,7% de los encuestados fueron mujeres mientras que el 37,3% restante fueron hombres.

Respecto a las edades de los encuestados, el 17,3% se ubicó entre los 21 y 29 años, el 69,3% entre 30 y 39 años, el 9,3% entre 40 a 49 años, y el 4% restante con 50 años o más.

Considerando el área de conocimiento, el 64% de los encuestados corresponden al área de Administración, el 28% a Sistemas de información y gestión de TI (en adelante “Sistemas”), el 5,3% a Marketing y el 2,7% restante al área de Finanzas.

A continuación, se muestran los datos expresados con anterioridad:

Figura I – Distribución general del relevamiento de datos



Fuente: elaboración propia

El 44% declaró tener personal a cargo (en adelante los llamaremos “líderes”), mientras que el 56% no tenía personal a cargo (en adelante los llamaremos “colaboradores”).

Clasificando los resultados obtenidos según la modalidad de trabajo de los encuestados, se observa que:

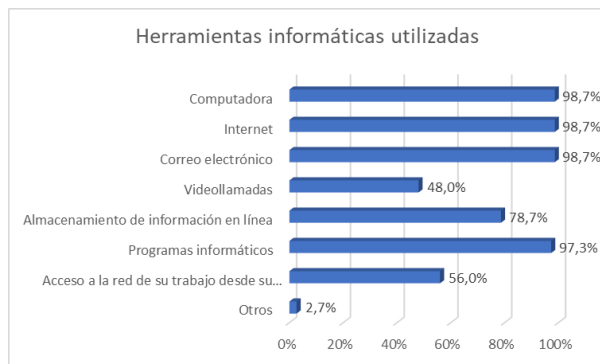
- a) En teletrabajo: el 67,4% fueron mujeres, mientras que el 32,6% fueron hombres. Considerando, el rango de edad, entre los 21 y 29 años fueron el 23,3%, de 30 a 39 años el 62,8%, de 40 a 49 años el 9,3%, y de 50 años o más el restante 4,6%. El 53,5% indicó ser del área de Administración, el 34,8% de Sistemas, el 7% de Marketing y el 4,7% correspondió a Finanzas.
- b) En modalidad mixta: el 56,3% fueron mujeres, y el 43,7% hombres. El 9,4% se ubicó en el intervalo de edad de 21 a 29 años, el 78,1% entre los 30 y 39 años, el 9,4% entre los 40 y 49 años, y quienes tenían 50 años o más de edad representó el 3,1%. El 78,1% manifestó ser del área de Administración, el 18,8% de Sistemas, y el 3,1% restante de Marketing, ya que no hubieron encuestados del área de Finanzas que hayan trabajado en esta modalidad.

## **5.1.2. Datos generales sobre el uso de las TICs**

### **5.1.2.1. Uso de herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria**

Para el relevamiento de la información sobre el conocimiento y el uso de las TICs de las personas encuestadas, se solicitó que indicaran cuál o cuáles de las siguientes herramientas utilizaron con anterioridad a la emergencia sanitaria para desarrollar su trabajo, siendo los resultados: 98,7% computadora, 98,7% internet, 98,7% correo electrónico, 48% videollamadas, 78,7% almacenamiento de información en línea, 97,3% programas informáticos, 56% acceso a la red de su trabajo desde su hogar, y 2,7% otras herramientas como WhatsApp, Office, y SAP.

Figura II – Uso de las herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria



Fuente: elaboración propia

Considerando la modalidad de trabajo durante la emergencia sanitaria, el 100% de quienes trabajaron en teletrabajo habían utilizado el correo electrónico, el 97,7% utilizaba computadora, internet y programas informáticos, el 79,1% almacenaba la información en línea, el 55,8% tenía acceso a la red de su trabajo desde su hogar, el 44,2% manifestó haber realizado videollamadas para el desarrollo de sus tareas, y el 4,7% otras herramientas.

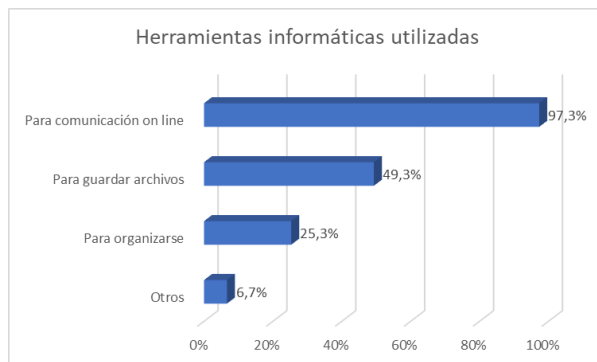
Respecto a quienes trabajaron en modalidad mixta, el 100% utilizaba computadora e internet. El 96,9% usaba correo electrónico y programas informáticos respectivamente, el 78,1% almacenamiento de información en línea, el 56,3% tenía acceso a la red de su trabajo desde el hogar, y el 53,1% indicó que con anterioridad a la emergencia sanitaria realizaba videollamadas.

Con respecto a la distribución de los datos por género, más del 95% de las mujeres y de los hombres usaron computadora, internet, correo electrónico y/o programas informáticos, para el desarrollo de sus tareas con anterioridad a la emergencia sanitaria. Respecto al uso de videollamadas fue utilizado por el 46,8% de las mujeres y por el 50% de los hombres. El almacenamiento de información en línea fue usado por el 76,6% de las mujeres y por el 82,1% de los hombres. El acceso a la información desde el hogar fue utilizado por el 59,6% de las mujeres y el 50% de los hombres. Y el 7,1% de los hombres manifestó haber utilizado otras herramientas.

### 5.1.2.2. Uso de herramientas informáticas durante la emergencia sanitaria

Con el fin de considerar el uso de las herramientas informáticas mientras el encuestado realizó su trabajo en las modalidades de teletrabajo o mixto, se les consultó sobre las herramientas que utilizó con mayor frecuencia durante la emergencia sanitaria. Los resultados obtenidos fueron: 97,3% para la comunicación en línea (Zoom, Skype, WhatsApp, etc.), 49,3% para guardar archivos (Google Drive, Dropbox, WeTransfer, etc), 25,3% para organizarse (Trello, ActiveCallab, Asana, etc), y el 6,7% otras herramientas (MS Teams, Webex, la red social empresarial Yammer, servidores locales de la organización, y VPN).

Figura III – Uso de las herramientas informáticas durante la emergencia sanitaria



Fuente: elaboración propia

De los encuestados que realizaron teletrabajo, el 100% utilizó herramientas para la comunicación en línea durante la emergencia sanitaria, el 46,5% herramientas para guardar información y el 25,6% para organizar el trabajo. Respecto a quienes realizaron sus actividades mediante la modalidad de trabajo mixto, el 93,8% utilizó herramientas para la comunicación en línea, el 53,1% para guardar información y el 25% herramientas para organizarse.

Considerando la clasificación de las respuestas por género, el 97,9% de las mujeres usaron herramientas para la comunicación en línea, el 51,1% manifestó utilizar herramientas para guardar archivos y el 19,1% utilizó herramientas para organizarse. Respecto a los hombres, el 96,4% usó

herramientas para la comunicación en línea, el 46,4% herramientas para guardar archivos y el 35,7% utilizó herramientas para organizar el trabajo durante la emergencia sanitaria.

### **5.1.3. Las respuestas de los líderes**

De los profesionales encuestados, 33 tienen personal a cargo, por lo cual para el relevamiento de los datos se denominarán como “líderes”.

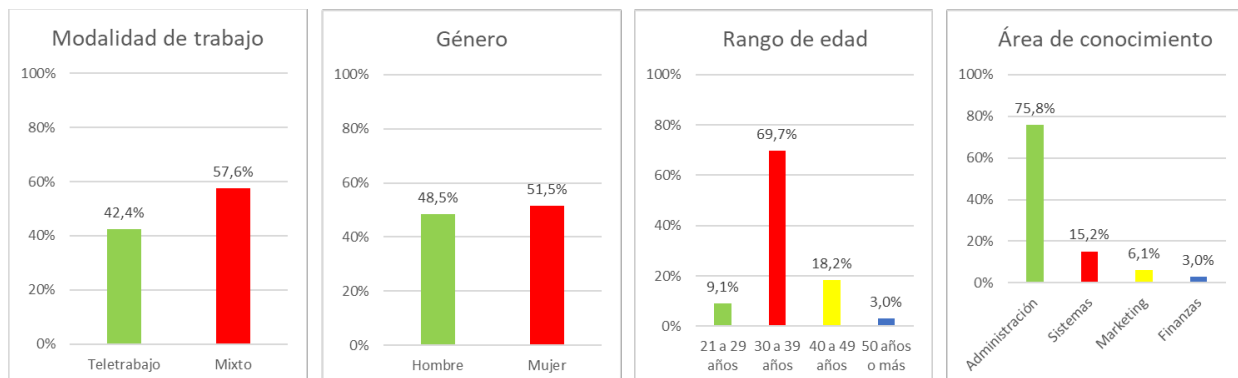
Respecto a la modalidad de trabajo de los líderes, el 42,4% realizó teletrabajo y el 57,6% lo desarrollo en modalidad mixta.

Considerando el género de los líderes encuestados, el 51,5% son mujeres y el 48,5% son hombres.

Por rango de edad se observa que el 9,1% de los líderes se encuentra entre 21 y 29 años, el 69,7% entre 30 y 39 años, el 18,2% entre 40 y 49 años, y el restante 3% de 50 años o más.

Respecto a las áreas de conocimientos desarrolladas por los líderes, el 75,8% corresponden a Administración, el 15,1% a Sistemas, el 6,1% a Marketing y el 3% a Finanzas.

Figura IV – Distribución general del relevamiento de los líderes



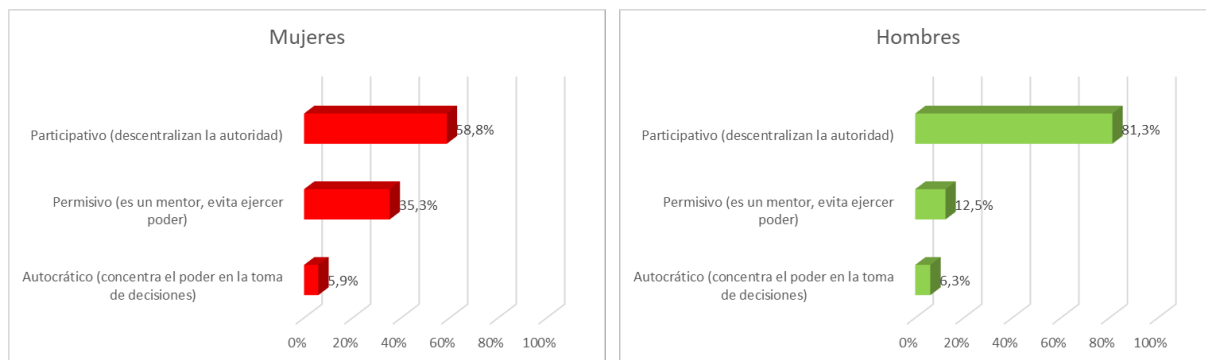
Fuente: elaboración propia

### 5.1.3.1. Estilo de liderazgo

Consultados los líderes respecto a con qué estilo de liderazgo se identifican, el 69,7% indicó con un estilo participativo, es decir que descentraliza su autoridad. El 24,2% se identificó con el estilo permisivo, un estilo más asociado al de un mentor, evitando ejercer el poder. Y el 6,1% restante, manifestó tener un estilo autocrático, por lo tanto, concentra el poder en la toma de decisiones.

Respecto a la distribución de las respuestas por género, el 58,8% de las mujeres manifestó tener un estilo participativo, el 35,3% un estilo permisivo y el restante 5,9% un estilo autocrático. El 81,3% de los líderes hombres se identificó con el estilo de liderazgo participativo, el 12,5% el estilo permisivo, y el 6,2% con el estilo autocrático.

Figura V – Estilos de liderazgo según el género de los líderes



Fuente: elaboración propia

Consultados sobre los cambios sufridos en la forma de liderar, el 39,4% no contestó mientras que el 9,1% manifestó no haber sufrido cambios en el nuevo contexto. Del restante 51,5% se puede determinar que la mayoría indicó que el cambio fue en lo referente a la comunicación con el equipo (reuniones periódicas, comunicaciones claras, extensión de los tiempos de respuestas por parte de los colaboradores) y en la delegación o descentralización del trabajo. Otras respuestas fueron

referentes a comenzar a trabajar por objetivos, ganar mayor flexibilidad, pérdida de cercanía y de la oportunidad de charlas informales con otras personas.

### **5.1.3.2. Motivación y comunicación**

El 97% de los líderes manifestó que su equipo de trabajo se sintió motivado, mientras que el 3% indicó que su equipo no se sintió motivado; en este último caso el líder corresponde al área de administración y se encuentra en el rango de edad de 30 a 39 años.

#### **5.1.3.2.1. Necesidades identificadas en los colaboradores**

El 39,4% manifestó que sus colaboradores se motivaron mediante logros, el 54,6% respondieron mediante sentido de pertenencia, el 3% indicó que sus colaboradores se motivaron mediante poder y el restante 3% mediante todas las anteriores.

Clasificando las respuestas por género, el 47,1% de las líderes mujeres respondieron que su equipo se motivó mediante logros, y el 47,1% fue mediante sentido de pertenencia, ninguna líder contestó únicamente poder y el 5,8% mediante todas las anteriores. El 31,3% de los hombres manifestaron que su equipo se motivó mediante logros, el 62,5% sentido de pertenencia, y el 6,2% mediante poder.

#### **5.1.3.2.2. Comunicación con el equipo de trabajo**

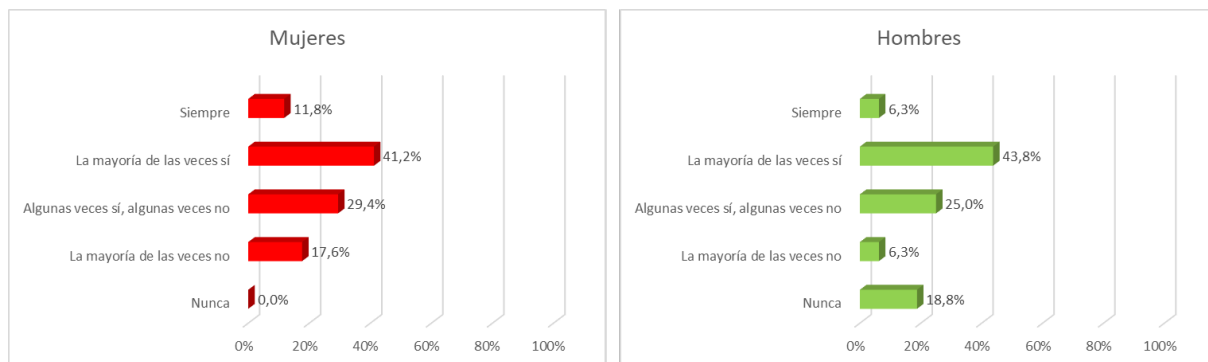
El 93,9% contestó que la comunicación con su equipo de trabajo fue fluida, mientras que el 6,1% restante indicó que no fue fluida. Considerando la distribución de las respuestas por género, el 88,2% de las mujeres opinaron que la comunicación fue fluida mientras que el 11,8% manifestó que no lo fue. Por su parte el 100% de los hombres, respondió que la comunicación con su equipo de trabajo fue fluida.

### 5.1.3.2.3. Estrategias para comunicarse y motivar al equipo

En comparación con el trabajo presencial, se les consultó si debieron implementar diferentes estrategias. El 9,1% cambió siempre, el 42,4% la mayoría de las veces sí debió realizar cambios, el 27,3% algunas veces sí y otras veces no, el 12,1% que la mayoría de las veces no, y el 9,1% contestó que nunca debió realizar cambios.

Respecto a la clasificación de las respuestas por género, el 11,8% de las mujeres consideró que siempre ha tenido que cambiar su estrategia de motivación y comunicación, el 41,2% respondió que la mayoría de las veces sí, el 29,4% algunas veces sí y otras veces no, y el restante 17,6% opinó que la mayoría de las veces no cambió la estrategia. Respecto a las manifestaciones de los hombres, el 6,3% indicó que siempre implementó estrategias diferentes de comunicación y motivación con respecto a las usadas en la modalidad presencial, el 43,7% consideró que la mayoría de las veces sí, el 25% que algunas veces sí y otras veces no, el 6,3% que la mayoría de las veces no, y el restante 18,7% manifestó que nunca realizó cambios en su estrategia.

Figura VI – Cambios en la estrategia de comunicación y motivación según el género de los líderes



Fuente: elaboración propia

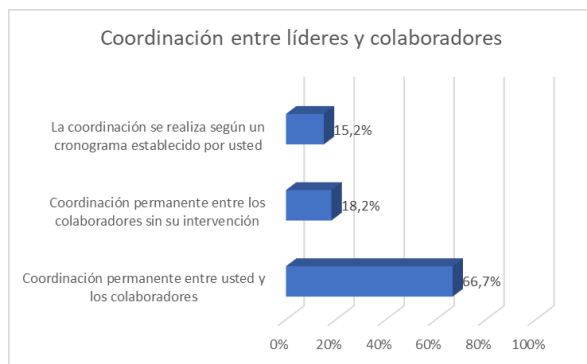


### 5.1.3.3. Coordinación e independencia del equipo de trabajo

#### 5.1.3.3.1. Coordinación

Respecto a la forma de coordinación con el equipo de trabajo, los encuestados debían seleccionar una de tres afirmaciones planteadas. La respuesta del 66,7% de los líderes fue que la coordinación fue permanente por su parte con los colaboradores, el 15,2% contestó que la coordinación se realizó según un cronograma establecido por él mismo, y el 18,2% que la coordinación fue permanente entre los colaboradores sin su intervención.

Figura VII – La coordinación del equipo de trabajo según los líderes



Fuente: elaboración propia

De la distribución de las respuestas por género resulta que, las líderes mujeres en un 11,8% opinaron que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 70,6% que fue la “coordinación permanente entre usted y los colaboradores”, y el 17,6% restante que fue la “coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención”. El 18,8% de los líderes hombres indicaron que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 62,5% que fue la “coordinación permanente entre usted y los colaboradores”, y el restante 18,8% que fue la “coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención”.

#### **5.1.3.3.2. Independencia**

Consultados los líderes, en cuanto a si en el desarrollo del trabajo en las modalidades mixtas y de teletrabajo los miembros del equipo lograron mayor independencia en la realización de las tareas, el 9,1% de los líderes manifestaron que siempre sus colaboradores adquirieron mayor independencia en las tareas, el 51,5% la mayoría de las veces, el 36,4% contestó que dependiendo de la tarea a realizar fue el grado de independencia logrado y el 3% opinó que la mayoría de las veces no se logró.

Respecto a la independencia lograda, clasificando las respuestas por género obtenemos que el 11,8% de las líderes mujeres manifestaron que su equipo siempre logró mayor independencia, el 47,1% respondió que la mayoría de las veces sí, el 35,3% algunas veces sí y otras veces no, y el restante 5,9% opinó que la mayoría de las veces no se logró mayor independencia en las tareas con respecto al trabajo presencial. Considerando las respuestas de los líderes hombres, el 6,3% opinó que siempre se logró mayor independencia en el desarrollo de las tareas respecto al trabajo presencial, el 56,3% consideró que la mayoría de las veces sí, y el restante 37,4% que algunas veces sí y otras no.

