



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

DETERMINACIÓN DE UN PERFIL DE LIDERAZGO PARA EQUIPOS DE TRABAJO REMOTO DE MENDOZA

Trabajo de Investigación

POR

CARMONA, KAREN ALDANA

Reg: 28555- karen.carmona@fce.uncu.edu.ar

CARRADA, LUCIANO MARTÍN

Reg:31344 - luciano.carrada@fce.uncu.edu.ar

RODRÍGUEZ, DIEGO SANTIAGO

Reg: 27313- diego.rodriguez@fce.uncu.edu.ar

RODRÍGUEZ, SOFÍA DANIELA

Reg: 28749 - sofia.rodriguez@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR

Garriga Suarez, Luis Eduardo

luis.garriga@fce.uncu.edu.ar



RESUMEN TÉCNICO

La expansión del teletrabajo transformó las dinámicas laborales y planteó nuevos desafíos para la gestión del liderazgo en las organizaciones. El presente trabajo tiene como objetivo determinar el perfil de liderazgo que demandan los trabajadores remotos en la provincia de Mendoza y compararlo con el liderazgo actualmente ejercido con el fin de identificar posibles brechas.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo con un diseño exploratorio no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas aplicadas a trabajadores en relación de dependencia que desempeñan sus tareas bajo modalidades de trabajo remoto total o híbrido en Mendoza. El cuestionario incluyó puntos vinculados a la percepción del liderazgo actual y deseado, la motivación, la orientación del liderazgo y los estilos de toma de decisiones. La muestra se obtuvo a través de un muestreo no probabilístico complementado con la técnica de bola de nieve.

Los resultados evidencian que, si bien los trabajadores reconocen la importancia de la figura del líder en contextos de trabajo remoto, existe una brecha significativa entre el liderazgo percibido y el deseado. El liderazgo actual presenta rasgos asociados a estilos tradicionales, con énfasis en el control y la supervisión. En contraste, los trabajadores manifiestan una preferencia por un liderazgo participativo, motivacional y orientado a las personas, que priorice la comunicación, la confianza y la participación en la toma de decisiones.

El estudio confirma la hipótesis planteada y destaca la necesidad de redefinir el rol del líder en entornos de teletrabajo, promoviendo estilos de liderazgo adaptados a las nuevas dinámicas laborales.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Palabras clave: liderazgo, teletrabajo, equipos virtuales, liderazgo remoto, Mendoza.



Tabla de contenido

CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN	7
TRANSFORMACIONES GLOBALES EN EL TRABAJO	8
LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE.....	8
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
CAPÍTULO 2 - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
CAPÍTULO 3 - CONCEPTO DE LIDERAZGO	13
PRIMERAS APROXIMACIONES AL LIDERAZGO	13
TEORÍAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS	14
TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO.....	15
<i>LOS ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY</i>	16
<i>LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN</i>	17
TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO.....	19
<i>EL MODELO DE FIEDLER</i>	19
<i>TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD</i>	23
TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO	25
<i>LIDERAZGO CARISMÁTICO</i>	25
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	26
<i>CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	27
EL IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.	28
COMPARACIÓN CON EL LIDERAZGO CARISMÁTICO.....	28
<i>LIDERAZGO EN LÍNEA O VIRTUAL</i>	28
<i>LA COMUNICACIÓN EN LÍNEA COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO</i>	29
<i>EL LIDERAZGO EN LÍNEA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</i>	29
<i>CONFIANZA EN EL ENTORNO VIRTUAL</i>	30
<i>LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO VERBAL EN UN ENTORNO VIRTUAL</i>	31
CAPÍTULO 4 - CONCEPTO DE TELETRABAJO/EL TELETRABAJO	32
DEFINICIÓN Y ALCANCE.....	32
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	33
LA PANDEMIA DE COVID-19 COMO PUNTO DE INFLEXIÓN	33
<i>IMPACTO GLOBAL</i>	34
<i>IMPACTO EN ARGENTINA</i>	34