#### **5.1.3.4. Planificación y ejecución del trabajo**

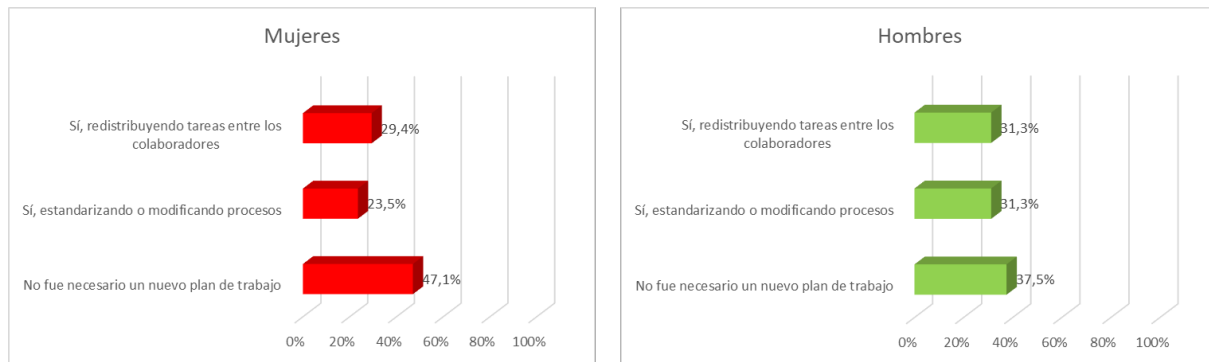
El equipo de trabajo, no en todos los casos trabajó en la misma modalidad que el líder. El 48,5% de los líderes manifestaron que su equipo trabajó en teletrabajo, otro 48,5% trabajó en modalidad mixta y un 3% de los equipos trabajaron presencial.

##### **5.1.3.4.1. Nuevo plan de trabajo**

Sobre la necesidad de la creación de un nuevo plan de trabajo, el 30,3% debió redistribuir las tareas entre sus colaboradores, el 27,3% realizó modificaciones al proceso o los estandarizó, y el 42,4% consideró que no fue necesario un nuevo plan.

Considerando la distribución de las respuestas por género, el 29,4% de las mujeres indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 23,5% manifestó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 47,1% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 31,3% de los líderes hombres indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, también el 31,3% respondió que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 37,5% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo.

Figura VIII – Cambios en el plan de trabajo según el género de los líderes



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.3.4.2. Sobre la ejecución del plan de trabajo en la modalidad de trabajo a distancia

Se solicitó que indicaran aquellas afirmaciones que encontraban acordes a la realidad: el 51,5% indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, también el 51,5% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 66,7% “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 42,4% que “la estrategia fue acorde a los objetivos

planteados”, y el 27,3% “realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. Un 3% no contestó.

Figura IX – Adecuación del plan de trabajo según los líderes



Fuente: elaboración propia

Clasificando las respuestas según el género surge que, el 52,9% de las líderes mujeres indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 35,3% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 64,7% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 41,2% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 29,4% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”; el 5,9% no indicó ninguna de las afirmaciones. El 50% de los líderes hombres opinaron que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 68,8% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 68,8% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 43,8% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 25% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”.

#### 5.1.3.4.3. Adaptación de los procesos de otras áreas de la organización

Al ser consultados sobre la adaptación y sus efectos sobre el desempeño de su propia área, la mayoría identificó que existieron cambios y que los mismos los beneficiaron. El 27,3% de los

líderes manifestaron que existió adaptación de los procedimientos de las restantes áreas de la organización, el 42,4% contestó que la mayoría de las áreas adaptaron sus procedimientos, el 21,2% contestó que algunas áreas sí y otras no, el 6,1% restante de los líderes que contestaron que la mayoría de las demás áreas no realizaron adaptaciones y el 3% manifestó que ninguna de las restantes áreas de la organización adaptó sus procedimientos. Respecto a los efectos sobre el desempeño en su área, el 45,5% se sintió beneficiado, el 42,4% manifestó que esos cambios no tuvieron efectos positivos ni negativos sobre su área, el 9,1% opinó que los cambios lo perjudicaron, y el 3% restante otros efectos como ser que los cambios en las restantes áreas en algunos aspectos mejoran y en otros perjudica el desempeño.

#### **5.1.3.5. Cumplimiento de objetivos**

A criterio del 72,7% de los líderes, los colaboradores tuvieron un alto compromiso con los objetivos, mientras que el restante 27,3% indicó que el compromiso fue de nivel medio.

Considerando la distribución de las respuestas por género surge que, el 70,6% de las mujeres considero que el equipo de trabajo tuvo un alto compromiso, mientras que el 29,4% indicó que el compromiso fue de nivel medio. El 75% de los hombres consideraron que el equipo tuvo un alto compromiso, y el 25% restante opinó que fue de nivel medio.

##### **5.1.3.5.1. Determinación clara de los objetivos de los colaboradores**

El 36,4% contestó que siempre se determinaron claramente, el 51,5% que la mayoría de las veces sí, el 9,1% opinó que algunas veces sí y otras no, y el 3% restante que la mayoría de las veces no se determinaron de forma clara.

De la clasificación de las respuestas por género surge que, el 36,4% de las líderes mujeres opinaron que los objetivos de los miembros del equipo siempre se determinaron en forma clara, el 58,8% opinó que la mayoría de las veces sí, el 5,9% algunas veces sí y algunas veces no, y el restante 5,9%% manifestó que la mayoría de las veces no. Respecto a las respuestas de los líderes hombres, el 43,8% opinó que siempre se establecieron claramente los objetivos, también el 43,8% que la mayoría de las veces sí, y el restante 12,5% que algunas veces sí y algunas veces no.

#### **5.1.3.5.2. Logro de los objetivos planteados**

El 21,2% respondió que siempre se lograron los objetivos, el 66,7% que la mayoría de las veces sí y el 12,1% restante que algunas veces sí y algunas veces no.

Considerando la distribución de las respuestas por género, el 17,6% de las mujeres líderes, indicaron que siempre se lograron los objetivos definidos, y el 82,4% restante que la mayoría de las veces sí se lograron. Respecto a los líderes hombres, el 25% indicó que siempre, el 50% que la mayoría de las veces y el 25% restante que algunas veces sí y algunas veces no se lograron los objetivos.

#### **5.1.3.6. Rendimiento y evaluación del equipo**

##### **5.1.3.6.1. Rendimiento del equipo de trabajo**

Respecto al rendimiento alcanzado por su equipo de trabajo, el 75,8% de los líderes contestó que el equipo logró alcanzar el rendimiento esperado, mientras que el 21,2% manifestó que a la fecha no se había realizado evaluación de desempeño, y el 3% opinó que no se alcanzó.

##### **5.1.3.6.2. Evaluación de desempeño**

Sobre la evaluación en contexto de teletrabajo o modalidad mixta, se les consultó si debieron realizar cambios en los métodos de evaluación al equipo y a la tarea; el 18,2% manifestó que hubo

cambios la mayoría de las veces, el 18,2% que algunas veces sí y algunas veces no, el 39,4% que la mayoría de las veces no, y el 21,2% expuso que no tuvieron que cambiar el método de evaluación. El 3% no contestó.

De la distribución por género surge que, el 17,6% de las mujeres opinaron que la mayoría de las veces sí realizaron cambios, también el 17,6% que algunas veces sí y otras no, el 41,2% que la mayoría de las veces no, el 17,6% que nunca realizaron cambios en el método de evaluación, y el 5,9% no contestó. El 18,8% de los hombres opinaron que la mayoría de las veces sí, también el 18,8% que algunas veces sí y otras veces no, el 37,5% que la mayoría de las veces no y el 25% que nunca realizaron cambios.

#### **5.1.3.7. Trabajo a distancia**

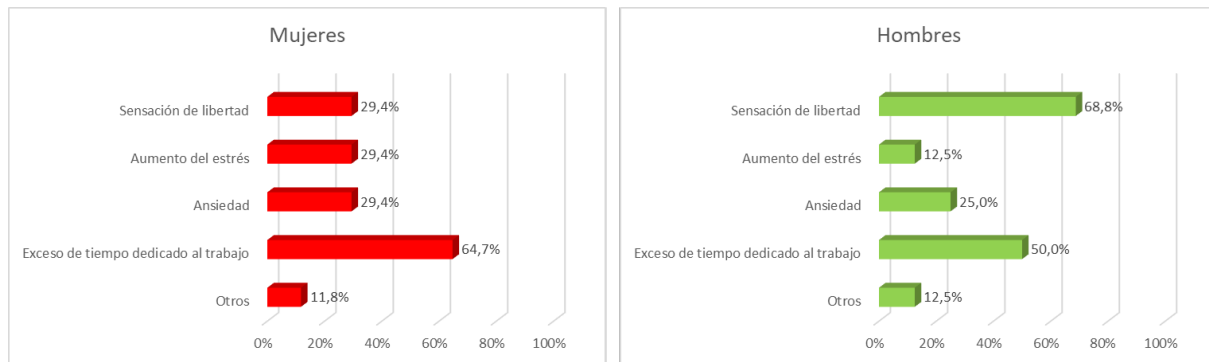
Se les solicitó a los líderes que seleccionaran una de las cuatro frases considerando aquella con la que se sintieran identificados, las mismas fueron formuladas en base a los beneficios o efectos negativos del teletrabajo respecto a la empresa o al trabajador. El 83,3% de las respuestas indicaron que “el teletrabajo es bueno para los trabajadores porque les permite equilibrar su vida personal y su trabajo”, el 13,3% interpretó que “el teletrabajo es bueno para la empresa porque le ahorra gastos”, mientras que el restante 3,4% seleccionó que “el teletrabajo es malo para los trabajadores porque significa un aumento de gastos”. Ninguno de los participantes se inclinó por la frase que expresa que “el teletrabajo es malo para la empresa porque los trabajadores están casi de vacaciones”.

##### **5.1.3.7.1. Impacto del teletrabajo sobre los líderes**

Al 48,5% de los líderes le generó sensación de libertad, un 57,5% sienten que le han dedicado exceso de tiempo al trabajo, un 27,3% ansiedad y un 21,2% aumento del estrés. Así también, un 9,1% agregaron que el teletrabajo les generó más tiempo para sus actividades personales, opciones y nuevas expectativas, y necesidad de relacionamiento personal presencial.

Respecto a la distribución por género, al 29,4% de las mujeres les generó sensación de libertad, al 64,7% exceso de tiempo dedicado al trabajo, al 29,4% aumento del estrés, también al 29,4% le generó ansiedad y al 11,8% otros efectos. Al 68,8% de los hombres les generó sensación de libertad, el 50% indicó que sintió exceso de tiempo dedicado al trabajo, el 12,5% aumento del estrés, el 25% ansiedad y al 6,3% el teletrabajo le generó otros efectos.

Figura X – Sensaciones causadas por el teletrabajo según el género de los líderes



Fuente: elaboración propia

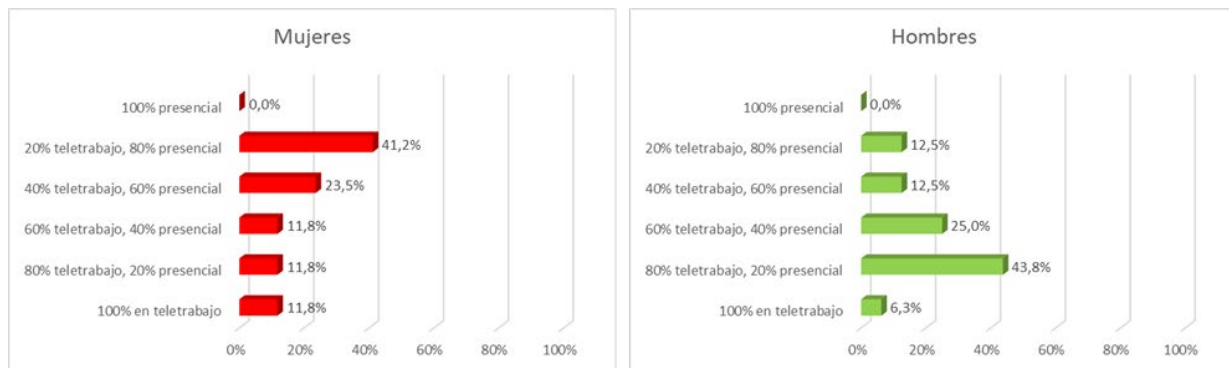
### 5.1.3.7.2. Elección de la modalidad de trabajo

Se consultó respecto a las preferencias por el trabajo a distancia, ninguno de los líderes encuestados tuvo preferencia por realizar su trabajo 100% presencial, el 18,2% prefirió 20% teletrabajo y 80% presencial, el 27,3% indicó 40% teletrabajo y 60% presencial, el 18,2% manifestó preferir 60% teletrabajo y 40% presencial, el 27,3% indicó 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 9,1% respondió que preferiría trabajar 100% en teletrabajo.



Respecto a las líderes mujeres el 11,8% manifestó su preferencia por trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 41,2% prefiere 40% teletrabajo y 60% presencial, el 23,5% manifestó 60% teletrabajo y 40% presencial, 11,8% indicó 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 11,8% manifestó trabajar 100% en teletrabajo. Respecto a los hombres, el 25% prefiere trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 12,5% prefiere 40% teletrabajo y 60% presencial, también el 12,5% manifestó 60% teletrabajo y 40% presencial, el 43,8% prefiere trabajar 80% en teletrabajo y 20% presencial, y el 6,3% restante 100% teletrabajo.

Figura XI – Elección de la modalidad de trabajo según el género de los líderes



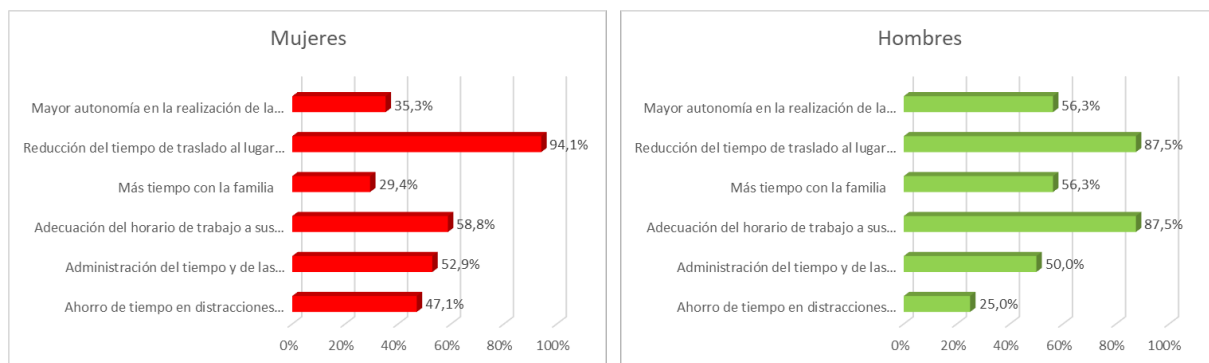
Fuente: elaboración propia

### 5.1.3.7.3. Ventajas del trabajo a distancia

Considerando que los líderes que contestaron la encuesta teletrabajaron o trabajaron en modalidad mixta, se les consultó sobre las ventajas que hallaban ante la nueva modalidad de trabajo, debiendo seleccionar la o las frases propuestas con las que se sintieran más relacionados; los resultados fueron: el 45,5% de los líderes sintió “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 90,9% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 42,4% “más tiempo con la familia”, el 72,7% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 51,5% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 36,4% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.

Considerando las respuestas obtenidas por género, el 45,5% de las mujeres líderes indicó como ventaja del teletrabajo “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 94,1% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 29,4% “más tiempo con la familia”, el 58,8% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 52,9% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 47,1% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. Considerando las respuestas de los líderes hombres, el 56,3% sintió “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 87,5% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 56,3% “más tiempo con la familia”, el 87,5% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 50% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 25% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.

Figura XII – Ventajas del teletrabajo según el género de los líderes



Fuente: elaboración propia

Respecto a lo mejor del teletrabajo el 66,6% manifestó su opinión, mientras que el 33,3% se abstuvo. Sobre las ventajas expuestas, se pudo extraer que la mayoría de las opiniones repiten el concepto de “flexibilidad”, el ahorro de tiempo a razón de la ausencia de desplazamiento y la adecuación de los tiempos del trabajo con los de la vida personal. Otras respuestas consideraron aspectos tales como la libertad para organizarse, el compromiso demostrado por el equipo, optimización de procesos, mejoras en la eficiencia y poder integrar mejor a actores de la organización del exterior.

#### **5.1.3.7.4. Desventajas del trabajo a distancia**

Respecto a las desventajas que hallaban ante la nueva modalidad de trabajo, los líderes seleccionaron la o las siguientes frases propuestas con las que se sintieran más relacionados. El 66,7% de los líderes sintió que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 39,4% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 3% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 21,2% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 54,5% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 9,1% “falta de equipamiento informático”, el 9,1% también “falta de tecnología adecuada”, el 15,2% los “problemas en el acceso a Internet” y el 6,1% indicaron la “necesidad de adecuar la casa” (indicado dentro del concepto “otros”).

Las líderes mujeres manifestaron: el 76,5% que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 17,6% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 5,9% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 17,6% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 52,9% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 11,8% “falta de equipamiento informático” y “falta de tecnología adecuada” respectivamente, y el 17,6% los “problemas en el acceso a Internet”. Los líderes hombres indicaron que el 56,3% opinó que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 62,5% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, ninguno indicó como desventaja que “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 25% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 56,3% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 6,3% “falta de equipamiento informático” y “falta de tecnología adecuada”

respectivamente, el 12,5% los “problemas en el acceso a Internet” y también el 12,5% la “necesidad de adecuar la casa”.

Consultados los líderes sobre lo peor del teletrabajo, el porcentaje de respuestas recibidas fue del 66,6%, mientras que el 33,3% se abstuvo de dar opinión. Entre las principales desventajas que encuentran los líderes, es no respetar el horario de trabajo, la ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo y la interferencia entre el trabajo y la vida personal. En tanto que las desventajas menos señaladas fueron el problema de acceso a internet, falta de equipamiento informático y necesidad de adecuar la casa. En especial uno de los líderes manifestó que “fue muy difícil innovar, encarar nuevos proyectos. Cumplimos con éxito mantener las operaciones casi sin efectos para los clientes, pero internamente generó distanciamiento del equipo, algunas dificultades de coordinación y control, y en el nivel de liderazgo exceso de horas de trabajo”.

#### **5.1.4. Las respuestas de los colaboradores**

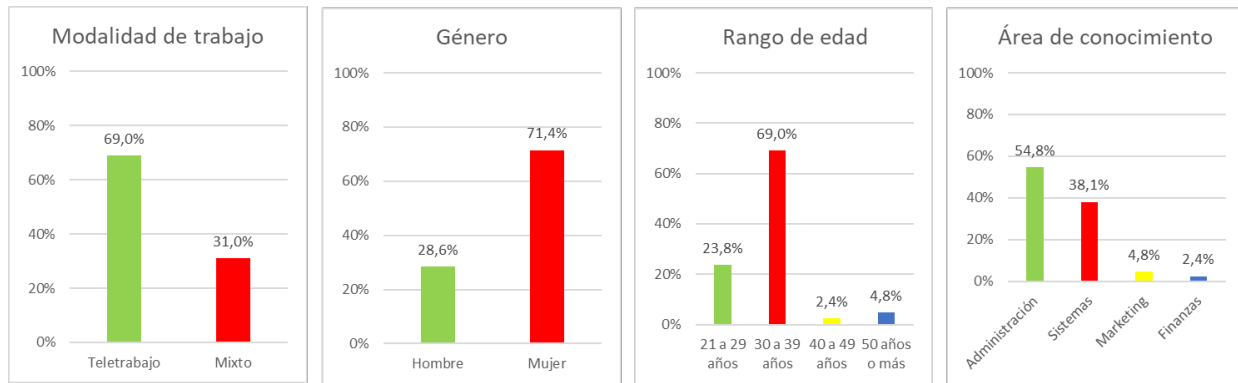
De los encuestados que trabajaron en modalidad teletrabajo o mixta, 42 manifestaron no tener personal a cargo, por lo cual fueron clasificados como colaboradores.

El 71,4% de las respuestas obtenidas correspondieron a mujeres y el 28,6% a hombres.

Respecto a la distribución por rango de edad, el 23,8% se ubicó entre los 21 y 29 años, el 69% entre los 30 y 39 años, el 2,4% correspondió al intervalo de 40 a 49 años y con 50 años o más el restante 4,8%.

Considerando el área de conocimiento desarrollado por los profesionales que participaron de la encuesta, el 54,8% fueron del área de Administración, el 38,1% de Sistemas, el 4,8% de Marketing y el 2,4% de Finanzas.

Figura XIII – Distribución general del relevamiento de los colaboradores



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.4.1. Sobre los líderes

En este caso, se relevó información sobre los líderes de equipo para conocer el rango de edad en el que se encontraban y cuál fue la modalidad de trabajo en que desempeñaron sus tareas (dado que puede o no coincidir con la realizada por el colaborador).

Sobre la edad de los líderes proporcionada por los colaboradores, el 4% indicó que tenía entre 30 y 39 años, el 26,2% entre 40 y 49 años y el 31% que el líder tenía 50 años o más. Respecto a cuál fue la modalidad de trabajo, el 47,6% de los colaboradores manifestó que su líder de equipo teletrabajó, el 42,9% que realizó modalidad mixta de trabajo y el 9,5% que continuó trabajando presencial.

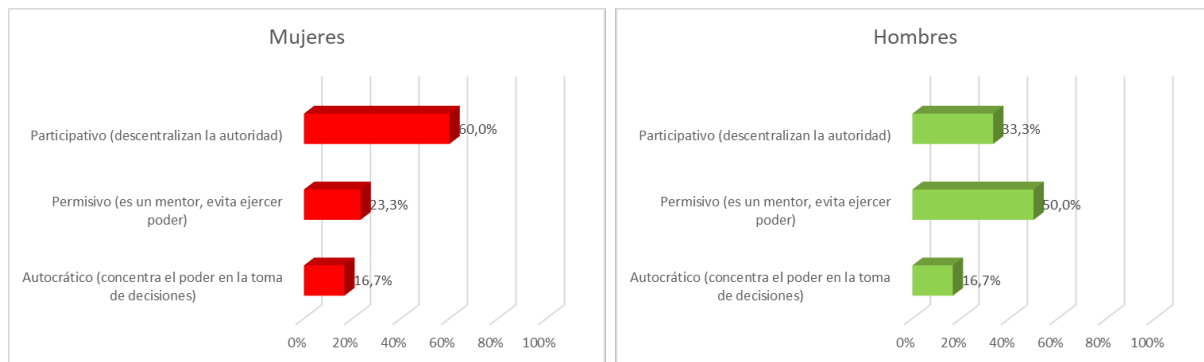
##### 5.1.4.1.1. Estilo de liderazgo

Consultados sobre con cuál estilo de liderazgo identifican a su superior, el 51,2% manifestó que tiene un estilo participativo, mientras que el 31,7% permisivo y el restante 17,1% autocrático.

Clasificadas las respuestas por género, el 60% de las encuestadas mujeres que contestaron la pregunta, identificaron a su superior con un estilo de liderazgo participativo, el 23,3% lo identificó

con un estilo permisivo y el 16,7% con un estilo autocrático. En cuanto a los hombres, el 33,3% con un estilo participativo, el 50% identificó a su superior con un estilo permisivo, y el 16,7% restante con un estilo autocrático.

Figura XIV – Estilo de liderazgo según el género de los colaboradores



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.4.1.2. Cambios del líder respecto al trabajo presencial

Respecto a su actitud, el 4,9% que siempre, el 12,2% la mayoría de las veces sí, el 22% algunas veces sí y otras no, el 29,3% la mayoría de las veces no identificó cambios y el 31,7% contestó que nunca el líder cambio su actitud.

Con respecto a la forma de liderar como consecuencia del teletrabajo, el 56,4% no contestó, el 23,1% manifestó que no existieron cambios y el 20,5% indicaron cambios varios: incremento de las actividades de control, mayor tolerancia, disminución de los controles al notar que el trabajo se realizaba, incremento en la comunicación con algunos colaboradores que en la presencialidad no se comunicaba, mayor reconocimiento por el trabajo realizado, y disminución de la cantidad de reuniones por temas gerenciales respecto a la modalidad presencial.

#### **5.1.4.2. Motivación y comunicación**

Consultados sobre si el líder logró motivarlos, el 56,1% se sintió motivado y el 43,9% respondió que no.

Considerando las respuestas por género, el 58,6% de las mujeres opinó que el líder logró motivarlas y para el 41,4% que no; mientras que para el 50% de los hombres el líder logró motivarlos y para el 50% restante no lo logró.

##### **5.1.4.2.1. Motivación en los colaboradores**

El 36,6% de los colaboradores contestaron respecto a cuáles fueron las razones que los llevó a sentirse o no motivados. En su mayoría hicieron referencia a conceptos como autonomía, libertad y confianza, sin embargo, otros factores menos comunes fueron la independencia, la redistribución correcta de tareas, menores a cargo y el estilo de liderazgo independientemente de la situación de teletrabajo.

En tanto, el 31,7% manifestó las razones por las cuales no se sintieron motivados, indicando que el jefe no supo liderar ante la nueva situación, que por su estilo de liderazgo no le era posible motivar, que la motivación no fue necesaria, la falta de indicaciones claras y la falta de contacto con los compañeros.

##### **5.1.4.2.2. Sobre la comunicación**

El 95,1% de los colaboradores opinó que la comunicación fue fluida y el 4,9% respondió que no fue fluida.

En cuanto al género, para el 93,1% de las mujeres la comunicación con los superiores fue fluida y para el 6,9% la comunicación no fue fluida. Mientras que para el 100% de los colaboradores hombres la comunicación fue fluida.

### **5.1.4.3. Coordinación e independencia del equipo de trabajo**

#### **5.1.4.3.1. Coordinación**

Consultados sobre si existió coordinación permanente, el 61,9% de los colaboradores contestó que la coordinación fue permanente entre el líder y los demás miembros del equipo, el 21,4% permanente sólo entre los miembros del equipo y el 14,3% que la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder; el 2,4% restante opinó que la coordinación fue “a demanda de los empleados, sin existir una coordinación planificada”.

Clasificadas las respuestas obtenidas por género, surge que el 20% de las mujeres opinaron que la coordinación fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 60% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”, el 16,7% que “la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder” y el 3,3% fue “a demanda de los empleados, sin existir una coordinación planificada”. El 25% de los hombres indicaron que “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 66,7% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”, y el restante 8,3% manifestó otro criterio indicando que “la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder”.



Figura XV – Modalidad de coordinación según el género de los colaboradores



Fuente: elaboración propia

### 5.1.4.3.2. Independencia

Se les solicitó a los colaboradores que indicaran si lograron mayor independencia que cuando desarrollaban sus tareas en la modalidad presencial. El 26,2% de los colaboradores respondió que siempre logró mayor independencia, también el 26,2% opinó que la mayoría de las veces sí, el 31% algunas veces sí y algunas veces no, el 9,5% la mayoría de las veces no y el 7,1% respondió en ningún caso logró mayor independencia en la realización de las tareas que le fueron asignadas.

Considerando la clasificación por género, el 33,3% de las colaboradoras mujeres opinaron que siempre se logró mayor independencia en la realización de las tareas, el 23,3% que la mayoría de las veces se logró, el 20% indicó que algunas veces sí y algunas veces no, el 13,3% que la mayoría de las veces no, y el 10% restante manifestó sentir que nunca lograron mayor independencia. El 8,3% de los colaboradores hombres opinaron que siempre se logró mayor independencia en la realización de las tareas, el 33,3% que la mayoría de las veces se logró, el 58,3% indicó que algunas veces sí y algunas veces no.

#### **5.1.4.4. Planificación y ejecución del trabajo**

En respuesta a si se realizó un nuevo plan de trabajo, el 12,2% de los colaboradores indicaron que “sí, redistribuyendo tareas entre los colaboradores”, el 14,6% que “sí, estandarizando o modificando procesos” y el 73,2% manifestó que “no fue necesario un nuevo plan de trabajo”.

Se observa que el 10,3% de las mujeres indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 10,3% también manifestó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 79,3% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 16,7% de los colaboradores hombres respondió que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 25% que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 58,3% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo.

##### **5.1.4.4.1. El plan de trabajo en el contexto de teletrabajo**

Para el 54,8% de los colaboradores “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 76,2% opinó que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, para el 59,5% “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, también para el 59,5% “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, el 14,3% de los colaboradores indicó que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”, y el 2,4% no contestó.

Figura XVI – Plan de trabajo en el contexto de teletrabajo



Fuente: elaboración propia

Respecto a la distribución de las respuestas por género, para el 56,7% de las colaboradoras mujeres “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, para el 70% “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, para el 63,3% “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 56,7% indicó que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, el 13,3% “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”, y el 3,3% no contestó. Para el 50% de los colaboradores hombres “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 91,7% indicó que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, para el 50% “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, para el 66,7% “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y para el 16,7% “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”.

#### 5.1.4.4.2. Adaptación de la organización al nuevo contexto

Al ser consultados sobre la adaptación de los procesos de las otras áreas y sobre los efectos causados en el desempeño del área en que trabaja, el 47,6% de los colaboradores manifestaron que existió adaptación de los procedimientos de las restantes áreas, en este contexto el 45% se sintió beneficiado y el 40% indicó que no tuvieron efectos positivos ni negativos sobre su área, y el 15%

opinó que los cambios lo perjudicaron. Del 33,3% que contestó que la mayoría de las áreas adaptaron sus procedimientos, el 57,1% opinó que los cambios lo beneficiaron, el 35,7% no sintió que tuvieran efectos positivos o negativos, y el restante 7,1% se sintió perjudicado. Con respecto al 19% que indicó que algunas áreas sí realizaron adaptación, pero otras no, el 37,5% se sintió beneficiado, y el 62,5% restante manifestó que no tuvo efectos positivos ni negativos y el 14,2% fue perjudicado. El 6% de los colaboradores contestaron que la mayoría de las demás áreas no realizaron adaptaciones; de ellos el 50% opinó que no tuvo efectos positivos ni negativos y el otro 50% que fue perjudicado, en ningún caso sintió que esa situación lo benefició. Por último, el 3% manifestó que ninguna de las restantes áreas de la organización adaptó sus procedimientos, sintiendo que esta situación no le generó efectos positivos ni negativos a su área.

#### **5.1.4.5. Cumplimiento de objetivos**

##### **5.1.4.5.1. Determinación clara de los objetivos**

Consultados sobre si los objetivos de los miembros del equipo se determinaron en forma clara, el 40,5% de los colaboradores contestó que siempre se determinaron claramente, el 33,3% que la mayoría de las veces sí, el 23,8% opinó que algunas veces sí y algunas veces no, y el 2,4% restante indicó que la mayoría de las veces no se determinaron de forma clara.

Considerando la distribución de las respuestas por género, el 46,7% de las mujeres respondió que siempre los objetivos se determinaron de forma clara, el 33,3% que la mayoría de las veces sí, el 16,7% que algunas veces sí y otras veces no, y el 3,3% restante opinó que la mayoría de las veces no. El 25% de los hombres encuestados indicó que siempre, el 33,3% que la mayoría de las veces sí, y el 41,7% que algunas veces sí y otras veces no.

#### **5.1.4.5.2. Logro de los objetivos**

Consultados sobre si se lograron los objetivos determinados en el plan de trabajo, el 28,6% de los colaboradores contestó que siempre se lograron, el 54,8% que la mayoría de las veces sí, el 14,3% opinó que algunas veces sí y algunas veces no, y el 2,3% restante indicó que la mayoría de las veces no se lograron.

Al respecto, el 30% de las mujeres respondió que siempre se lograron los objetivos, el 53,3% que la mayoría de las veces sí, el 13,3% que algunas veces sí y otras veces no, y el 3,3% restante opinó que la mayoría de las veces no. El 25% de los hombres encuestados indicó que siempre, el 58,3% que la mayoría de las veces sí, y el 16,7% que algunas veces sí y otras veces no.

#### **5.1.4.6. Rendimiento del equipo**

Respecto a si el líder les informó a los colaboradores sobre si alcanzaron el rendimiento esperado, el 52,4% manifestó que sí, mientras que el 40,5% contestó que no se le informó dado que aún no se les había realizado la evaluación sobre el desempeño alcanzado y el 7,1% restante fue informado de que no alcanzó el rendimiento esperado.

Considerando la distribución por género surge que, el 50% de las mujeres respondió que sí se le informó sobre si alcanzó el rendimiento esperado, al 6,7% no se le informó y el restante 43,3% indicó que no se le realizó evaluación de desempeño. El 58,3% de los colaboradores hombres indicó que sí fue informado, el 8,3% que no, y al 43,3% restante no se le realizó evaluación de desempeño.

En cuanto a los cambios en los métodos de evaluación de las tareas y de las personas del equipo, por parte del líder en contexto de teletrabajo o modalidad mixta. El 48,7% no contestó, el 46,3% indicó que no sintieron cambios, puntualizando en algún caso que “la exigencia fue la misma que

en modalidad presencial”, a pesar de las limitaciones informáticas que pudieran retrasar el trabajo. Sólo el 5% manifestó que sí sintieron cambios en el método de evaluación.

#### **5.1.4.7. Trabajo a distancia**

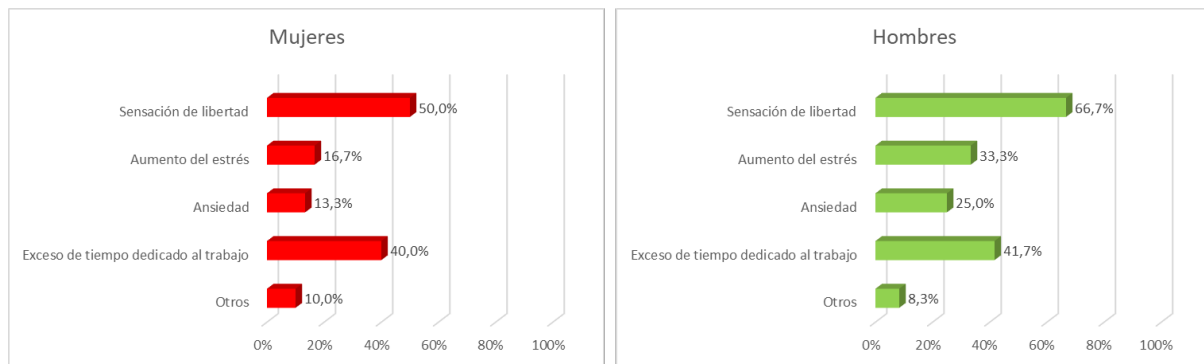
Al igual que a los líderes, a los colaboradores se les consultó sobre el trabajo a distancia, solicitándoles que indicaran con cuál de las siguientes cuatro frases se identificaban. Respecto a si “el teletrabajo es malo para los trabajadores porque significa un aumento de gastos” y si “el teletrabajo es malo para la empresa porque los trabajadores están casi de vacaciones”, no se obtuvieron respuestas. Sobre si “el teletrabajo es bueno para la empresa porque le ahorra gastos” fue indicado por el 19% de los encuestados, mientras que el 78,6% restante se sintió identificado con que “el teletrabajo es bueno para los trabajadores porque les permite equilibrar su vida personal y su trabajo” y el 2,4% no se sintió identificado con ninguna de las anteriores.

##### **5.1.4.7.1. Efectos del trabajo a distancia**

El 52,4% indicó que le generó sensación de libertad, al 21,4% aumento del estrés, al 16,7% ansiedad, al 38,1% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 9,5% otros efectos (como ser flexibilidad, equilibrio entre vida personal y profesional, e incertidumbre sobre el futuro laboral).

El 50% de las mujeres sintieron sensación de libertad, al 16,7% aumento del estrés, al 13,3% ansiedad, al 40% les generó exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 10% otros efectos. Respecto a los hombres colaboradores, el 66,7% manifestó que el teletrabajo le generó sensación de libertad, al 33,3% aumento del estrés, al 25% ansiedad, al 41,7% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 8,3% otros efectos.

Figura XVII – Efectos del teletrabajo según el género del colaborador

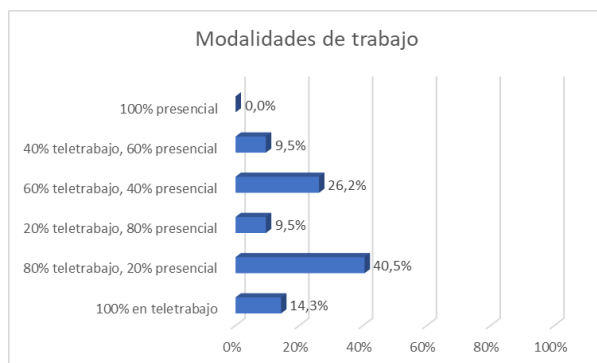


Fuente: elaboración propia

### 5.1.4.7.2. Elección de la modalidad de trabajo

Respecto a las preferencias por el trabajo a distancia, ninguno de los colaboradores encuestados tuvo preferencia por realizar su trabajo 100% presencial, el 9,5% indicó que prefería 20% teletrabajo y 80% presencial, también el 9,5% manifestó 40% teletrabajo y 60% presencial, el 26,2% se inclinó por 60% teletrabajo y 40% presencial, el 40,5% prefirió 80% teletrabajo y 20% presencial y trabajar 100% en teletrabajo el 14,3% restante.

Figura XVIII – Preferencias de los colaboradores sobre la modalidad de trabajo



Fuente: elaboración propia

Respecto a la distribución por género de las respuestas, el 10% de las colaboradoras mujeres manifestaron que prefieren trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 13,3% indicó 40% teletrabajo y 60% presencial, el 30% manifestó 60% teletrabajo y 40% presencial, el 36,7%

contestó 80% teletrabajo y 20% presencial, y el 10% restante indicó 100% en teletrabajo. Respecto a los colaboradores hombres, el 8,3% prefiere trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 16,7% manifestó 60% teletrabajo y 40% presencial, el 50% prefiere trabajar 80% en teletrabajo y 20% presencial, y el 25% restante 100% teletrabajo.