<i>MENDOZA: PARTICULARIDADES LOCALES</i>	35
TELETRABAJO POST-PANDEMIA	35
MARCO NORMATIVO EN ARGENTINA	36
RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN ESTE CONTEXTO.....	37
CAPÍTULO 5 - LIDERAZGO EN EQUIPOS VIRTUALES.....	39
INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO VIRTUAL	39
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO VIRTUAL	39
ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADOS A ENTORNOS VIRTUALES	42
LIDERAZGO VIRTUAL: PERSPECTIVAS FUTURAS.....	43
CAPÍTULO 6 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	45
UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN OBJETIVO	46
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46
a) Revisión bibliográfica y documental.....	46
b) Encuestas estructuradas.....	47
ESTRATEGIA DE MUESTREO.....	47
HIPÓTESIS	48
CAPÍTULO 7 - RESULTADO DE ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE DATOS	52
PERFÍL DE LOS PARTICIPANTES	52
PERCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	56
CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA MOTIVACIÓN.....	58
PERFIL DE SU LÍDER ACTUAL	59
CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO.....	60
ORIENTACIÓN DEL LIDERAZGO	62
LIDERAZGO MOTIVACIONAL	63
ESTILOS DE LIDERAZGO	64
PERFIL DEL LÍDER DESEADO.....	66
CARACTERÍSTICAS DESEADAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO.....	66
ORIENTACIÓN DEL LIDERAZGO	68
LIDERAZGO MOTIVACIONAL	69
ESTILOS DE LIDERAZGO	70
CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES.....	73
PROPUESTA DE MEJORA	75
CAPÍTULO 9 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

CAPÍTULO 10 - ANEXOS: ENCUESTAS.....	79
--------------------------------------	----



INTRODUCCIÓN

La evolución de las dinámicas laborales a lo largo de la historia ha sido marcada por diversos cambios, sin embargo, pocos han tenido un impacto tan profundo, abrupto y de carácter global como el generado por la llegada de la pandemia de COVID-19. Si bien las tecnologías digitales ya estaban comenzando a transformar la manera en que las organizaciones gestionan sus recursos humanos y en cómo sus integrantes establecen relaciones laborales, fue durante el aislamiento obligatorio impuesto por la crisis sanitaria mundial que estos procesos se aceleraron de manera exponencial.

La adopción del teletrabajo (que hasta ese momento era vista como una modalidad complementaria o circunstancial) se consolidó rápidamente como una alternativa legítima, viable y, en múltiples contextos, preferida por los propios trabajadores. Este fenómeno no solo evidenció la adaptabilidad de las organizaciones, sino que también planteó nuevos desafíos y oportunidades en la gestión del liderazgo, especialmente en contextos donde los trabajadores operan de forma remota y en distintas ubicaciones geográficas.

En este marco, el liderazgo emerge como un elemento central de análisis. La figura del líder, tradicionalmente concebida en entornos presenciales, debe ahora redefinirse en un escenario donde las interacciones ocurren a través de pantallas, los equipos se encuentran distribuidos geográficamente y la construcción de confianza, cohesión y compromiso enfrenta nuevos desafíos. Por ello, resulta pertinente plantear una investigación que explore qué tipo de liderazgo demandan los trabajadores remotos en la provincia de Mendoza, Argentina. Es fundamental entender que el perfil del líder ya no puede limitarse a los



parámetros clásicos de supervisión directa, control y cercanía física, sino que debe adaptarse a las nuevas realidades del trabajo a distancia.

TRANSFORMACIONES GLOBALES EN EL TRABAJO

El fenómeno del teletrabajo no se limita únicamente a un cambio espacial (del lugar físico de la oficina al hogar), sino que constituye un nuevo paradigma laboral que altera profundamente las expectativas de los trabajadores, los procesos de las organizaciones y las competencias requeridas en los líderes.

En el ámbito global, este cambio se refleja en tendencias que muestran cómo el talento humano se convierte en un recurso móvil, capaz de insertarse en mercados laborales más allá de las fronteras geográficas tradicionales. La competencia por atraer y retener empleados ya no depende únicamente de factores salariales, sino también de elementos como la flexibilidad horaria, el equilibrio entre vida laboral y personal, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo.

LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

La incertidumbre provocada por la pandemia y por los cambios tecnológicos coloca a los líderes frente a retos inéditos:

- ¿Cómo generar motivación en un equipo que no comparte un mismo entorno de trabajo?
- ¿Cómo ejercer control y seguimiento sin caer en la sobre-vigilancia?
- ¿Cómo crear vínculos entre personas de distintas culturas?



- ¿Cómo construir una identidad organizacional sólida en un contexto de interacciones fragmentadas?

Estas preguntas ilustran la relevancia de repensar el liderazgo en la era virtual.

Diversos estudios (Bass, 1990; Burns, 1978; Robbins & Judge, 2013) sostienen que el liderazgo efectivo es aquel que logra influir positivamente en los seguidores, inspirando y alineándolos con metas colectivas. En el caso de los entornos virtuales, esta influencia depende de variables adicionales: la capacidad de utilizar tecnologías de comunicación de manera eficiente, la habilidad de interpretar señales emocionales no verbales (o ausentes) y el desarrollo de estrategias para generar cohesión en un equipo disperso.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se justifica en la necesidad de comprender el tipo de liderazgo que los trabajadores remotos de Mendoza valoran y esperan de sus superiores. A diferencia de lo que podría suponerse, el teletrabajo no significa una simple traslación del esquema tradicional a una plataforma digital, sino una reorganización de la dinámica laboral que modifica los roles, las expectativas y las formas de relacionarse dentro de las organizaciones.

En este sentido, el estudio adquiere relevancia práctica y académica por las siguientes razones:

- **Práctica:** permite a organizaciones y líderes locales adaptar sus estilos de gestión a las demandas reales de los empleados, favoreciendo la retención de talento y el aumento de la productividad.

- **Académica:** contribuye a llenar un vacío en la literatura sobre liderazgo remoto en Argentina, particularmente en Mendoza, donde existen pocos antecedentes sistematizados sobre la temática.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El teletrabajo plantea un conjunto de problemáticas inéditas para el liderazgo. Mientras que en los entornos presenciales el líder puede recurrir a la observación directa, al contacto cara a cara y a la comunicación informal para guiar a su equipo, en los entornos virtuales dichas herramientas se ven limitadas. Esto genera desafíos tales como:

- Dificultad para realizar inducción y seguimiento de nuevos empleados.
- Riesgo de aislamiento de los trabajadores y pérdida del sentido de pertenencia.
- Posible debilitamiento de la comunicación y aparición de malentendidos.
- Desafíos para fidelizar el capital humano, que ahora dispone de más opciones laborales gracias a la globalización.

El problema central que guía este trabajo puede expresarse de la siguiente manera:
¿Cuál es el perfil de liderazgo que buscan los trabajadores remotos de Mendoza en el contexto actual de teletrabajo?



CAPÍTULO 1 - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar el perfil de liderazgo ejercido actualmente en los equipos de trabajo remoto de la provincia de Mendoza y compararlo con el perfil de liderazgo que los trabajadores consideran deseable, con el fin de identificar posibles brechas entre la situación actual y la esperada en el contexto del teletrabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez planteado el objetivo general, será pertinente definir qué puntos específicos abordaremos a lo largo de la investigación, para de esa manera poder definir específicamente el perfil de líder que es requerido por los trabajadores a distancia.

Para ello deberemos:

- Relevar las características y estilos de liderazgo actualmente percibidos por los trabajadores en el contexto de equipos de trabajo remoto.
- Identificar las características y estilos de liderazgo que los trabajadores consideran deseables para un adecuado desempeño en entornos virtuales.
- Analizar las diferencias entre el liderazgo actualmente ejercido y el liderazgo esperado por los colaboradores, a fin de detectar brechas significativas.
- Examinar los cambios producidos en las formas de delegación, motivación, planificación, seguimiento y medición del desempeño en el marco del teletrabajo.
- Evaluar la relevancia del rol del líder en la gestión de equipos virtuales desde la perspectiva de los trabajadores.



- Determinar los factores motivacionales más valorados por los empleados en entornos de trabajo remoto.
- Identificar los principales problemas, dificultades y desafíos que enfrentan los líderes en la conducción de equipos virtuales.