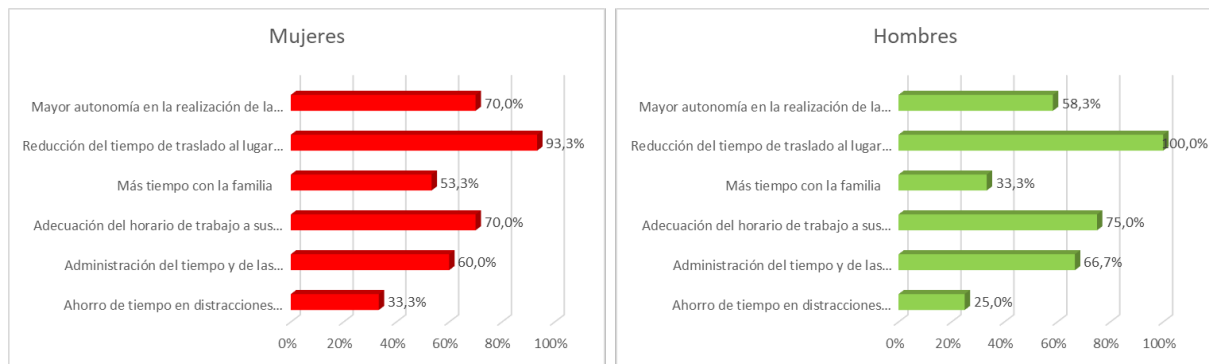
#### **5.1.4.7.3. Ventajas del trabajo a distancia**

Al igual que a los líderes, a los colaboradores se les consultó sobre las ventajas que identifican en el teletrabajo, debiendo seleccionar la o las frases propuestas. Los resultados fueron: el 66,7% sintió “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 95,2% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 47,6% “más tiempo con la familia”, el 71,4% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 61,9% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 31% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.

Respecto al género de los colaboradores, el 70% de las mujeres indicó como ventaja del teletrabajo la “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 93,3% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 53,3% “más tiempo con la familia”, el 70% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 60% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 33,3% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. Considerando las respuestas de los colaboradores hombres, el 58,3% sintió “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 100% manifestó como ventaja la “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 33,3% “más tiempo con la familia”, el 75% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 66,7% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 25% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.



Figura XIX – Ventajas del teletrabajo según el género de los colaboradores



Fuente: elaboración propia

Consultados los colaboradores sobre lo mejor del teletrabajo, el 76,2% respondió y el 23,8% no manifestó opinión. Se observa que la palabra “tiempo” fue la más recurrente, debido a la administración de la jornada laboral, a la posibilidad de estar en la casa o con la familia, al traslado desde y hacia el lugar de trabajo; también “autonomía”, “libertad”, “independencia” “tranquilidad” y “concentración”, fueron términos que aparecieron con frecuencia. Otras respuestas consideraron aspectos tales como la mayor disponibilidad de las personas al poder contactarlas mediante videollamadas dado que las reuniones presenciales son más difíciles de concretar, almorzar en el hogar, lograr una mejor alimentación, trabajar por objetivos o producción y no por horas.

#### 5.1.4.7.4. Desventajas del trabajo a distancia

Se les solicitó a los colaboradores que seleccionaran la o las frases propuestas con las que se sintieran más relacionados. Los resultados obtenidos fueron: el 50% indicó que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 61,9% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 9,5% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 26,2% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 45,2% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 11,9% “falta de equipamiento informático”, el 14,3% “falta de tecnología adecuada”, así como también

el 14,3% indicó los “problemas en el acceso a Internet” y el 4,8% indicaron (dentro del concepto “otros”) como desventaja la “motivación laboral”.

Las colaboradoras mujeres manifestaron: el 50% que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 53,3% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 3,3% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 23,3% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 40% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 6,7% “falta de equipamiento informático”, el 16,7% la “falta de tecnología adecuada”, el 13,3% los “problemas en el acceso a Internet” y el 6,7% “otros” conceptos. Los colaboradores hombres indicaron: el 50% opinó que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 83,3% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 25% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 33,3% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 58,3% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 25% “falta de equipamiento informático” y el 8,3% “falta de tecnología adecuada”, y el 16,7% los “problemas en el acceso a Internet”.

Respecto a lo peor del teletrabajo, el 76,2% de los colaboradores manifestó su opinión mientras que el 23,8% no expresó su opinión al respecto. Los encuestados indicaron que el principal inconveniente fue delimitar el horario de trabajo (se trabajó más que concurriendo a la oficina) y el distanciamiento social (falta de contacto cara a cara, soledad). Otras desventajas menos recurrentes fueron no contar con un espacio en el hogar que haga a su vez de oficina, dificultad para aprender nuevas tareas, incremento de gastos personales, tareas que virtualmente no se pueden realizar, y pérdida de información por no conocer las actividades que desarrolla el resto del equipo.

## **5.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Con el propósito de responder a los objetivos específicos propuestos en este trabajo, se desarrollan a continuación cuatro apartados. Las respuestas entre líderes y colaboradores no son contrastables, dado que los encuestados no pertenecen a la misma organización.

### **5.2.1. Diagnóstico sobre el conocimiento y la utilización de las TIC previo al teletrabajo, y las necesidades de capacitación posteriores.**

Los datos relevados de la encuesta sobre los usos de herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria indican que, prácticamente la totalidad de los encuestados para desarrollar su trabajo utilizaba computadora, internet, correo electrónico, almacenamiento de información en línea, programas informáticos.

En este nuevo contexto las organizaciones debieron proporcionar las herramientas necesarias para que líderes y colaboradores desarrollaran sus tareas de la forma más eficaz posible; sin embargo, a pesar de las respuestas relevadas anteriormente, consultados respecto a las desventajas del teletrabajo poco menos de un 15% manifestaron su disconformidad ante la falta de equipamiento informático, falta de tecnología adecuada y problemas en el acceso a internet.

Considerando los datos relevados sobre el uso de herramientas informáticas durante el trabajo a distancia, más del 90% utilizó herramientas para la comunicación en línea. Fue evidente el crecimiento exponencial a causa del cambio en la modalidad de trabajo, considerando que las videollamadas y otros medios de comunicación eran usados con anterioridad a la emergencia sanitaria por menos de la mitad de los encuestados.

Cerca de la mitad de los encuestados utilizaron herramientas para guardar archivos durante la emergencia sanitaria, y entre las desventajas del teletrabajo se halló un pequeño porcentaje que no tuvo acceso a la información necesaria. No obstante, prácticamente ocho de cada diez encuestados, habían manifestado el uso de almacenamiento en línea con anterioridad al teletrabajo. Si bien las causas pueden ser variadas no se relevó información específica que permita asegurar las razones por las cuales con anterioridad a la emergencia sanitaria el guardado de información en línea se utilizó más que durante el teletrabajo; a modo de ejemplo, contar con la computadora de la empresa o acceso directo a la misma desde el hogar, haría que ya no fueran necesarias las herramientas para el guardado de archivos en línea, sin embargo no explicaría por qué existieron casos donde no se contó con acceso a la información necesaria.

Aproximadamente sólo un cuarto de los encuestados manifestó haber usado herramientas para organizar las tareas, su uso en general es independiente del género, rango etario o área de conocimiento. Se puede observar que no existió una marcada afinidad al uso de herramientas que permitieran una mejor gestión del trabajo, donde participaran todos los involucrados y que fundamentalmente al líder le permitiría conocer eficientemente el avance del trabajo planteado hacia los objetivos establecidos. Los líderes en la actualidad, considerando un entorno cada vez más cambiante deben desarrollar no sólo habilidades tradicionales, sino también habilidades como liderar en la ambigüedad, gestionar la creciente complejidad, tener destreza tecnológica. En el contexto de teletrabajo, líderes y colaboradores manifestaron como desventaja la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”. Si bien prácticamente el 100% utilizó herramientas para la comunicación las mismas no fueron suficientes para lograr una buena coordinación, dado que todos los encuestados notaron esta desventaja manifestaron haber utilizado herramientas para comunicarse durante la emergencia sanitaria. Por otra parte, considerando que

el 25% utilizó herramientas para organizarse, sólo uno de cada diez manifestó haber tenido ausencia de coordinación.

Se puede entonces concluir que, si bien no se relevó información respecto a si las organizaciones se preocuparon por conocer y brindar soluciones respecto de las necesidades en materia de equipamiento informático, tecnología y acceso a internet de sus equipos de trabajo, sólo uno de cada diez trabajadores manifestó insuficiencias asociadas a estas temáticas. Por otra parte, la capacitación en herramientas que establecen contactos en tiempo real, donde se puedan visualizar las tareas y su avance, entre los miembros del equipo, con líderes de otras áreas e interesados, contribuye al fortalecimiento y desarrollo en materia digital del líder, favoreciendo al logro de los objetivos organizacionales con los desafíos que le son planteados.

### **5.2.2. Relevar las características y estilo de liderazgo previo al teletrabajo, y con la ejecución de la nueva modalidad.**

Considerando la clasificación de los estilos de liderazgo descrita en el marco teórico, el liderazgo participativo fue el más reconocido entre líderes y colaboradores, siendo la característica general de este estilo la descentralización de la autoridad. Entre las características de este estilo de liderazgo se encuentra lograr un fuerte compromiso por parte del equipo de trabajo, lo cual es consistente con las respuestas recibidas por la totalidad de los líderes en cuanto a que el equipo tuvo un compromiso alto y medio. Si bien el estilo permisivo, se identificó en menor medida que el participativo, fue el más representativo entre los colaboradores hombres. Considerando las características propias de líder que actúa como mentor, incentiva a sus colaboradores a lograr mayor independencia para el desarrollo de su labor. En este sentido, más de la mitad de los encuestados sintieron que siempre o al menos la mayoría de las veces lograron mayor

independencia en la realización de las tareas, incluso ese porcentaje se incrementa sustancialmente si consideramos que según la tarea se logró mayor autonomía.

Considerando la nueva realidad donde los líderes deben modificar sus estrategias y desarrollar nuevas habilidades (al menos de comunicación) para enfrentar la complejidad de guiar a los equipos virtuales, por la dispersión física y temporal, respecto a las características del liderazgo en el contexto de teletrabajo, los resultados arrojaron algunos cambios en la actitud de los líderes. Más de la mitad de los líderes indicaron haber sufrido cambios en su liderazgo en lo referente a la comunicación con el equipo, delegación o descentralización del trabajo. Otras respuestas fueron referentes a comenzar a trabajar por objetivos, ganar mayor flexibilidad, pérdida de cercanía y de la oportunidad de charlas informales con otras personas. El 61% de los colaboradores manifestó que nunca o al menos en la mayoría de las veces el líder no cambió su actitud; sin embargo, considerando las respuestas cualitativas al respecto, se manifestaron cambios tales como el incremento o disminución de las actividades de control, mayor tolerancia, comunicación y reconocimiento.

Las habilidades de comunicación y participación son propias del líder transformador, así como del líder digital, donde la forma de comunicar es empática, retroalimentando y estimulando a los colaboradores con el fin de influir en su creatividad y por ende en su desempeño. Líderes y colaboradores, coinciden en que los cambios más importantes en este nuevo contexto fueron en lo referente a la comunicación, sobre todo considerando la frecuencia y la estrategia, aunque en un sólo caso se hizo referencia en cuanto a la calidad de la misma. No obstante, los cambios en las nuevas formas de control fueron identificadas con frecuencia entre los colaboradores y ausente en las opiniones de los líderes.

En aquellos líderes o colaboradores que indicaron un liderazgo autocrático, en contexto de teletrabajo, un 56% de esos colaboradores indicaron una mayor autonomía en la realización de la tarea, y si bien la mayoría no identificó cambios en la forma de liderar, algunas manifestaciones indicaron que el líder tuvo mayor cercanía a las actividades del sector, evaluó el trabajo por resultados, permitió que los colaboradores gestionaran su tiempo para la realización de tareas en base a objetivos definidos junto a cada uno de ellos. Por tanto, podemos concluir que incluso en el estilo autocrático, en contexto de teletrabajo los líderes lograron incorporar características propias del líder transformacional.

### **5.2.3. Cambios sufridos en las formas de motivar al equipo, los planes de trabajo, seguimiento y medición de desempeño.**

#### **5.2.3.1. Sobre las formas de motivar al equipo**

En el análisis de los datos relevados sobre motivación, prácticamente la totalidad de quienes tienen personal a cargo contestaron que el equipo se sintió motivado; asimismo, según los líderes, los colaboradores se sienten motivados en su mayoría mediante el sentido de pertenencia. Los líderes sienten que han generado vínculos fuertes con sus equipos mediante la coordinación permanente y la comunicación fluida, manifestando que el equipo ha tenido un alto compromiso y que la mayoría de las veces se lograron los objetivos planteados. Con respecto a los cambios en la estrategia de motivación y comunicación con el equipo, cuatro de cada diez líderes respondieron que la mayoría de las veces tuvieron que cambiarla, lo cual es coincidente con las características del líder transformacional y digital, siendo que desarrollaron habilidades ante el cambio adaptándose a la virtualidad del equipo.

Para los colaboradores, sólo poco más de la mitad contestó que se sintió motivado, a su vez, poco menos de la mitad manifestaron no haber recibido una retroalimentación oportuna por parte de su líder sobre el logro del rendimiento esperado. Si bien, prácticamente la totalidad de los colaboradores indicaron haber tenido una comunicación fluida, la falta de *feedback* con respecto al desempeño logrado por cada integrante del equipo hace que no sepan que es lo que se espera de ellos, esta situación como se indica en el marco conceptual no contribuye a la motivación del colaborador. A su vez, entre las razones para no sentirse motivados indicaron las características de su líder, en la mayoría de los casos correspondió al estilo autocrático percibido por los colaboradores, y en otros casos fue por la no adaptación del líder al contexto de teletrabajo, demostrado mediante el control ejercido a su equipo o por el trabajo presencial de otros cargos de autoridad dentro de la organización que lo hacían sentir inseguro. De las respuestas cualitativas suministradas por los colaboradores sobre por qué se sintieron motivados, se desprenden características del liderazgo transformacional y digital, como ser la autonomía, la confianza y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. En estos estilos, donde predomina la confianza en el colaborador se logra mayor innovación y por tanto un mejor desempeño en el resultado obtenido, de hecho, ocho de cada diez colaboradores indicaron que se lograron los objetivos planteados.

Considerando que la motivación no depende única y específicamente de las acciones realizadas por el líder, ya que también influye en el colaborador el contexto entre otros factores, se puede concluir en principio que, las virtudes manifestadas respecto a la realización del trabajo a distancia constituyeron un factor de motivación entre los encuestados. A modo de ejemplo, ocho de cada diez respuestas indicaron que el teletrabajo es bueno para los trabajadores porque les permite lograr equilibrio entre la vida personal y el trabajo, asimismo, considerando las preferencias respecto a la modalidad de trabajo a futuro, ninguno de los encuestados manifestó desear volver a trabajar 100%



presencial. Si bien no debemos ignorar las desventajas planteadas sobre las necesidades no satisfechas, como ser la interacción con los miembros del grupo en forma presencial, las razones presentadas sobre por qué se sintieron motivados son muy similares a las ventajas encontradas por el trabajo en este contexto, a saber, la flexibilidad, la autonomía y la independencia, son factores claves ante las respuestas de los colaboradores.

### **5.2.3.2. Plan de trabajo**

Como se describe en el marco teórico, el líder transformador estimula y construye el trabajo en equipo, crea instancias de consensos, así como también incita al compromiso con las metas compartidas.

En la mayoría de los casos, se desprende que las organizaciones debieron adaptar su plan de trabajo teniendo en cuenta las exigencias del nuevo contexto, más de la mitad de los líderes encuestados indicaron que el plan de trabajo debió sufrir cambios, sea en la redistribución de tareas, o modificando o estandarizando los procesos. Sin embargo, poco menos de la mitad de los líderes indicaron que no fue necesario un nuevo plan, y de ellos una amplia mayoría se manifestó conforme en cuanto a su ejecución. Para los casos en que se modificaron los planes de trabajo, prácticamente la totalidad de los líderes opinaron que comunicaron de forma clara los objetivos a los colaboradores, logrando así su compromiso el cual fue evaluado por los líderes como medio o alto en todos los casos. Así mismo prácticamente la totalidad de los líderes manifestó que los objetivos se lograron siempre o al menos la mayoría de las veces.

Siete de cada diez colaboradores indicaron que no fue necesaria la realización de un nuevo plan de trabajo. Sin embargo, analizadas esas respuestas, prácticamente la mitad manifestó que las tareas no fueron asignadas a las personas correctas, de lo cual se desprende que el plan de trabajo no fue

adaptado al nuevo contexto, para algunos colaboradores careció de una adecuada redistribución de las tareas en el equipo. Sin embargo, en cuanto a la comunicación de los objetivos, los colaboradores sintieron que siempre o al menos la mayoría de las veces se determinaron claramente los objetivos de las tareas e incluso un alto porcentaje indicó que fueron logrados, de lo cual, se desprende que la falta de redistribución o estandarización de tareas no fue un impedimento para el logro de los objetivos.

Por otra parte, la adaptación a los métodos digitales por parte de las organizaciones, determinará el éxito de los objetivos generales y particulares de cada área en el nuevo contexto. Al ser consultados sobre la adaptación de los procesos de las otras áreas de la organización y sus efectos sobre el desempeño de su propia área, no existieron diferencias significativas entre las respuestas de colaboradores y líderes, poco menos de la mitad de ambas poblaciones indicaron que las demás áreas de la organización adaptaron sus procedimientos al nuevo contexto creado por el COVID-19 y en igual porcentaje indicaron que por esas acciones se sintieron beneficiados en el desarrollo de sus tareas. Los resultados demuestran que las organizaciones donde trabajan los encuestados realizaron acciones tendientes a desarrollar planes integrales para afrontar la emergencia sanitaria, beneficiando el desarrollo del trabajo de las áreas.

Los datos no permiten ser concluyentes respecto a la necesidad de un nuevo plan de trabajo que permita a las organizaciones adaptarse al nuevo contexto, considerando cambios digitales y en lo referente a las nuevas formas de hacer negocios que surgieron con la emergencia sanitaria. Un alto porcentaje de los encuestados no percibió modificaciones en los planes de trabajo e igual tuvieron éxito con el compromiso de los trabajadores y con el logro de los objetivos. Si bien, se contempla que existen organizaciones mejor preparadas que otras para enfrentar los cambios, no se relevó

información sobre el tipo de organizaciones al que pertenecen los encuestados para realizar un diagnóstico más profundo.

### **5.2.3.3. Seguimiento y evaluación**

Las instancias de coordinación oportunas entre los líderes y el equipo de trabajo favorecen la retroalimentación y estimulan a los colaboradores. Los resultados de la encuesta muestran que más del 60% de los líderes indicaron que la coordinación fue permanente entre las partes.

Considerando las características del liderazgo percibidas por los encuestados relevadas con anterioridad, el líder participativo fomenta el compromiso e involucra al equipo en la toma de decisiones, logrando así una mayor adhesión a los objetivos y a su cumplimiento. En su mayoría los líderes consideraron que el equipo logró alcanzar el rendimiento esperado. Sin embargo, prácticamente tres de cada diez líderes manifestó en la ejecución del plan de trabajo haber realizado evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar. Un 60% debió realizar cambios en los métodos de evaluación al equipo y a la tarea.

Más de la mitad de los colaboradores indicó que tuvo coordinación permanente entre el equipo y el líder, a su vez se observa que a menor edad de los colaboradores se manifestó mayor inclinación por la coordinación permanente entre el equipo sin la intervención del líder. Si bien, algunos notaron como desventaja del teletrabajo la falta de coordinación, prácticamente ocho de cada diez manifestaron que fue permanente entre los integrantes del equipo o con otros interesados. La mitad de los colaboradores indicaron que el líder les informó sobre el alcance del rendimiento esperado; siendo el intercambio de información fundamental para lograr confianza entre los miembros del equipo, resultando en que prácticamente la totalidad de estos colaboradores haya logrado siempre o al menos casi siempre los objetivos planteados.