CAPÍTULO 2 - CONCEPTO DE LIDERAZGO

PRIMERAS APROXIMACIONES AL LIDERAZGO

Cuando hablamos de liderazgo, comúnmente se asume que se trata de una noción común y uniforme compartida por todas las personas. Sin embargo, a la hora de comparar y analizar diversas interpretaciones, nos encontramos con que no existe tal unanimidad, ya que cada individuo tiene expectativas diferentes en cuanto a lo que constituye a un líder.

A pesar de estas diferencias en cuanto a la conceptualización del liderazgo, existe cierto consenso en determinados aspectos claves del liderazgo: la existencia de una figura que lidera y de un individuo o grupo de individuos que sigue a esa figura (los liderados). Las causas y motivos que fundamentan esta relación de influencia y dirección suelen ser múltiples y variadas, y son estas en definitiva las que determinan el concepto de líder y liderazgo.

En línea con lo planteado por Robbins y Judge (2013), se analizará los enfoques básicos para determinar qué es lo que hace que un líder sea eficaz y lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. En primer lugar se explorarán las teorías basadas en las características personales de aquellos líderes más eficaces, siguiendo por las teorías que buscan explicar al liderazgo a partir de comportamientos observables por parte del líder. Finalmente, se abordarán las teorías de las contingencias, que se enfocan en tratar de llenar los vacíos de las teorías anteriores.



TEORÍAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS

A lo largo de la historia, y aún hoy en día, los grandes líderes del mundo han sido descritos en función de sus características personales, tales como el carisma, la valentía, la determinación, etc. Esta corriente de investigaciones tuvo su apogeo entre los años 1920 y 1950, con un resurgimiento en la década del '90 que continúa hasta el día de hoy.

Las teorías basadas en las características sugieren que el liderazgo se puede entender a partir de una serie de rasgos distintivos que diferencian a los líderes de los no líderes. A pesar de los esfuerzos por identificar y sistematizar estas características, los resultados iniciales arrojaron más dudas que certezas, ya que los resultados de un estudio a otro varían ampliamente. Un ejemplo de esto es un análisis realizado durante la década del '70, en donde para 20 estudios distintos se observaron 80 rasgos de liderazgo, pero sólo 5 de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.

Estas teorías comenzaron a tomar forma a finales del siglo XX con el desarrollo del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (Extroversión, Adaptabilidad, Meticulosidad, Estabilidad emocional y Apertura a las experiencias). Este modelo permitió agrupar las distintas características de los individuos bajo cinco dimensiones amplias, brindando una estructura más coherente para la investigación del liderazgo. Así, los estudios comenzaron a respaldar consistentemente la idea de que características como la extroversión, la conciencia y la apertura a nuevas experiencias están relacionadas con un liderazgo efectivo, al proporcionar índices predictivos significativos de éxito en roles de liderazgo.

A pesar de los avances en la comprensión del liderazgo, es importante destacar que la presencia de ciertos rasgos no garantiza el éxito. Aunque la combinación de características personales aumenta la probabilidad de un liderazgo efectivo, factores contextuales, la



capacidad de adaptación y la interacción con los seguidores también juegan un papel crucial, y no siempre se reflejan en el análisis de las características individuales.

La falta de consideración de estos factores impulsó el surgimiento de enfoques centrados en el comportamiento de los líderes, que buscaban una comprensión más dinámica y contextual del liderazgo.

TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

La dificultad para definir el liderazgo únicamente a partir de las características personales del líder condujo a un giro en la investigación hacia el estudio de su comportamiento. Estos estudios, realizados entre fines de la década de 1940 hasta la de 1960, sugerían que había algo único en la forma en que se comportan los líderes eficaces.

Si dos líderes exitosos aplicaron un estilo común, como un enfoque autoritario, ¿Significa esto que dicho comportamiento sea el adecuado para todos los líderes? Para comprender esta cuestión, analizaremos tres teorías del comportamiento del liderazgo.

Antes de adentrarnos en este análisis, es necesario considerar algunas implicaciones prácticas del enfoque conductista. Tal como señalan Robbins y Judge (2013), la investigación de las características proporciona una base para seleccionar a las personas “correctas” que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo. Por el contrario, si los estudios conductistas arrojaran que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes.



Por otro lado, las teorías basadas en las características sugieren que los líderes nacen y no se hacen. Sin embargo, si existieran comportamientos específicos que los identificaran, el liderazgo podría enseñarse, lo que haría que la disponibilidad de líderes eficaces fuera prácticamente ilimitada.

LOS ESTUDIOS DE LA OHIO STATE UNIVERSITY

Según Robbins y Judge (2013), una de las teorías más influyentes y ampliamente estudiadas sobre el comportamiento del líder tuvo sus orígenes en una investigación llevada a cabo en la Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de 1940. El objetivo de los investigadores era identificar las dimensiones clave del comportamiento del líder. Partiendo de un número inicial de más de mil posibles dimensiones, los investigadores lograron reducir la lista a dos categorías fundamentales que explicaban la mayoría de los comportamientos de liderazgo: “*estructura de inicio*” y “*consideración*”.

La “*estructura de inicio*” se refiere al grado en el cual el líder definía y estructuraba su rol y el de sus subordinados en la búsqueda del cumplimiento de las metas. Comprendía comportamientos que buscaban organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. Aquel líder que obtuviera una alta calificación en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que asignaba tareas particulares a sus seguidores, que esperaba que su grupo mantuviera un cierto estándar de desempeño o que hacía hincapié en el cumplimiento de fechas límites.

La “*consideración*” se describe como la medida en la cual era probable que una persona tuviera relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por

las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. La principal preocupación del líder sería la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los miembros de su grupo. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, respeta las ideas de los miembros de su equipo, y trata a todos los trabajadores como iguales.

La extensa investigación descubrió que ambos factores estaban asociados con un liderazgo eficaz. Los seguidores de líderes altamente considerados estaban más satisfechos con su trabajo, más motivados y tenían mayor respeto por su líder. Por otro lado, los líderes con un alto nivel de estructura de inicio generalmente obtenían niveles más altos de productividad grupal y organizacional, así como evaluaciones de desempeño más positivas. Los resultados sugieren que los líderes que obtenían altas calificaciones en ambas dimensiones producían casi siempre resultados positivos. Sin embargo, al igual que las teorías basadas en las características, era necesario tener en cuenta el factor situacional para obtener una comprensión más completa.

LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

Los estudios llevados a cabo por la Universidad de Michigan, se desarrollaron más o menos al mismo tiempo que los realizados en la Universidad de Ohio con un objetivo similar: identificar características del comportamiento que garantizaran un liderazgo eficaz. Al igual que los investigadores mencionados anteriormente, en Michigan, también arribaron a dos dimensiones: “orientación al empleado” y “orientación a la tarea”.

Los líderes con “orientación al empleado” son descritos como aquellos que priorizan las relaciones interpersonales, muestran interés genuino en las necesidades de sus empleados



y celebran y fomentan las diferencias individuales de cada miembro del equipo. En contraposición, los líderes con “orientación a la tarea” se centran en los aspectos técnicos de las obligaciones del puesto o la tarea, a menudo considerando a sus empleados principalmente como medios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que estas dimensiones no son del todo novedosas, ya que presentan un alto grado de similitud con aquellas identificadas por los investigadores de Ohio. En este sentido, el liderazgo orientado al empleado se asemeja a la “consideración”, mientras que el liderazgo orientado a las tareas guarda relación con la “estructura de iniciación”. La semejanza es tal que muchos investigadores utilizan estos términos de forma intercambiable.

Curiosamente, a pesar de la similitud en ambas dimensiones, los resultados de los estudios realizados por la universidad de Michigan, reflejaron que aquellos líderes con un alto nivel de orientación a los empleados, estaban asociados con niveles de productividad grupal elevado y mayor satisfacción con el trabajo. En contraste, aquellos que se centraban en las tareas, se los asociaba con niveles bajos de productividad grupal y satisfacción.

Al igual que las teorías basadas en las características, las teorías del comportamiento tampoco consideran los factores situacionales que pueden influir en el éxito o fracaso de un líder. Es posible que ciertos líderes cuenten con una amplia gama de cualidades y comportamientos positivos, pero aún así enfrenten dificultades si estos no son apropiados para las circunstancias específicas en las que operan. Aunque tanto las características como

los comportamientos son fundamentales para determinar el éxito en el liderazgo, por sí solos no garantizan resultados positivos.

TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

La falta de consistencia en los resultados obtenidos dejó en claro que la efectividad del liderazgo no puede explicarse simplemente a través de características innatas o comportamientos específicos. La variabilidad de los resultados llevó a una creciente atención hacia los factores situacionales que influyen en el desempeño de los líderes. Se descubrió que en diferentes contextos, ciertos estilos de liderazgo eran más efectivos que otros, lo que revela la complejidad del entorno en el que operan los líderes.

Diversos enfoques han buscado desglosar y categorizar estas influencias situacionales con variados niveles de éxito, pero algunos modelos han destacado por su relevancia y aplicabilidad. A continuación, examinaremos las dos teorías más significativas en este ámbito.

EL MODELO DE FIEDLER

El modelo de liderazgo desarrollado en la década de 1960 por Fred Fiedler (1967) sostiene que el desempeño eficaz de un grupo depende de la adecuada coincidencia entre el estilo de liderazgo del líder y el grado de control que la situación le otorga a este. En otras palabras, la efectividad de un líder está determinada tanto por su estilo personal como por las características situacionales en las que se encuentre.

IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.



Uno de los aspectos fundamentales del modelo de Fiedler es la identificación del estilo de liderazgo del individuo. Para este fin, Fiedler desarrolló el "cuestionario del compañero menos preferido" (CMP), una herramienta que, siguiendo la línea de la Universidad de Michigan, busca determinar si una persona se orienta más hacia la tarea o hacia las relaciones. Quienes describen a dicho compañero utilizando términos relativamente positivos o favorables, obtenían una calificación alta en el CMP y por tanto se considera que esta persona está orientada a las relaciones. Caso contrario, quienes describen en términos negativos o desfavorables, obtienen puntuaciones bajas y son consideradas personas orientadas a las tareas.

Una premisa central del modelo de Fiedler es que el estilo de liderazgo de un individuo es relativamente fijo, es decir, no cambia fácilmente a lo largo del tiempo. Este enfoque subraya la importancia de comprender que un líder posee un estilo característico que debe coincidir con las condiciones del entorno para lograr la efectividad.

DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN.

Una vez identificado el estilo de liderazgo de un individuo, el siguiente paso consiste en evaluar la situación en la que el líder se encuentra. Fiedler definió tres dimensiones clave que, según su teoría, influyen en la eficacia del liderazgo:

1. **Relaciones líder-miembro:** Se refiere al grado de confianza, respeto y consideración que los subordinados tienen hacia su líder.
2. **Estructura de la tarea:** Hace referencia a la claridad y especificidad de las tareas que los subordinados deben realizar. Si las tareas están bien definidas y los



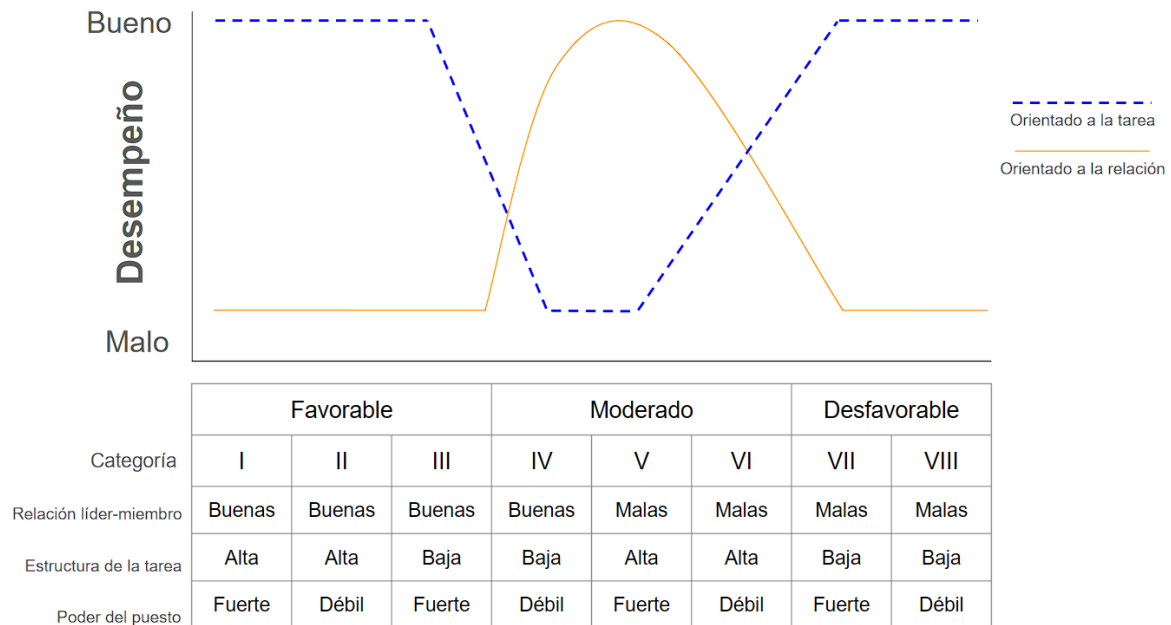
procedimientos son claros, la estructura de la tarea es alta; si, por el contrario, las tareas son ambiguas o poco claras, la estructura de la tarea es baja.