Respecto a la comunicación del desempeño, aproximadamente al 40% de los colaboradores indicó que no se le realizó evaluación y por tanto no conoce si las tareas realizadas son las esperadas y si su accionar contribuyó al logro de los objetivos. De estos resultados surge que únicamente en las instancias de evaluación los líderes les comunican a los colaboradores respecto a su desempeño. A su vez, en el marco de la ejecución del plan de trabajo en el contexto de teletrabajo sólo un pequeño porcentaje manifestó que se le realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar; si bien no fue relevado específicamente, no se manifiesta una participación activa por parte del área de recursos humanos, en la elaboración y ejecución de evaluaciones que permitan una retroalimentación tanto sobre el desempeño del trabajo, así como también sobre la satisfacción y las necesidades de los trabajadores.

Prácticamente la mitad de los colaboradores indicaron que no sintieron cambios en los métodos de evaluación en las tareas y de las personas por parte de los líderes, linealmente estas respuestas coinciden con aquellos que manifestaron haber tenido una devolución sobre su desempeño. Estos resultados indicarían que dichas organizaciones ya practicaban un *feedback* fluido y lo mantuvieron durante las modalidades de trabajo a distancia. Los datos anteriores, muestran que en ambos casos un porcentaje importante de líderes perdió la oportunidad de realizar un *feedback* efectivo, para proponer mejoras en los procesos o incluso tomar decisiones de redistribución de las tareas. Por otra parte, si bien es alto el porcentaje de opiniones positivas al respecto del rendimiento esperado por parte de líderes, no se logró identificar cuáles fueron los indicadores tomados para medir ese desempeño dado que en su mayoría no realizaron evaluaciones de las tareas y de los colaboradores.

#### **5.2.4. Definir la relevancia del rol del líder.**

Los líderes lograron adaptarse rápidamente a las nuevas herramientas digitales, con un notorio énfasis en las nuevas formas de interacción virtual con el equipo, manteniendo una comunicación fluida y coordinación permanente, que permite desarrollar lazos de confianza y compromiso por parte del equipo de trabajo. Para lograr estar conectados es indispensable la participación del equipo de trabajo, y con los datos obtenidos se puede interpretar que existió promoción por parte del líder e interés y compromiso por parte del equipo para lograr una mayor comunicación.

El “exceso de tiempo dedicado al trabajo” fue una de las sensaciones manifestada con mayor frecuencia entre los líderes; si bien no se relevaron las razones, algunas de las respuestas recibidas indican que la falta de límite de la jornada laboral y las tareas de organizar el trabajo en un entorno digital, fueron las causantes de ese sentimiento.

Factores del teletrabajo como el incremento del estrés y la ansiedad, las responsabilidades por cuidados dentro del hogar, e incluso la falta de equipamiento tecnológico necesario, derivan en la necesidad de contemplar a cada persona individualmente para lograr su compromiso y motivación. En este sentido, los cambios en la actitud del líder percibidos por una minoría de los colaboradores muestran en algunos casos incremento de la empatía, mediante una mayor tolerancia y valorización del trabajo de los colaboradores.

Considerando la participación del líder en el desarrollo de las tareas, los colaboradores indicaron que lograron mayor independencia, esta situación deriva en que el líder de cierta manera deje de ser una fuente de consulta constante para la toma de decisiones, mediante el logro de autonomía en la realización del trabajo. A su vez, si bien, el exceso de tiempo dedicado al trabajo aparece como una preocupación entre los colaboradores, la sensación de libertad fue el sentimiento que

predominó, siendo el contexto favorable para no sólo lograr una mayor autonomía sino lograr un mayor equilibrio entre vida personal y trabajo.

En este contexto, se puede concluir que los líderes guiando equipos virtuales, debieron desarrollar habilidades que entendieron necesarias para el logro de los objetivos de forma eficiente. Al delegar en los colaboradores parte del control que ejercía sobre el diseño y los tiempos para el desarrollo de las tareas, ejerciendo una adecuada comunicación (fluida, determinando objetivos claros), se incrementa el sentido de pertenencia y logra un alto compromiso con un alto nivel de logro de los objetivos. Al líder empoderar al colaborador le resulta positivo, lejos de perder el control sobre los resultados y el desempeño de los colaboradores, los datos relevados demuestran que con mayor flexibilidad e incremento en la sensación de la libertad se lograron los objetivos.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente trabajo pretendió determinar los cambios y exigencias en el contexto de teletrabajo, experimentados por los líderes de equipos durante la emergencia sanitaria del 2020 en nuestro país.

Considerando las exigencias en cuanto a los avances tecnológicos y el uso de las nuevas herramientas que habrían podido dificultar el desarrollo de las actividades en el teletrabajo se concluye que, para la población objetivo, la adaptación a las herramientas digitales no constituyó un problema significativo dado que antes de la emergencia sanitaria el 75% de los encuestados utilizaba herramientas TICs. En la evolución, causada por la nueva realidad, se notó un vertiginoso ascenso en el uso de las herramientas de comunicación, considerando que solamente poco más de la mitad de los encuestados las utilizaban con anterioridad al teletrabajo. No obstante, existen herramientas que aún no parecen internalizadas en el uso de los profesionales encuestados, como ser aquellas que permiten organizar el trabajo de forma tal de mantener una eficiente coordinación entre los miembros del equipo.

Respecto a los cambios experimentados en el estilo de liderazgo, los encuestados respondieron que el estilo participativo es el que predomina entre los líderes de equipo, seguido del estilo permisivo, siendo ambos estilos, una buena base para el desarrollo del teletrabajo. Características tales como la apertura a la participación y la flexibilización en el desarrollo de las tareas por parte de los colaboradores, al igual que la adaptación a las nuevas formas digitales de comunicación para que se mantenga fluida entre los miembros del equipo y con el líder, satisfacen en parte las necesidades de liderazgo en la actualidad. De hecho, los datos recogidos sobre los cambios en la forma de liderazgo con posterioridad a la emergencia sanitaria fueron concluyentes respecto a la frecuencia

establecida en la comunicación con los equipos de trabajo, incluso en aquellos que habían reconocido un estilo de liderazgo autocrático.

Respecto a los cambios en el contexto de teletrabajo sobre la forma de motivar al equipo, los líderes encuestados sintieron que lo hicieron de manera correcta siendo casi en su totalidad eficaces. Por otra parte, poco menos de la mitad de la población encuestada que no tenía personal a cargo, se sintió realmente motivada por su líder de equipo. Si bien, sería interesante verificar estos resultados dentro de una misma organización, para poder determinar si se debe a un exceso de confianza de los líderes o a una mala interpretación de la realidad y de la identificación de las necesidades de los colaboradores, se han obtenidos resultados que evidencian que la modalidad de trabajo a distancia influyó en la motivación de las personas encuestadas. Entre los encuestados, existe cierto consenso en que la motivación en el corto plazo, considerando los cambios abruptos que debieron enfrentar, no constituyó un problema en sí mismo que pudiera derivar en una crisis de confianza con el líder y de compromiso con la organización. Considerando factores tales como el logro de mayor autonomía y la sensación de libertad, a su vez, beneficiadas por estilos de liderazgo identificados por los encuestados, cuyas características revelan que el líder logra que el colaborador se sienta apoyado por quien lo guía, le permite y lo incentiva a formar parte de la toma de decisiones para el desarrollo de sus tareas y hasta quizás en el diseño del trabajo a implantar para lograr los objetivos.

Respecto a los cambios sufridos en los planes de trabajo, contrario a lo que las teorías indican de un necesario rediseño ante entornos complejos en cambios constantes y con alta incertidumbre, según los resultados relevados en total, en la mayoría de las organizaciones no se percibió la necesidad de realizar nuevos planes de trabajo e incluso manifestaron haber cumplido con los objetivos. Es de destacar, que las organizaciones pudieron no adaptar sus planes de trabajo, pero la



gran mayoría, adaptaron los procedimientos de varias áreas a la nueva realidad del trabajo a distancia, siendo en su mayoría una medida percibida como positiva para el trabajador y para el eficiente desempeño de su área.

El *feedback* constituye, a criterio de las investigadoras, el talón de Aquiles de esta implantación del teletrabajo. Si bien, la comunicación fue fluida y la coordinación permanente, no se obtuvo suficiente información que permita determinar si la misma constituyó una verdadera retroalimentación del líder al colaborador y viceversa. El nivel de evaluaciones de desempeño realizadas fue escaso y asimismo en el caso de los colaboradores manifestaron que al no realizarse desconocían si habían logrado el desempeño esperado. Si bien, no parece por el momento afectar al compromiso y a la motivación de los trabajadores, entendemos que en el mediano plazo la falta de *feedback* puede impactar negativamente en el desempeño.

Por último, considerando en el futuro el rol del líder en los equipos de trabajo, destacamos que, los encuestados en su gran mayoría tienen varias características que ayudan a que se ubiquen como articuladores entre la organización y el colaborador.

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguirre, G., Serrano B., Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-catolica-boliviana/liderazgo/resumenes/el-liderazgo-de-los-gerentes-de-las-pymes/15101580/view>
- AGESIC (2020). Recomendaciones para teletrabajo y continuidad operativa. Versión 1.1. Recuperado de <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/recomendaciones-tecnicas-para-teletrabajo-continuidad-operativa>
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias - 1a ed. - Buenos Aires: Granica, 2007.
- Bersin by Deloitte. (2018). Tendencias globales en capital humano 2018, [en línea], Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-Capital-Humano-2018.html>
- Bersin by Deloitte (2019). Tendencias globales en capital humano 2019, [en línea], Recuperado de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=tendencias+globales+2019+deloitte>
- Bersin by Deloitte. (2020). Tendencias globales en capital humano 2020, [en línea], Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Bersin by Deloitte. (2021). Tendencias globales en capital humano 2021, [en línea], Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. México

- De los Campos, A. (2020). Liderar el cambio organizacional en un mundo ágil. Doble Clic Editoras. Montevideo, Uruguay
- Deloitte (2019) “Las organizaciones ante la era de la Industria 4.0” Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/organizaciones-era-industria-4-0.html>
- Esguerra, G., Contreras, F. (2015). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. Revista de Universidad ICESI: Estudios Gerenciales 32, 262-268. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S012359231630047X?token=0322C58BEB3B36D5FE7A6BEFA39E98789D73757792EBD6F49FC2BFAA8F505531ADD990F28AAAC47A256051280D950FE8&originRegion=us-east-1&originCreation=20210608195439>
- Fundación Masfamilia, Foro EFR (junio 2012) “El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto”. Recuperado de [https://observatorio.campus-virtual.org/uploads/29913\\_Libro-blanco-teletrabajo-espana-2012.pdf](https://observatorio.campus-virtual.org/uploads/29913_Libro-blanco-teletrabajo-espana-2012.pdf)
- Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. Editorial Kairós. Barcelona, España
- Elena Bello (2021). “Las 12 mejores herramientas para el teletrabajo”. Blog. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/las-12-mejores-herramientas-de-teletrabajo-rrhh-2-0/>
- Hernández Sampieri, R. et al. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. México
- Kotter. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Los clásicos de Harvard Business Review (HBR).

- Lecuona, P. (2012). Teletrabajo. (Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires).
- López, L. (2013) Teletrabajo, Trabajo Tradicional; Diferencias entre desgaste profesional y entusiasmo laboral. (Tesis de maestría, ITESO, Jalisco). Recuperada de <https://1library.co/document/q5r7vxjz-teletrabajo-trabajo-tradicional-diferencias-desgaste-profesional-entusiasmo-laboral.html>
- Organización Internacional del Trabajo (Ginebra – 2019) “Las plataformas digitales y el futuro del trabajo. Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital Oficina Internacional del Trabajo”
- Palomo, M. T. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid, España: Esic.
- Robbins, P. S., y Judge, A. (2009). Comportamiento organizacional. (13ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, P. S., y Judge, A. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial El Tiempo Casa Editorial, S. A. Bogotá, Colombia
- Torre, M., Ruth, M., Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV(1),118-134. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Universidad Católica del Uruguay, Facultad de Ciencias Empresariales, Instituto de Competitividad (2015) “La industria de las TIC en Uruguay: análisis de la competitividad y de las posibilidades de cauterización” Recuperado de

[https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i\\_competitividad/La\\_Industria\\_de las TIC en Uruguay%202015\\_InstitutodeCompetitividad\\_UCU.pdf](https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/La_Industria_de las TIC en Uruguay%202015_InstitutodeCompetitividad_UCU.pdf)

- Ventura, D. (2017.). El fenómeno del teletrabajo en Uruguay. EN: XVI (Jornadas de Investigación: la excepcionalidad uruguaya en debate: ¿cómo el Uruguay no hay?, Universidad de la República, Montevideo).
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.

## 8. ANEXOS

En los anexos que se muestran a continuación, se presentan los cuadros con las preguntas cerradas realizadas en la encuesta, la cantidad de respuestas recibidas considerando género, rango de edad, y maestría que cursó a lo que denominamos “área de conocimiento”. Al igual que en el cuerpo de la tesis, se distribuyeron las respuestas entre líderes y colaboradores y se aporta la descripción de por rango de edad y área de conocimiento.

### ANEXO I – Sobre el total de datos generales

Cuadro I – Cantidad total de respuestas y su distribución

DATOS GENERALES	MODALIDAD DE TRABAJO			GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mixto	Teletrabajo	TOTAL	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
CANTIDAD DE PARTICIPANTES	32	43	75	47	28	75	13	52	7	3	75	48	21	4	2	75

Fuente: elaboración propia

Los títulos de grados obtenidos por los participantes fueron: Contador Público, Doctor en Derecho, Escribano Público, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Civil, Ingeniero Eléctrico, Ingeniero en Sistemas, Ingeniero Químico, Licenciado en Sociología, Licenciado en Sistemas, Licenciado en Recursos Humanos, Licenciado en Administración, Licenciado en Comunicación, Licenciado en Economía, Licenciado en Relaciones Internacionales, Negocios Internacionales, y Traductor Público.

## ANEXO II – Sobre el relevamiento de información del uso de las TIC

Cuadro II – Cantidad de respuestas sobre información del uso de las TIC

Marque cuáles de las siguientes herramientas utilizaba con anterioridad a la emergencia sanitaria para desarrollar su trabajo:	MODALIDAD DE TRABAJO			GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mixto	Teletrabajo	TOTAL	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Computadora	32	42	74	46	28	74	13	51	7	3	74	48	21	3	2	74
Internet	32	42	74	47	27	74	13	52	7	2	74	48	20	4	2	74
Correo Electrónico	31	43	74	46	28	74	13	51	7	3	74	47	21	4	2	74
Videollamadas	17	19	36	22	14	36	6	26	2	2	36	21	13	2	0	36
Almacenamiento de información en línea	25	34	59	36	23	59	10	41	5	3	59	37	18	3	1	59
Programas Informáticos	31	42	73	45	28	73	13	51	6	3	73	47	21	3	2	73
Acceso a la red de su trabajo desde su hogar	18	24	42	28	14	42	10	28	2	2	42	26	13	2	1	42
Otros	0	2	2	0	2	2	1	0	0	1	2	1	1	0	0	2

Cuáles fueron las herramientas que utilizó con mayor frecuencia durante su labor en teletrabajo?	MODALIDAD DE TRABAJO			GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mixto	Teletrabajo	TOTAL	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Para comunicación en línea	30	43	73	46	27	73	13	51	6	3	73	46	21	4	2	73
Para guardar archivos	17	20	37	24	13	37	5	26	5	1	37	24	12	1	0	37
Para organizarse	8	11	19	9	10	19	3	13	2	1	19	11	7	1	0	19
Otros	2	3	5	3	2	5	0	5	0	0	5	2	1	0	2	5

Fuente: elaboración propia

### II.A) Uso de herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria

#### a) Distribución por rango etario

Considerando el uso de las herramientas informáticas previo a la emergencia sanitaria en los intervalos de edad relevados, se observa que, de 21 a 29 años el 100% indicó que utilizaba computadora, internet, correo electrónico y programas informáticos para el desarrollo de sus tareas. El 76,9% utilizaba almacenamiento informático en línea, y en igual porcentaje quienes tenían acceso a la red del trabajo desde su hogar. El 46,2% hacía uso de videollamadas para comunicarse, y el 7,7% otras herramientas. Entre los encuestados de 30 a 39 años, el 100% utilizaba internet. El 98,1% utilizaba computadora, correo electrónico y programas informáticos, respectivamente. El 78,8% almacenaba la información del trabajo en línea, el 53,8% tenía acceso a la red de su trabajo desde el hogar, y el 50% realizaba videollamadas. El 100% de los encuestados de 40 a 49 años utilizaba computadora, internet y correo electrónico, el 85,7% programas informáticos, el 71,4% tenía el almacenamiento de la información en línea, el 28,6% realizaba videollamadas y también

el 28,6% manifestó que tenía acceso a la red de su trabajo desde su hogar. Respecto a los encuestados que tenían 50 años o más, el 100% utilizaba previo a la emergencia sanitaria, computadora, correo electrónico, almacenamiento de la información en línea y programas informáticos para el desarrollo de su labor. El 66,7% manifestó haber usado internet, videollamadas y/o acceso a la red del trabajo desde su hogar, y el 33,3% haber utilizado otras herramientas.

#### b) Distribución por área de estudio

Considerando el uso de las herramientas informáticas según el área de conocimiento, el 100% de los encuestados que han cursado Administración, manifestaron haber utilizado computadora e internet para el desarrollo de sus tareas, el 97,9% indicó haber utilizado correo electrónico y/o programas informáticos. El 77,1% utilizó almacenamiento de información en línea, el 54,2% contó con acceso en línea a la oficina y el 43,8% utilizaba las videollamadas para comunicarse. Del área de Sistemas, el 100% contestaron que utilizaban computadora, correo electrónico y programas informáticos en el trabajo con anterioridad a la emergencia sanitaria. El 95,2% utilizó internet, el 85,7% tenía el almacenamiento de la información en línea. El 61,9% indicó que contaba con acceso a la red de su trabajo desde el hogar, y en igual porcentaje quienes utilizaron las videollamadas. El 100% de los encuestados Marketing afirmaron haber utilizado internet y correo electrónico. El 75% usó computadora, programas informáticos y almacenamiento de información en línea, respectivamente. A su vez, el 50% utilizaba videollamadas y/o acceso a la red de su trabajo desde su hogar. Respecto a quienes se especializaron en Finanzas, el 100% contestó que utilizaban computadora, internet, correo electrónico y programas informáticos. El 50% indicó que tenía el almacenamiento de la información en línea y/o acceso a la red del trabajo desde su hogar. Ninguno de los participantes manifestó que realizaran videollamadas con anterioridad a la emergencia sanitaria.

#### II.B) Uso de las herramientas informáticas durante la emergencia sanitaria



a) Distribución por rango etario

De los datos obtenidos por intervalo de edad surge que, en el rango de 21 a 29 años, el 100% usó herramientas para la comunicación en línea, el 38,5% para guardar archivos, y el 23,1% para organizarse. Entre 30 y 39 años, el 98,1% manifestó usar herramientas para la comunicación en línea, el 50% para guardar archivos, y el 25% herramientas para organizarse. Entre 40 y 49 años, el 85,7% utilizó herramientas para la comunicación en línea, el 71,4% para guardar archivos, y el 28,6% para organizar el trabajo. Considerando los que tenían 50 años o más, el 100% manifestó usar herramientas para la comunicación en línea, el 33,3% para guardar archivos, y también el 33,3% indicó el uso de herramientas para organizarse.

b) Distribución por área de estudio

Los encuestados correspondientes al área de Administración, el 95,8% utilizó herramientas para comunicarse en línea, el 50% para guardar archivos y el 22,9% usó herramientas para organizar el trabajo. Respecto a los participantes de Sistemas, el 100% utilizó herramientas para la comunicación en línea, el 57,1% para guardar archivos, y el 33,3% para organizarse. Del área de Marketing el 100% manifestó usar herramientas para la comunicación en línea, el 25% para guardar archivos, y también el 25% indicó el uso de herramientas para organizarse. Considerando los encuestados de Finanzas, el 100% indicó el uso de herramientas para la comunicación en línea, pero ninguno hizo referencia a las herramientas para guardar archivos ni para organizar el trabajo.

## ANEXO III – Sobre las respuestas de los líderes

Cuadro III – Respuestas recibidas por los líderes

CANTIDAD DE LÍDERES ENCUESTADOS EN TOTAL															
MODALIDAD			GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
Mixto	Teletrabajo	TOTAL	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
19	14	33	17	16	33	3	23	6	1	33	25	5	2	1	33

Fuente: elaboración propia

Cuadro IV – Respuestas sobre el estilo de liderazgo

Con que estilo de liderazgo se identifica?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Participativo (descentralizan la autoridad)	10	13	23	1	17	4	1	23	19	2	1	1	23
Permisivo (es un mentor, evita ejercer poder)	6	2	8	2	6	0	0	8	6	2	0	0	8
Autocrático (concentra el poder en la toma de decisiones)	1	1	2	0	0	2	0	2	0	1	1	0	2

Fuente: elaboración propia

### III.A) Estilos de liderazgo según los líderes

Detalle de la distribución por rango etario y por área de conocimiento:

a) Distribución por rango etario

En el rango de edad de 21 a 29 años el 33,3% manifestó tener un estilo participativo mientras que el 66,7% permisivo. De 30 a 39 años el estilo participativo representa el 73,9%, y el permisivo el 26,1% restante. Considerando el rango de 40 a 49 años, el 66,7% indicó identificarse con el estilo participativo y un 33,3% con el autocrático. En el caso de 50 años o más, el 100% respondió sentirse participativo.

b) Distribución por área de estudio

El 76% de los líderes cuya área de estudio es Administración opinó que tiene un estilo de liderazgo participativo, mientras que el 24% restante se identificó con el estilo permisivo. En relación con quienes cursaron Sistemas, el 40% es participativo, el otro 40% contestó identificarse como un líder permisivo y el 20% restante autocrático. El 50% de Marketing opinaron ser líderes participativos y el otro 50% autocrático. Y del área de Finanzas, el 100% se definió como un líder de estilo participativo.

## Cuadro V – Respuestas sobre motivación y comunicación

El equipo se sintió motivado?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sí	16	16	32	3	22	6	1	32	24	5	2	1	32
No	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1

Qué es lo que motivó al equipo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Logro	8	5	13	0	11	2	0	13	9	1	2	1	13
Sentido de pertenencia	8	10	18	3	11	4	0	18	16	2	0	0	18
Poder	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
Todos los anteriores	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1

Cómo fue la comunicación con el equipo durante el teletrabajo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Fluida	15	16	31	1	23	6	1	31	23	5	2	1	31
No fluida	2	0	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2

En comparación con el trabajo presencial, tuvo que implementar diferentes estrategias para comunicarse y motivar a su equipo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	2	1	3	0	2	1	0	3	2	0	1	0	3
La mayoría de las veces sí	7	7	14	1	11	2	0	14	12	2	0	0	14
Algunas veces sí, algunas veces no	5	4	9	0	7	2	0	9	6	1	1	1	9
La mayoría de las veces no	3	1	4	2	1	0	1	4	3	1	0	0	4
Nunca	0	3	3	0	2	1	0	3	2	1	0	0	3

Fuente: elaboración propia

Detalle de la distribución por rango etario y por área de conocimiento:

### III.B) Motivación del equipo

#### a) Distribución por rango etario

El 100% de 21 a 29 años respondieron que su equipo se motivó mediante sentido de pertenencia. Considerando el rango de 30 a 39 años, el 47,8% manifestó mediante logros, el otro 47,8% mediante sentido de pertenencia, ninguno respondió mediante el poder y el 4,4% manifestó todos los anteriores. De 40 a 49 años, el 33,3% respondió que su equipo se motivó mediante logros y para el 66,7% fue mediante sentido de pertenencia. En el caso de los de 50 años o más, el 100% respondió que los colaboradores se motivaron mediante poder.

#### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 36% de los líderes opinaron que su equipo se motivó mediante logros y el restante 64% mediante sentido de pertenencia. El 20% de Sistemas respondieron mediante logros, el 40% mediante sentido de pertenencia, el 20% mediante poder y el 20% restante todos los anteriores. Del área de Marketing, el 100% respondió que su equipo se motivó mediante logros, al igual que el 100% del área de Finanzas.

### III.C) Comunicación con el equipo de trabajo

#### a) Distribución por rango etario

Respecto a los rangos de edad, sólo dentro del intervalo de 21 a 29 años el 33,3% manifestó una comunicación fluida, mientras que el 66,7% de los líderes encuestados opinó que la comunicación no fue fluida. Para el 100% de los líderes que se encuentran entre los 30 años en adelante, la comunicación con sus equipos fue fluida.

#### b) Distribución por área de estudio

Respondieron no tener una comunicación fluida el 8% de Administración. El restante 92% de administración y el 100% de las restantes áreas, opinó que la comunicación con su equipo de trabajo fue fluida.

### III.D) Estrategias para comunicarse y motivar al equipo

#### a) Distribución por rango etario

El 33,3% de quienes tienen entre 21 y 29 años opinó que la mayoría de las veces sí implementó distintas estrategias de comunicación y motivación, mientras que el 66,7% restante manifestó que

la mayoría de las veces no realizó cambios. El 8,7% de quienes tenían entre 30 y 39 años manifestaron que siempre cambiaron la estrategia, el 47,8% la mayoría de las veces sí, el 30,4% algunas veces sí y otras veces no, el 4,4% la mayoría de las veces no, y el 8,7% nunca debieron cambiar la estrategia de comunicación y motivación. Entre 40 y 49 años, el 16,7% respondió que siempre se realizó cambios en la estrategia, el 33,3% que la mayoría de las veces sí, al igual que el 33,3% que opinó que algunas veces sí y otras veces no, y el restante 16,7% respondió que nunca las cambió. En el caso de los que tenían 50 años o más, el 100% manifestó que la mayoría de las veces no debió implantar estrategias de comunicación y motivación diferentes a las que utilizaba cuando trabajaba en modalidad presencial.

#### b) Distribución por área de estudio

El 8% de los líderes de Administración manifestaron que siempre cambiaron la estrategia, el 48% la mayoría de las veces sí, el 24% algunas veces sí y otras veces no, el 12% la mayoría de las veces no, y el 8% que nunca debió implantar nuevas estrategias de motivación y comunicación respecto a las que utilizaba en la modalidad presencial. De los encuestados de Sistemas, el 40% respondió que la mayoría de las veces sí debió realizar cambios en la estrategia, y el restante 60% en partes iguales entre quienes cambiaron algunas veces sí y otras veces no, la mayoría de las veces no, o nunca. El 50% de Marketing contestaron que cambiaron siempre la estrategia y el restante 50% que algunas veces sí y otras veces no. El 100% del área de Finanzas respondió que algunas veces sí y otras veces no debió implementar diferentes estrategias de motivación y comunicación con respecto a las que implementaba en la modalidad presencial.

Cuadro VI – Respuestas sobre coordinación e independencia

Existió coordinación en el trabajo de los miembros del equipo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
La coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted	2	3	5	0	3	1	1	5	4	1	0	0	5
Coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención	3	3	6	2	3	1	0	6	3	2	1	0	6
Coordinación permanente entre usted y los colaboradores	12	10	22	1	17	4	0	22	18	2	1	1	22

Los miembros del equipo lograron mayor independencia en la realización de tareas?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	2	1	3	2	1	0	0	3	3	0	0	0	3
La mayoría de las veces sí	8	9	17	0	14	2	1	17	11	4	1	1	17
Algunas veces sí, algunas veces no	6	6	12	1	8	3	0	12	11	1	0	0	12
La mayoría de las veces no	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

### III.E) Coordinación con los miembros del equipo

#### a) Distribución por rango etario

Entre 21 y 29 años, el 33,3% manifestó que fue la coordinación permanente entre el líder y los colaboradores, y el restante 66,7% que fue la coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención. Entre los 30 y 39 años, el 13% de los líderes opinaron que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 74% que la coordinación fue permanente entre el líder y los colaboradores, y el 13% que fue la “coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención”. De los líderes entre 40 y 49 años el 16,7% manifestaron que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 66,6% que fue la “coordinación permanente entre usted y los colaboradores”, y el 16,7% que fue la “coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención”. El 100% de los líderes con edad igual o mayor a 50 años indicó que la coordinación se realiza según un cronograma establecido por él mismo.

#### b) Distribución por área de estudio

El 16% de quienes cursaron Administración opinaron que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 72% que fue la coordinación permanente entre el líder y los colaboradores, y el restante 12% que la coordinación fue permanente entre los colaboradores sin su intervención. Sobre quienes cursaron Sistemas, el 20% manifestó que “la coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted”, el 40% que fue la “coordinación permanente entre usted y los colaboradores”, y también el 40% que fue la “coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención”. Respecto a Marketing, el 50% de los líderes indicaron que fue la coordinación permanente entre el líder y los colaboradores, y el restante 50% que la coordinación fue permanente entre los colaboradores sin la intervención del líder. Por último, el 100% de Finanzas opinó que la coordinación fue permanente entre el líder y los colaboradores.

### III.E) Independencia en la realización de tareas

#### a) Distribución por rango etario

A su vez, el 66,7% de quienes tienen entre 21 y 29 años opinó que siempre el equipo logró mayor independencia, mientras que el 33,3% restante manifestó que algunas veces sí y otras veces no. Entre 30 y 39 años, el 4,3% respondió que siempre aumentó la independencia del equipo, el 60,9% indicó que la mayoría de las veces sí, y el 34,8% restante opinó que algunas veces sí y otras veces no. El 33,3% de los encuestados con edades de entre 40 y 49 años respondieron que la mayoría de las veces sí, el 50% que algunas veces sí y otras veces no, y el 16,7% restante que la mayoría de las veces no. En el caso de los de 50 años o más, el 100% manifestó que la mayoría de las veces sí el equipo logró mayor independencia.

#### b) Distribución por área de estudio

El 12% de los líderes de Administración indicaron que siempre el equipo logró mayor independencia en el desarrollo de sus tareas, mientras que el 88% restante se divide en partes iguales entre quienes opinaron que la mayoría de las veces sí se logró y algunas veces sí y otras no. De los encuestados de Sistemas, el 80% manifestó que la mayoría de las veces sí se logró mayor independencia, y el restante 20% que algunas veces sí y otras no. El 50% de los que cursaron Marketing contestó que la mayoría de las veces sí, y el restante 50% que la mayoría de las veces no. En el caso de Finanzas, el 100% respondió que la mayoría de las veces el equipo logró mayor independencia en la realización de sus tareas.



Cuadro VII – Respuestas sobre planificación y ejecución del trabajo

En que modalidad trabajaron sus colaboradores?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Mixto	9	7	16	1	10	4	1	16	11	3	2	0	16
Teletrabajo	8	8	16	2	12	2	0	16	13	2	0	1	16
Presencial	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1

Se realizó un nuevo plan de trabajo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sí, redistribuyendo tareas entre los colaboradores	5	5	10	1	6	3	0	10	10	0	0	0	10
Sí, estandarizando o modificando procesos	4	5	9	0	6	3	0	9	5	2	1	1	9
No fue necesario un nuevo plan de trabajo	8	6	14	2	11	0	1	14	10	3	1	0	14

Respecto al plan de trabajo en el contexto de teletrabajo...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Las tareas fueron asignadas a las personas correctas	9	8	17	0	12	4	1	17	12	3	2	0	17
Se contaron con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas	6	11	17	0	12	4	1	17	12	4	1	0	17
Los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados	11	11	22	2	18	1	1	22	18	3	1	0	22
La estrategia fue acorde a los objetivos planteados	7	7	14	0	10	3	1	14	8	4	1	1	14
Se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar	5	4	9	0	7	1	1	9	4	3	2	0	9
Otros	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1

Las demás áreas de la organización, adaptaron sus procedimientos al trabajo a distancia?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sí	5	4	9	0	9	0	0	9	6	2	1	0	9
La mayoría sí	9	5	14	2	8	4	0	14	11	2	0	1	14
Algunas sí, algunas no	2	5	7	1	4	1	1	7	6	1	0	0	7
La mayoría no	1	1	2	0	1	1	0	2	1	0	1	0	2
Ninguna	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1

Según su respuesta anterior, su trabajo y el de su equipo fue:	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Beneficiado	8	7	15	2	11	1	1	15	11	2	1	1	15
No tuvo efectos positivos ni negativos	7	7	14	1	10	3	0	14	11	3	0	0	14
Perjudicado	2	1	3	0	2	1	0	3	2	0	1	0	3
Otros	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1

Fuente: elaboración propia

### III.F) Nuevo plan de trabajo

#### a) Distribución por rango etario

El 33,3% de los líderes de entre 21 y 29 años manifestó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, y el 66,7% que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 26,1% de quienes tenían entre 30 y 39 años, indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, también el 26,1% manifestó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 47,8% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. Sobre los encuestados que se encontraban en el rango de edad de entre 40 y 49 años, el 50% respondió que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, y el restante 50% que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos. Por su parte, quienes tenían 50 años o más, el 100% indicó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo.

#### b) Distribución por área de estudio

El 40% de Administración indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 20% manifestó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 40% restante opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 40% de quienes cursaron Sistemas, indicaron sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, mientras que el restante 60% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. Respecto a quienes cursaron Marketing, el 50% respondió que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, mientras que el restante 50% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. Por último, en Finanzas, el 100% indicó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos.

### III.G) Sobre la ejecución del plan de trabajo

#### a) Distribución por rango etario

Considerando la edad de los encuestados, el 66,7% de quienes tenían entre 21 y 29 años indicaron que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, y el 33,3% restante no contestó. Sobre quienes se encontraban en el rango de 30 a 39 años, el 52,2% de las líderes indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 52,2% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 78,3% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 43,5% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 30,4% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. El 66,7% de líderes con edades entre 40 y 49 años opinó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, también el 66,7% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 16,7% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 50% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 16,7% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. El 100% de los líderes de 50 años o más, indicó estar de acuerdo con las cinco afirmaciones.

#### b) Distribución por área de estudio

El 48% de Administración indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, también el 48% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 72% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 32% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 16% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. Sobre quienes cursaron Sistemas, el 60% de las líderes indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 80% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 60% que “los tiempos para el cumplimiento fueron

los adecuados”, el 80% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y el 60% que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. El 100% del área de Marketing opinó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 50% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, también el 50% que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 50% manifestó que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados” y el 100% indicó que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. El 100% de Finanzas indicó que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”.

Cuadro IX – Respuestas sobre el logro de los objetivos

Compromiso del equipo con los objetivos compartidos?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Alto	12	12	24	3	17	3	1	24	19	3	1	1	24
Medio	5	4	9	0	6	3	0	9	6	2	1	0	9
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Los objetivos de los miembros del equipo se determinaron en forma clara?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	5	7	12	2	6	3	1	12	8	4	0	0	12
La mayoría de las veces sí	10	7	17	1	14	2	0	17	14	1	1	1	17
Algunas veces sí, algunas veces no	1	2	3	0	3	0	0	3	3	0	0	0	3
La mayoría de las veces no	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Se lograron los objetivos determinados en el plan de trabajo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	3	4	7	0	5	1	1	7	5	2	0	0	7
La mayoría de las veces sí	14	8	22	3	15	4	0	22	16	3	2	1	22
Algunas veces sí, algunas veces no	0	4	4	0	3	1	0	4	4	0	0	0	4
La mayoría de las veces no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Detalle de la distribución por rango etario y por área de conocimiento:

### III.H) Compromiso con los objetivos

a) Distribución por rango etario

El 100% de los líderes entre 21 y 29 años manifestó que el equipo tuvo un alto compromiso frente a los objetivos. Entre 30 y 39 años, el 73,9% indicó que fue de nivel alto y el 26,1% restante de nivel medio. El 50% de los líderes entre 40 y 49 años respondió que fue de nivel alto y el otro 50% de nivel medio. De 50 años en adelante, el 100% indicó que el compromiso del equipo ante los objetivos fue de nivel alto.

b) Distribución por área de estudio

El 76% de Administración indicó un nivel alto de compromiso, mientras que el 24% manifestó nivel medio. De Sistemas, el 60% respondió que el nivel de compromiso fue alto, y el 40% que fue medio. De Marketing, el 50% indicó un nivel alto y el otro 50% un nivel medio. El 100% de Finanzas opinó que el nivel de compromiso fue alto.

### III.I) Determinación clara de los objetivos de los colaboradores

a) Distribución por rango etario

El 66,7% de quienes tenían entre 21 y 29 años indicó que siempre fueron claramente establecidos los objetivos, mientras que el 33,3% manifestó que la mayoría de las veces sí. De 30 a 39 años, el 26,1% respondió que siempre, el 60,9% que la mayoría de las veces sí y el 13% que algunas veces sí y algunas veces no. El 50% de los líderes que tenían entre 40 y 49 años indicaron que siempre se establecieron claramente los objetivos, el 33,3% que la mayoría de las veces sí y el 16,7% restante opinó que la mayoría de las veces no. El 100% del rango de 50 años o más, manifestó que siempre se establecieron de forma clara los objetivos.

b) Distribución por área de estudio

En el área de Administración el 32% indicó que siempre los objetivos fueron establecidos de manera clara, el 56% que la mayoría de las veces sí y el 12% que algunas veces sí y otras veces no. En Sistemas, el 80% manifestó que siempre y el restante 20% que la mayoría de las veces sí. Respecto al área de Marketing, el 50% indicó que la mayoría de las veces sí y el otro 50% que la mayoría de las veces no. Por su parte, de Finanzas el 100% respondió que la mayoría de las veces los objetivos se establecieron claramente.

### III.J) Logro de los objetivos

#### a) Distribución por rango etario

De 21 a 29 años el 100% indicó que la mayoría de las veces sí se lograron los objetivos. Entre 30 y 39 años, el 21,7% indicó que siempre, el 65,2% que la mayoría de las veces sí, y el 13% restante que algunas veces sí y algunas veces no. Entre 40 y 49 años, el 16,7% indicó que siempre, el 66,7% que la mayoría de las veces sí, y el 16,7% restante que algunas veces sí y algunas veces no. Y el 100% con 50 años o más, opinó que siempre se lograron los objetivos planteados.

#### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 20% opinó que siempre se lograron los objetivos, el 64% la mayoría de las veces sí, y el 16% algunas veces sí y otras veces no. De Sistemas, el 40% siempre y el 60% la mayoría de las veces sí. El 100% de quienes cursaron Marketing y Finanzas opinaron que la mayoría de las veces se lograron los objetivos planteados.