3. **Poder del puesto:** Implica el grado de autoridad formal que el líder posee, incluyendo su capacidad para tomar decisiones relacionadas con contratación, despidos, ascensos y recompensas económicas.

Estas dimensiones deben evaluarse en términos de su nivel: bueno o malo, alto o bajo, y mucho o poco poder, respectivamente. De esta manera, Fiedler propone que se analice la situación desde estas perspectivas para determinar la adecuación del estilo de liderazgo.

HACER COINCIDIR A LOS LÍDERES CON LAS SITUACIONES.

Una vez determinado el estilo de liderazgo (a través del CMP) y evaluadas las tres dimensiones, el modelo sugiere que el siguiente paso es hacer coincidir a los líderes con las situaciones para maximizar la efectividad. Fiedler postuló que no existe un único estilo de liderazgo que sea eficaz en todas las circunstancias; más bien, el rendimiento óptimo se logra cuando el estilo de liderazgo y las características situacionales están alineados.



Nota. Reproducido de *Comportamiento organizacional* (p. 394), por S. P. Robbins y T. A. Judge, 2013, Pearson Educación.

Fiedler identificó inicialmente ocho categorías situacionales diferentes, prediciendo el desempeño de los líderes en cada una de ellas. Sin embargo, en años recientes, Fiedler simplificó estas categorías, reduciéndolas a tres principales. Según su teoría revisada, los líderes orientados a las tareas (aquellos con baja puntuación en el CMP) se desempeñan mejor en situaciones de control extremo, tanto alto como bajo. En cambio, los líderes orientados a las relaciones (aquellos con alta puntuación en el CMP) son más efectivos en situaciones que presentan un control moderado.

IMPLICACIONES PARA EL LIDERAZGO.

Una de las suposiciones clave del modelo de Fiedler es que el estilo de liderazgo de los individuos es fijo, lo que implica que los líderes no pueden cambiar su estilo para

adaptarse a nuevas situaciones. Por lo tanto, cuando el estilo de liderazgo de un individuo no coincide con las demandas de la situación, Fiedler sugiere dos posibles soluciones:

1. **Modificar la situación:** Ajustar las condiciones y características del entorno para que coincidan mejor con el estilo del líder.
2. **Reemplazar al líder:** Cambiar al líder por otro cuyo estilo sea más adecuado para la situación en cuestión.

TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

La teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (1982) sostiene que no existe un estilo de liderazgo único y fijo que sea adecuado en todas las circunstancias. Por el contrario, el estilo de liderazgo más eficaz depende de la situación específica, particularmente de las características y el nivel de desarrollo de los seguidores.

En este contexto, el éxito del liderazgo radica en la capacidad del líder para adaptar su estilo al nivel de competencia y disposición de los seguidores, considerando que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Este enfoque resalta la importancia de ajustar el liderazgo según la madurez de los seguidores, definida dos factores esenciales: su capacidad (competencia o habilidad) y su disposición (motivación o voluntad) para realizar una tarea específica.