Cuadro X - Respuestas sobre rendimiento y evaluación del equipo

El equipo alcanzó el rendimiento esperado?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sí	12	13	25	3	15	6	1	25	18	5	2	0	25
No	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
No se realizó evaluación del desempeño alcanzado	4	3	7	0	7	0	0	7	6	0	0	1	7

Los métodos de evaluación de las tareas y de los colaboradores cambiaron?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La mayoría de las veces sí	3	3	6	0	4	2	0	6	4	1	1	0	6
Algunas veces sí, algunas veces no	3	3	6	0	4	2	0	6	5	1	0	0	6
La mayoría de las veces no	7	6	13	3	8	1	1	13	10	3	0	0	13
Nunca	3	4	7	0	6	1	0	7	6	0	1	0	7
No contestó	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1

Fuente: elaboración propia

### III.K) Cambios en los métodos de evaluación

#### a) Distribución por rango etario

El 100% de los líderes de entre 21 y 29 años indicó que la mayoría de las veces no se realizaron cambios en los métodos de evaluación de tareas y equipos. De 30 a 39 años, el 17,4% manifestó que la mayoría de las veces sí, el 17,4% que algunas veces sí y otras veces no, el 34,8% que la mayoría de las veces no, el 26,1% que nunca y el 4,3% no contestó. De 40 a 49 años, el 33,3% indicó que la mayoría de las veces sí, también el 33,3% que algunas veces sí y otras veces no, el 16,7% que la mayoría de las veces no y el restante 16,7% que nunca. En el rango de 50 o más años el 100% manifestó que la mayoría de las veces no se realizaron cambios.

#### b) Distribución por área de estudio

El 16% de los líderes de Administración manifestaron que la mayoría de las veces sí cambiaron los métodos de evaluación de las tareas y de los colaboradores, el 20% algunas veces sí y otras veces no, el 40% la mayoría de las veces no, y el 24% que nunca. De los encuestados de Sistemas, el 20% respondió que la mayoría de las veces sí debió realizar cambios, también el 20% algunas veces

sí y otras veces no, y el restante 60% la mayoría de las veces no. El 50% de Marketing contestaron que cambiaron la mayoría de las veces los métodos de evaluación, y el restante 50% manifestó que nunca. No se obtuvo respuesta por parte del área de Finanzas.

Cuadro XI.I - Respuestas sobre el trabajo a distancia

Con cuál de las siguientes frases se siente más identificado?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
El teletrabajo es malo para los trabajadores porque significa un aumento de gastos	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1
El teletrabajo es bueno para los trabajadores porque le permiten equilibrar su vida personal y su trabajo	10	15	25	1	19	4	1	25	19	4	1	1	25
El teletrabajo es bueno para la empresa porque le ahorra gastos	3	1	4	2	2	0	0	4	4	0	0	0	4
El teletrabajo es malo para la empresa porque los trabajadores están casi de vacaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No contestó	3	0	3	0	2	1	0	3	2	0	1	0	3

El teletrabajo me generó ...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sensación de libertad	5	11	16	1	12	2	1	16	13	1	1	1	16
Aumento del estrés	5	2	7	1	6	0	0	7	7	0	0	0	7
Ansiedad	5	4	9	0	6	3	0	9	8	1	0	0	9
Exceso de tiempo dedicado al trabajo	11	8	19	2	13	4	0	19	15	1	2	1	19
Otros	2	2	4	0	3	1	0	4	2	2	0	0	4

Prefiero trabajar:	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
100% presencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20% teletrabajo, 80% presencial	2	4	6	2	3	1	0	6	6	0	0	0	6
40% teletrabajo, 60% presencial	7	2	9	1	5	2	1	9	6	3	0	0	9
60% teletrabajo, 40% presencial	4	2	6	0	6	0	0	6	5	0	0	1	6
80% teletrabajo, 20% presencial	2	7	9	0	7	2	0	9	6	1	2	0	9
100% en teletrabajo	2	1	3	0	2	1	0	3	2	1	0	0	3

Fuente: elaboración propia

### III.L) Sensaciones generadas por el teletrabajo

#### a) Distribución por rango etario

Entre 21 y 29 años el 33,3% opinó que el teletrabajo le generó sensación de libertad, el 66,7% que le generó exceso de tiempo dedicado al trabajo y el 33,3% aumento del estrés. De 30 a 39 años, les generó al 52,2% sensación de libertad, al 26,1% exceso de tiempo dedicado al trabajo, al 26,1%



ansiedad y también al 26,1% aumento del estrés. Considerando el rango de 40 a 49 años, el 33,3% sensación de libertad, 66,7% exceso de tiempo dedicado al trabajo y 50% indicó que el teletrabajo le produjo ansiedad. El 100% de los que tienen 50 años o más, manifestó que el teletrabajo le generó únicamente sensación de libertad.

b) Distribución por área de estudio

El 52% de Administración manifestó sensación de libertad, el 28% aumento del estrés, el 32% ansiedad, y el 60% exceso de tiempo dedicado al trabajo. Del área de Sistemas, el 20% indicó que le generó sensación de libertad, también el 20% aumento de estrés, y a otro 20% le generó exceso de tiempo dedicado al trabajo. Al 100% de los participantes de Marketing le generó exceso de tiempo dedicado al trabajo, mientras que al 50% sensación de libertad. Al 100% de Finanzas el teletrabajo le generó sensación de libertad y exceso de tiempo dedicado al trabajo.

III.M) Elección de la modalidad de trabajo

a) Distribución por rango etario

El 66,7% de los líderes entre 21 y 29 años manifestó su preferencia por trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, mientras que el 33,3% restante prefiere realizar 40% teletrabajo y 60% presencial. El 13% de 30 a 39 años respondieron que prefieren trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 21,7% prefiere 40% teletrabajo y 60% presencial, el 26,1% manifestó 60% teletrabajo y 40% presencial, el 30,4% prefiere 80% teletrabajo y 20% presencial, y el 8,7% restante manifestó querer trabajar 100% en teletrabajo. Entre 40 y 49 años, manifestaron en partes iguales (16,7% cada uno) trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial y 100% en teletrabajo, al igual que el restante 66,6% que se divide en partes iguales entre quienes prefieren trabajar 40% teletrabajo y 60% presencial y 80%

teletrabajo y 20% presencial. El 100% de los mayores de 50 años o más manifestó su preferencia por trabajar 100% en teletrabajo.

b) Distribución por área de estudio

Los líderes que cursaron Administración el 72% se distribuye en partes iguales entre quienes prefieren trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, 40% teletrabajo y 60% presencial y 80% teletrabajo y 20% presencial, a su vez el 20% manifestó preferir 60% teletrabajo y 40% presencial y el restante 8% trabajar 100% en teletrabajo. De los encuestados de Sistemas, el 60% respondió que prefiere trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 20% prefiere 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 20% opinó 100 en teletrabajo. El 100% de los profesionales que cursaron Marketing prefieren 80% teletrabajo y 20% presencial, así como el 100% de los encuestados de Finanzas prefieren 60% teletrabajo y 40% presencial.

Cuadro XI.II - Respuestas sobre el trabajo a distancia

Las ventajas de trabajar a distancia son...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Mayor autonomía en la realización de la tarea	6	9	15	2	9	3	1	15	11	3	0	1	15
Reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo	16	14	30	3	21	5	1	30	22	5	2	1	30
Más tiempo con la familia	5	9	14	0	11	3	0	14	12	1	1	0	14
Adecuación del horario de trabajo a sus necesidades	10	14	24	3	17	3	1	24	19	3	1	1	24
Administración del tiempo y de las prioridades del trabajo	9	8	17	2	12	2	1	17	14	3	0	0	17
Ahorro de tiempo en distracciones innecesarias	8	4	12	3	6	3	0	12	10	1	0	1	12

Las desventajas de trabajar a distancia son...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
No se respeta el horario de trabajo habitual	13	9	22	3	15	4	0	22	17	2	2	1	22
Ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo	3	10	13	2	9	2	0	13	11	2	0	0	13
La información necesaria no se encontraba disponible	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1
Ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados	3	4	7	1	4	2	0	7	6	0	1	0	7
Interferencia entre el trabajo y la vida personal (personas a cargo)	9	9	18	0	12	5	1	18	13	3	2	0	18
Falta de equipamiento informático	2	1	3	0	2	1	0	3	1	1	0	1	3
Falta de tecnología adecuada	2	1	3	0	2	1	0	3	2	1	0	0	3
Problemas en el acceso a Internet	3	2	5	0	4	1	0	5	3	1	1	0	5
Otros	0	2	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	2

Fuente: elaboración propia

### III.N) Ventajas del teletrabajo

#### a) Distribución por rango etario

Ninguno de los líderes que se encontraba entre los 21 y 29 años indicó como ventaja del teletrabajo “más tiempo con la familia”, el 66,7% sintió “mayor autonomía en la realización de la tarea”, mismo porcentaje indicó que mejoró la “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 100% manifestó como ventaja la “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, y “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias” Entre 30 y 39 años, el 39,1% de los líderes consideró como ventaja “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 91,3% “reducción del tiempo de traslado al

lugar habitual de trabajo”, el 47,8% “más tiempo con la familia”, el 73,9% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 52,2% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 26,1% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. El 50% de los líderes entre 40 y 41 años indicaron como ventajas del teletrabajo “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “más tiempo con la familia”, “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, y el 26,1% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. El 83,3% consideró “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, y el 33,3% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”. El 100% de los líderes con 50 años o más, “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades” y “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”. En este rango de edad no se indicó como ventaja del trabajo a distancia el “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias” y estar “más tiempo con la familia”.

#### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 44% indicó “mayor autonomía en la realización de la tarea”, para el 88% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, para el 48% “más tiempo con la familia”, para el 76% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, para el 56% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y para el 40% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. De los encuestados de Sistemas, el 60% indicó “mayor autonomía en la realización de la tarea”, así como “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades” y “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”. El 100% opinó que es una ventaja la “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”. Y para el 20% constituyó un “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”, igual porcentaje que quienes indicaron como ventaja estar “más tiempo con la familia”. El 100% de los profesionales que cursaron Marketing manifestó que

es una ventaja del trabajo a distancia la “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, mientras que un 50% opinó “más tiempo con la familia” al igual que “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”. El 100% de los encuestados de Finanzas indicaron “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, y “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. Ninguno de los encuestados de esta área manifestó sentir como ventaja tener “más tiempo con la familia” y la “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”.

### III.O) Desventajas del teletrabajo

#### a) Distribución por rango etario

El 100% los líderes entre 21 y 29 años manifestaron como desventaja que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 66,7% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, y el 33,3% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”. El 65,2% de los líderes entre 30 y 39 años indicaron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 39,1% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 17,4% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 52,2% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 8,7% “falta de equipamiento informático”, el 8,7% también “falta de tecnología adecuada”, el 17,4% los “problemas en el acceso a Internet” y el 8,7% indicaron como la “necesidad de adecuar la casa”. El 66,7% de los líderes entre 40 y 49 años sintió que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 33,3% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 16,7% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 33,3% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 83,3% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 16,7% “falta de equipamiento

informático”, “falta de tecnología adecuada”, y “problemas en el acceso a Internet” respectivamente. Con 50 años o más, el 100% indicó la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.).

b) Distribución por área de estudio

Del área de Administración opinaron que: el 68% “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 44% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 24% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 52% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 4% “falta de equipamiento informático”, el 8% “falta de tecnología adecuada”, el 12% los “problemas en el acceso a Internet” y el 8% la “necesidad de adecuar la casa”. En Sistemas, indicaron: el 40% que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 40% también “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 60% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 20% “falta de equipamiento informático”, “falta de tecnología adecuada” y “problemas en el acceso a Internet” respectivamente. El 100% de Marketing sintió que “no se respeta el horario de trabajo habitual” y la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 50% “la información necesaria no se encontraba disponible” y/o la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados” y/o “problemas en el acceso a Internet”. El 100% de los líderes del área de Finanzas opinaron que las desventajas del trabajo a distancia fueron que “no se respeta el horario de trabajo habitual” y la “falta de equipamiento informático”.

## ANEXO IV – Sobre las respuestas de los colaboradores

Cuadro XII - Resultados generales de los Colaboradores

CANTIDAD DE LÍDERES ENCUESTADOS EN TOTAL															
MODALIDAD			GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
Mixto	Teletrabajo	TOTAL	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
13	29	42	30	12	42	10	29	1	2	42	23	16	2	1	42

Fuente: elaboración propia

Cuadro XIII - Respuestas sobre el estilo de liderazgo

Con que estilo de liderazgo identifica?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Participativo (descentralizan la autoridad)	18	4	22	5	16	0	1	22	12	10	0	0	22
Permisivo (es un mentor, evita ejercer poder)	7	6	13	4	8	0	1	13	7	4	2	0	13
Autocrático (concentra el poder en la toma de decisiones)	5	2	7	1	5	1	0	7	4	2	0	1	7

Fuente: elaboración propia

### IV.A) Estilo de liderazgo según los colaboradores

#### a) Distribución por rango etario

El 50% de los colaboradores que tienen entre 21 y 29 años identificó a su superior con el estilo de liderazgo participativo, el 40% con un estilo permisivo y el restante 10% con un estilo autocrático. El 55,2% de los colaboradores de entre 30 y 39 años respondieron que el estilo de su líder es el participativo, el 27,6% permisivo y el restante 17,2% autocrático. De 40 a 49 años indicaron en un 100% el estilo autocrático. Mientras que el 50% de los colaboradores con 50 años o más identificaron a su superior con el estilo de liderazgo participativo y el otro 50% con el estilo permisivo.

#### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 52,2% identificaron a su superior con el estilo de liderazgo participativo, el 30,4% con el estilo permisivo y el 17,4% con el estilo autocrático. En relación con quienes cursaron Sistemas, el 62,5% identificó a su superior con un estilo participativo, el 25% permisivo

y el 12,5% con un estilo autocrático. El 100% de los estudiantes del posgrado de Marketing respondieron el estilo permisivo. Así mismo, el 100% de los encuestados del área de Finanzas identificaron a su superior con el estilo autocrático.

Cuadros XIV – Cuadro sobre motivación y comunicación

	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>El equipo se sintió motivado?</b>													
Sí	17	6	23	8	14	0	1	23	11	12	0	0	23
No	12	6	18	2	14	1	1	18	11	4	2	1	18
N/A	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1

	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>Como fue la comunicación con el equipo durante el teletrabajo?</b>													
Fluida	27	12	39	9	28	0	2	39	21	15	2	1	39
No fluida	2	0	2	0	1	1	0	2	1	1	0	0	2
N/A	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1

Fuente: elaboración propia

#### IV.B) Motivación

##### a) Distribución por rango etario

Los colaboradores de 21 a 29 años respondieron en un 80% que se sintieron motivados por el líder y el 20% no se sintió motivado. De 30 a 39 años, el 50% se sintió motivado, y el 50% restante no se sintió motivados por el líder. El 100% de los colaboradores de entre 40 y 49 años respondieron que no se sintieron motivados por el líder. Mientras que para los encuestados con 50 años o más, el 50% respondió que se sintió motivado y el otro 50% que el líder no logró motivarlos.

##### b) Distribución por área de estudio

En el área de Administración un 50% de los colaboradores se sintieron motivados por el líder y el restante 50% no. De Sistemas, respondieron en un 75% que se sintieron motivados por el líder y el



25% de los colaboradores no se sintieron motivados. El 100% de los colaboradores pertenecientes a Marketing, al igual que el 100% del área de Finanzas, no se sintieron motivados por el líder.

#### IV.C) Comunicación

##### a) Distribución por rango etario

El 100% de los colaboradores de 21 a 29 años manifestó que la comunicación fue fluida con sus superiores. El 96,6% de los colaboradores de entre 30 a 39 años opinaron que la comunicación fue fluida y para el 3,4% la comunicación fue no fluida. Respecto al rango de edad de 40 a 49 años, el 100% opinó que no fue fluida, mientras que el 100% de quienes tenían 50 años o más manifestó que la comunicación fue fluida con sus superiores.

##### b) Distribución por área de estudio

Los colaboradores que cursaron en el área de administración opinaron en un 95,5% que la comunicación fue fluida con los superiores y para el 4,5% la comunicación no fue fluida. En cuanto a los colaboradores integrantes de Sistemas, el 93,8% opinó que la comunicación fue fluida y para el 6,2% no fue fluida. El 100% de Marketing y de Finanzas, opinaron que la comunicación con los superiores fue fluida.

Cuadros XV – Cuadro sobre coordinación e independencia

Existió coordinación en el trabajo de los miembros del equipo?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
La coordinación se realiza según un cronograma establecido por usted	6	3	9	2	6	0	1	9	4	4	1	0	9
Coordinación permanente entre los colaboradores sin su intervención	5	1	6	2	4	0	0	6	6	0	0	0	6
Coordinación permanente entre usted y los colaboradores	18	8	26	6	19	0	1	26	13	11	1	1	26
Otros	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1

Los miembros del equipo lograron mayor independencia en la realización de tareas?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	10	1	11	1	9	0	1	11	5	5	1	0	11
La mayoría de las veces sí	7	4	11	3	6	1	1	11	5	6	0	0	11
Algunas veces sí, algunas veces no	6	7	13	5	8	0	0	13	6	5	1	1	13
La mayoría de las veces no	4	0	4	0	4	0	0	4	4	0	0	0	4
Nunca	3	0	3	1	2	0	0	3	3	0	0	0	3

Fuente: elaboración propia

#### IV.D) Coordinación con el equipo de trabajo

##### a) Distribución por rango etario

Entre 21 y 29 años, el 20% manifestó que fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 60% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”, y el restante 20% que “la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder”. Entre los 30 y 39 años, el 20,7% indicó que fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 65,5% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”, y el restante 13,8% que “la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder”. Entre 40 y 49 años, el 100% manifestó otra opción, indicando que fue “a demanda de los empleados, sin existir una coordinación planificada”. Mientras que el 50% de los colaboradores con 50 años o más, indicó que la coordinación fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, y el otro 50% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”.

##### b) Distribución por área de estudio

Entre los colaboradores de Administración el 17,4% indicó que fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 56,5% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del

equipo”, y el restante 26,1% que “la coordinación se realizó según un cronograma establecido por el líder”. En Sistemas, el 25% respondió que la coordinación fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, el 68,8% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”, y el restante 6,3% indicó otra forma de coordinación. En Marketing, el 50% indicó que fue “permanente solo entre los miembros del equipo”, y el restante 50% que fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”. El 100% de Finanzas opinó que la coordinación fue “permanente entre el líder y los demás miembros del equipo”.

#### IV.E) Independencia en la realización de las tareas

##### a) Distribución por rango etario

El 10% de los encuestados entre 21 y 29 años manifestó que siempre se logró mayor independencia, el 30% respondió que la mayoría de las veces sí, el 50% que algunas veces sí y otras no, y el 10% restante opinó que nunca logró mayor independencia con relación a la que tenía en la modalidad presencial. De 30 a 39 años, el 31% respondió que siempre aumentó la independencia, la mayoría de las veces sí el 20,7%, y algunas veces sí y otras veces no el 27,6%, la mayoría de las veces no el 13,8%, y nunca el 6,9%. El 100% de los encuestados con edades de entre 40 y 49 años respondieron que la mayoría de las veces sí logró mayor independencia en la realización de las tareas. Y de quienes tenían 50 años o más, el 50% manifestó que siempre logró mayor independencia, mientras que el restante 50% opinó que la mayoría de las veces.

##### b) Distribución por área de estudio

El 21,7% de los colaboradores del área de Administración manifestó que siempre logró mayor independencia, también un 21,7% opinó que la mayoría de las veces sí logró mayor independencia, el 26,1% manifestó que algunas veces sí y algunas veces no, el 17,4% que la mayoría de las veces no y el restante 13% que nunca se logró mayor independencia. De Sistemas el 31,3% manifestó que siempre, el 37,5% la mayoría de las veces sí, y el restante 31,3% que algunas veces sí y otras

no. El 50% de los que cursaron Marketing contestó que siempre se logró mayor independencia y el restante 50% que algunas veces sí y otras no. El 100% de los colaboradores de Finanzas respondió que algunas veces sí y algunas veces no logró mayor independencia en la realización de sus tareas.

Cuadros XVI – Cuadro sobre el plan de trabajo

	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>Se realizó un nuevo plan de trabajo?</b>													
Sí, redistribuyendo tareas entre los colaboradores	3	2	5	1	3	1	0	5	2	3	0	0	5
Sí, estandarizando o modificando procesos	3	3	6	0	6	0	0	6	4	1	0	1	6
No fue necesario un nuevo plan de trabajo	23	7	30	9	19	0	2	30	16	12	2	0	30
N/A	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>Respecto al plan de trabajo en el contexto de teletrabajo</b>													
Las tareas fueron asignadas a las personas correctas	17	6	23	10	11	0	2	23	13	10	0	0	23
Se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas	21	11	32	10	20	0	2	32	17	13	1	1	32
Los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados	19	6	25	9	14	0	2	25	14	10	1	0	25
La estrategia fue acorde a los objetivos planteados	17	8	25	8	16	0	1	25	11	12	2	0	25
Se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar	4	2	6	2	4	0	0	6	3	3	0	0	6
Otros	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>Las demás áreas de la organización, adaptaron sus procedimientos al trabajo a distancia?</b>													
Sí	17	3	20	5	15	0	0	20	14	4	2	0	20
La mayoría sí	8	6	14	3	10	0	1	14	4	9	0	1	14
Algunas sí, algunas no	5	3	8	2	4	1	1	8	5	3	0	0	8
La mayoría no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ninguna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
<b>Según su respuesta anterior, su trabajo y el de su equipo fue:</b>													
Beneficiado	13	7	20	6	12	1	1	20	8	11	0	1	20
No tuvo efectos positivos ni negativos	13	5	18	3	14	0	1	18	12	5	1	0	18
Perjudicado	4	0	4	1	3	0	0	4	3	0	1	0	4
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

#### IV.F) Cambios en el plan de trabajo

#### a) Distribución por rango etario

El 10% de los colaboradores de entre 21 y 29 años indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, y el 90% que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 10,7% de 30 a 39 años, opinó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 21,4% que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 67,9% que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 100% de los colaboradores entre 40 y 49 años respondió que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores. Y el 100% de quienes tenían 50 años o más, indicó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo.

#### b) Distribución por área de estudio

El 9,1% de Administración indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 18,2% manifestó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el 72,7% restante opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. El 18,8% del área de Sistemas, indicó que sí hubo cambios redistribuyendo tareas entre los colaboradores, el 6,3% que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos, y el restante 75% opinó que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. En el área de Marketing, el 100% respondió que no fue necesario un nuevo plan de trabajo. Y el 100% de Finanzas indicó que sí hubo cambios estandarizando o modificando procesos.

### IV.G) Plan de trabajo en el contexto de teletrabajo

#### a) Distribución por rango etario

El 100% de entre 21 y 29 años indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas” y que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”. Para el 90% “se contó con las

herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, para el 80% “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y para el 20% “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. En el rango de 30 a 39 años, el 37,9% manifestó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, para el 69% “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, para el 48,3% “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, para el 55,2% “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, el 13,8% indicó que “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”, y el 3,4% no contestó. De los colaboradores entre 40 y 49 años no se recibieron opiniones. El 100% de quienes tenían 50 años o más, manifestó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, y “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, y para el 50% “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”.

#### b) Distribución por área de estudio

El 56,5% de Administración indicó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, para el 73,9% “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, el 60,9% manifestó que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, el 47,8% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, el 13% “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”, y el 4,3% no contestó. De Sistemas, el 66,7% opinó que “las tareas fueron asignadas a las personas correctas”, el 86,7% “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, para el 66,7% que “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas”, para el 80% que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”, y para el 20% “se realizaron evaluaciones durante la realización de las tareas y al finalizar”. El 50% del área de Marketing opinó que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”, y también para el 50% “se contó con las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas” y el 100% indicó

que “la estrategia fue acorde a los objetivos planteados”. El 100% de Finanzas indicó que “los tiempos para el cumplimiento fueron los adecuados”.

Cuadros XVII – Cuadro sobre el cumplimiento de los objetivos

Los objetivos de los miembros del equipo se determinaron en forma clara?	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	14	3	17	5	11	0	1	17	13	4	0	0	17
La mayoría de las veces sí	10	4	14	4	10	0	0	14	6	7	1	0	14
Algunas veces sí, algunas veces no	5	5	10	1	7	1	1	10	3	5	1	1	10
La mayoría de las veces no	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS				ÁREA DE CONOCIMIENTO					
Se lograron los objetivos determinados en el plan de trabajo?	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Siempre	9	3	12	3	9	0	0	12	10	2	0	0	12
La mayoría de las veces	16	7	23	6	15	0	2	23	9	12	2	0	23
Algunas veces sí, algunas veces no	4	2	6	1	4	1	0	6	3	2	0	1	6
La mayoría de las veces no	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

#### IV.H) Determinación clara de los objetivos

##### a) Distribución por rango etario

Entre los 21 y 29 años el 50% opinó que siempre se determinaron en forma clara, el 40% que la mayoría de las veces sí, y el restante 10% manifestó que la mayoría de las veces no. Entre 30 y 39 años, el 37,9% respondió que siempre, el 34,5% la mayoría de las veces sí, el 24,1% algunas veces sí y otras veces no, y el 3,4% la mayoría de las veces no se determinaron los objetivos de forma clara. El 100% de los encuestados con edades de entre 40 y 49 años respondió que algunas veces sí y otras veces no. Mientras que el 50% de quienes tenían 50 años o más, manifestó que siempre y el restante 50% opinó que algunas veces sí y otras veces no.

##### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 56,5% opinó que siempre se determinaron en forma clara, el 26,1% que la mayoría de las veces sí, el 13% manifestó que la mayoría de las veces no, y el restante 4,3% que la mayoría de las veces no. En Sistemas, el 25% respondió que siempre, el 43,8% la mayoría de las veces sí, y el 31,3% algunas veces sí y otras veces no. El 50% de Marketing, manifestó que la mayoría de las veces sí y el restante 50% opinó que algunas veces sí y otras veces no. Mientras que el 100% del área de Finanzas respondió que algunas veces sí y otras veces no.

#### IV.I) Logro de los objetivos

##### a) Distribución por rango etario

Entre los 21 y 29 años el 30% opinó que siempre se lograron los objetivos, el 60% que la mayoría de las veces sí, y el restante 10% manifestó que la mayoría de las veces no. Entre 30 y 39 años, el 31% respondió que siempre, el 51,7% la mayoría de las veces sí, el 13,8% algunas veces sí y otras veces no, y el 3,4% la mayoría de las veces no se lograron. El 100% de los encuestados con edades de entre 40 y 49 años respondió que algunas veces sí y otras veces no. Mientras que el 100% de quienes tenían 50 años o más, manifestó que la mayoría de las veces se lograron los objetivos.

##### b) Distribución por área de estudio

En Administración el 43,5% opinó que siempre se determinaron en forma clara, el 39,1% que la mayoría de las veces sí, el 13% manifestó que la mayoría de las veces no, y el restante 4,3% que la mayoría de las veces no. En Sistemas, el 12,5% respondió que siempre, el 75% la mayoría de las veces sí, y el 12,5% algunas veces sí y otras veces no. El 100% de Marketing, manifestó que la mayoría de las veces sí. Mientras que el 100% del área de Finanzas respondió que algunas veces sí y otras veces no se lograron los objetivos.



Cuadros XVIII – Cuadro sobre rendimiento y evaluación

Su superior le informó si el equipo alcanzó el rendimiento esperado?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sí	15	7	22	9	13	0	0	22	12	10	0	0	22
No	2	1	3	0	3	0	0	3	3	0	0	0	3
No se realizó evaluación del desempeño alcanzado	13	4	17	1	13	1	2	17	8	6	2	1	17

Fuente: elaboración propia

#### IV.J) Rendimiento de los colaboradores

##### c) Distribución por rango etario

De 21 a 29 años el 90% opinó que sí fue informado sobre si alcanzó el rendimiento esperado, y el 10% indicó que no se le realizó evaluación de desempeño. Entre 30 y 39 años, el 44,8% respondió que sí fue informado, el 10,3% que no y el 44,8% restante que no se le realizó evaluación. El 100% de los encuestados con edades de entre 40 y 49 años respondió que no se le realizó evaluación, al igual que el 100% de quienes tenían 50 años o más.

##### d) Distribución por área de estudio

En Administración el 52,2% opinó que sí le informaron, el 13% que no, y el restante 34,8% que no le realizó evaluación. En Sistemas, el 62,5% respondió que sí, y el 37,5% que no se le realizó evaluación. Al 100% de Marketing y de Finanzas no se les realizó evaluación del desempeño alcanzado.

Cuadros XIX.I – Cuadro sobre trabajo a distancia

Con cuál de las siguientes frases se siente más identificado?	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
El teletrabajo es malo para los trabajadores porque significa un aumento de gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El teletrabajo es bueno para los trabajadores porque le permiten equilibrar su vida personal y su trabajo	26	7	33	8	23	1	1	33	20	11	1	1	33
El teletrabajo es bueno para la empresa porque le ahorra gastos	4	4	8	2	5	0	1	8	3	5	0	0	8
El teletrabajo es malo para la empresa porque los trabajadores están casi de vacaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N/A	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1

El teletrabajo me generó ...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Sensación de libertad	15	8	23	8	13	0	2	23	9	11	2	1	23
Aumento del estrés	5	4	9	1	8	0	0	9	7	2	0	0	9
Ansiedad	4	3	7	0	6	1	0	7	4	3	0	0	7
Exceso de tiempo dedicado al trabajo	12	5	17	7	10	0	0	17	8	7	1	1	17
Otros	3	1	4	1	2	0	1	4	3	1	0	0	4

Prefiero trabajar:	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
100% presencial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40% teletrabajo, 60% presencial	4	0	4	1	3	0	0	4	4	0	0	0	4
60% teletrabajo, 40% presencial	9	2	11	2	8	1	0	11	5	6	0	0	11
20% teletrabajo, 80% presencial	3	1	4	1	3	0	0	4	3	1	0	0	4
80% teletrabajo, 20% presencial	11	6	17	4	12	0	1	17	9	6	2	0	17
100% en teletrabajo	3	3	6	2	3	0	1	6	2	3	0	1	6

Fuente: elaboración propia

## IV.K) Efectos del trabajo a distancia

## a) Distribución por rango etario

Al 80% de quienes tenían entre 21 y 29 años les generó sensación de libertad, al 10% aumento del estrés, ninguno manifestó que el teletrabajo le haya generado ansiedad, al 70% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 10% otros efectos. De 30 a 39 años, el 44,8% indicó que le generó sensación de libertad, al 27,6% aumento del estrés, al 20,7% le generó ansiedad, al 34,5% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y el 6,9% otros efectos. Al 100% de los colaboradores entre 40 y 49

años de edad el teletrabajo les generó ansiedad. Y al 100% de los que tenían 50 años o más les generó sensación de libertad, y al 50% otros efectos.

b) Distribución por área de estudio

El 39,1% de los colaboradores de Administración contestó que el teletrabajo le generó sensación de libertad, el 30,4% aumento de estrés, al 17,4% le generó ansiedad el 34,8% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 13% otros efectos. Del área de Sistemas, el 68,8% sintió sensación de libertad, el 12,5% aumento del estrés, al 18,8% le generó ansiedad, al 43,8% exceso de tiempo dedicado al trabajo, y al 6,3% otros efectos. Al 100% de los colaboradores del área de Marketing el teletrabajo les generó sensación de libertad y el 50% indicó que le generó exceso de tiempo dedicado al trabajo. Del área de Finanzas, al 100% le generó sensación de libertad y exceso de tiempo dedicado al trabajo.

IV.L) Elección de la modalidad de trabajo

a) Distribución por rango etario

El 10% de los colaboradores entre 21 y 29 años manifestó su preferencia por trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, también el 10% prefiere realizar 40% teletrabajo y 60% presencial, el 20% se inclinó por la opción de 60% teletrabajo y 40% presencial, el 40% prefirió trabajar 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 20% indicó 100% teletrabajo. El 10,3% de los colaboradores entre 30 y 39 años prefirió trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, también el 10,3% optó por la opción de 40% teletrabajo y 60% presencial, el 27,6% se inclinó por trabajar 60% teletrabajo y 40% presencial, el 41,4% prefirió trabajar 80% teletrabajo y 20% presencial, y el 10,3% restante 100% teletrabajo. El 100% de quienes tienen entre 40 y 49 años respondieron que prefieren trabajar 60% teletrabajo y 40% presencial. Por su parte, los colaboradores de 50 años

o más, se dividieron en partes iguales, el 50% prefirió trabajar 80% teletrabajo y 20% presencial y el restante 50% optó por la opción de trabajar 100% en teletrabajo.

b) Distribución por área de estudio

El 13% de quienes cursaron Administración trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 17,4% respondió 40% teletrabajo y 60% presencial, el 21,7% indicó 60% teletrabajo y 40% presencial, el 39,1% prefirió 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 8,7% trabajar 100% en teletrabajo. De los encuestados de Sistemas, el 6,3% respondió que prefiere trabajar 20% teletrabajo y 80% presencial, el 37,5% prefirió 60% teletrabajo y 40% presencial, también un 37,5% indicó 80% teletrabajo y 20% presencial, y el restante 18,8% opinó 100% en teletrabajo. El 100% de los profesionales que cursaron Marketing prefieren 80% teletrabajo y 20% presencial. Y el 100% de Finanzas indicó 100% teletrabajo.

Cuadros XIX.II – Cuadro sobre trabajo a distancia

Las ventajas de trabajar a distancia son...	GÉNERO			RANGO DE EDAD EN AÑOS					ÁREA DE CONOCIMIENTO				
	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
Mayor autonomía en la realización de la tarea	21	7	28	8	17	1	2	28	16	10	1	1	28
Reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo	28	12	40	10	27	1	2	40	22	15	2	1	40
Más tiempo con la familia	16	4	20	2	16	1	1	20	11	6	2	1	20
Adecuación del horario de trabajo a sus necesidades	21	9	30	8	20	1	1	30	16	12	2	0	30
Administración del tiempo y de las prioridades del trabajo	18	8	26	5	19	0	2	26	14	10	2	0	26
Ahorro de tiempo en distracciones innecesarias	10	3	13	1	12	0	0	13	9	1	2	1	13
Las desventajas de trabajar a distancia son...	Mujer	Hombre	TOTAL	21 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	TOTAL	ADM	SISTEMAS	MKT	FINANZAS	TOTAL
No se respeta el horario de trabajo habitual	15	6	21	4	17	0	0	21	14	5	1	1	21
Ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo	16	10	26	4	19	1	2	26	14	9	2	1	26
La información necesaria no se encontraba disponible	1	3	4	1	3	0	0	4	2	1	0	1	4
Ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados	7	4	11	1	9	0	1	11	8	2	1	0	11
Interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo)	12	7	19	2	16	0	1	19	11	7	1	0	19
Falta de equipamiento informático	2	3	5	2	2	1	0	5	2	3	0	0	5
Falta de tecnología adecuada	5	1	6	1	5	0	0	6	5	1	0	0	6
Problemas en el acceso a Internet	4	2	6	2	4	0	0	6	5	1	0	0	6
Otros	2	0	2	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2

Fuente: elaboración propia

#### IV.M) Ventajas del trabajo a distancia

##### a) Distribución por rango etario

Entre 21 y 29 años el 80% indicó como ventaja del teletrabajo la “mayor autonomía en la realización de la tarea”, y mismo porcentaje indicó la “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”. El 100% manifestó como ventaja la “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”. El 20% seleccionó estar “más tiempo con la familia”, el 50% la “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 10% el “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. Entre 30 y 39 años, el 58,6% consideró como ventaja “mayor autonomía en la realización de la tarea”, el 93,1% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 55,2% “más tiempo con la familia”, el 69% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 65,5% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 41,4% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. El 100% de los encuestados entre 40 y 41 años indicaron como ventajas del teletrabajo “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “más tiempo con la familia” y “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”. No se consideró como ventaja el “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias” ni la “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”. El 100% de los colaboradores con 50 años o más, “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo” y “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”. El 50% indicó la “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades” al igual que estar “más tiempo con la familia”. Ninguno manifestó el “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.

##### b) Distribución por área de estudio

En administración las ventajas del teletrabajo fueron para el 69,6% “mayor autonomía en la realización de la tarea”, para el 95,7% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, para el 47,8% “más tiempo con la familia”, para el 69,6% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, para el 60,9% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y para el 39,1% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. De los encuestados de Sistemas, el 62,5% indicó, el 93,8% “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, el 37,5% “más tiempo con la familia”, el 75% “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, el 62,5% “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y el 6,3% “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. El 50% de Marketing manifestó como ventaja “mayor autonomía en la realización de la tarea”, y el 100% opinó “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “más tiempo con la familia”, “adecuación del horario de trabajo a sus necesidades”, “administración del tiempo y de las prioridades del trabajo”, y “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”. El 100% de los encuestados de Finanzas indicaron “mayor autonomía en la realización de la tarea”, “reducción del tiempo de traslado al lugar habitual de trabajo”, “más tiempo con la familia”, y “ahorro de tiempo en distracciones innecesarias”.

#### IV.N) Desventajas del trabajo a distancia

##### a) Distribución por rango etario

El 40% de quienes tenían entre 21 y 29 años manifestaron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, también el 40% la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 10% “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 10% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 20% “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, también el 20% opinó la “falta de equipamiento informático”, el 17,2% “falta de tecnología adecuada”, y el 13,8% los “problemas

en el acceso a Internet”. El 58,6% de 30 a 39 años indicaron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 65,5% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 10,3% que “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 31% la “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 55,2% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 6,9% “falta de equipamiento informático”, el 17,2% “falta de tecnología adecuada” y el 13,8% los “problemas en el acceso a Internet”. El 100% de 40 a 49 años manifestó “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, y “falta de equipamiento informático”. Considerando las respuestas de los colaboradores con 50 años o más, el 100% indicó “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, y el 50% “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, igual porcentaje que la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”.

b) Distribución por área de estudio

El 60,9% del área de administración opinaron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 60,9% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 8,7% que “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 34,8% “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 47,8% la “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 8,7% “falta de equipamiento informático”, el 21,7% “falta de tecnología adecuada”, y también el 21,7% los “problemas en el acceso a Internet”.

El 31,3% de los colaboradores de Sistemas que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 56,3% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 6,3% que “la información necesaria no se encontraba disponible”, el 12,5% “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados”, el 43,8% “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”, el 18,8% “falta de equipamiento informático”, el

6,3% “falta de tecnología adecuada”, también el 6,3% indicó “problemas en el acceso a Internet” y el 12,5% indicó “otros” conceptos. El 50% de Marketing sintieron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, el 100% “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo”, el 50% “ausencia de coordinación con los integrantes del equipo o con otros interesados” y/o “interferencia entre el trabajo y vida personal (personas a cargo, compartir recursos con la familia, etc.)”. El 100% de Finanzas opinaron que las desventajas fueron que “no se respeta el horario de trabajo habitual”, la “ausencia de interacción con los demás integrantes del equipo” y “la información necesaria no se encontraba disponible”.