Hersey y Blanchard identifican cuatro estilos de liderazgo, cada uno con características específicas, cuya eficacia dependerá de la madurez de los seguidores:



- **Estilo Directivo (*para seguidores con baja competencia y baja disposición*):** El líder proporciona instrucciones claras y detalladas, establece expectativas precisas sobre el qué, cómo, cuándo y dónde de las tareas, y supervisa estrechamente el trabajo. Este estilo es más adecuado cuando los seguidores carecen de habilidades y no están motivados para realizar las tareas por sí mismos.
- **Estilo Persuasivo (*para seguidores con baja competencia pero alta disposición*):** El líder no solo dirige, sino que también dedica tiempo a persuadir y motivar a los seguidores para que se comprometan con la tarea. Aquí se combina el comportamiento directivo, para compensar la falta de habilidades, con un comportamiento de apoyo y motivación, para fomentar la disposición de los seguidores a realizar la tarea.
- **Estilo Participativo (*para seguidores con alta competencia pero baja disposición*):** En este caso, los seguidores tienen las habilidades necesarias, pero carecen de motivación o disposición para llevar a cabo las tareas. El líder actúa más como un facilitador y colaborador, buscando involucrar a los seguidores en el proceso de toma de decisiones, promoviendo un ambiente de confianza y apoyo mutuo.
- **Estilo Delegador (*para seguidores con alta competencia y alta disposición*):** El líder delega la mayoría de las responsabilidades y tareas, ofreciendo muy poca dirección o apoyo. Los seguidores son lo suficientemente competentes y se encuentran motivados para trabajar de manera autónoma. El líder se limita a supervisar ocasionalmente.



TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO

En los últimos años, las teorías del liderazgo han evolucionado para resaltar la capacidad del líder de inspirar y motivar a través de su visión y comportamientos. El liderazgo contemporáneo ha superado enfoques centrados únicamente en las características o comportamientos del líder, incorporando una dimensión emocional y relacional.

Estas teorías ponen el foco en cómo los líderes pueden influir en sus seguidores más allá de sus habilidades técnicas, destacando la importancia de generar cambios significativos, fomentar el compromiso y adaptarse a contextos cambiantes, aspectos clave en la dinámica actual de trabajo y gestión.

LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático es un concepto que ha capturado la atención de académicos y líderes a lo largo del tiempo debido a la capacidad única de ciertos individuos para inspirar y motivar a sus seguidores. Este tipo de liderazgo fue conceptualizado por Max Weber (1947), quien lo definió como una cualidad excepcional que distingue al líder del resto de las personas, otorgándole un poder casi sobrenatural o divino a los ojos de sus seguidores. Los líderes carismáticos, según Weber, logran movilizar a otros a través de su visión, comportamientos extraordinarios y la capacidad de transmitir un mensaje poderoso que resuena profundamente con sus seguidores. Ejemplos históricos como Martin Luther King Jr., o Steve Jobs ilustran cómo la figura carismática puede ser crucial para inspirar cambios significativos.

Robert House (1977), quien desarrolló una teoría moderna sobre el liderazgo carismático, destacó que este estilo se basa en la percepción de los seguidores de que el líder



posee habilidades excepcionales, más allá de sus capacidades técnicas. Los líderes carismáticos suelen ser visionarios, dispuestos a asumir riesgos y atentos a las necesidades de su equipo, lo que les permite generar un fuerte vínculo emocional con sus seguidores. A pesar de que algunos creen que el carisma es una cualidad innata, investigaciones sugieren que, en realidad, se puede desarrollar a través de comportamientos específicos, como proyectar optimismo, comunicar con pasión y conectar emocionalmente con el equipo. Además, se ha demostrado que el liderazgo carismático tiene un impacto directo en el rendimiento de los seguidores, motivándolos a alcanzar altos niveles de desempeño y satisfacción.

No obstante, el liderazgo carismático no está exento de riesgos. En algunas ocasiones, los líderes carismáticos pueden ejercer un poder excesivo, lo que podría llevar a un ambiente de trabajo tóxico o a la manipulación de los recursos de la organización para beneficio personal. Aunque en situaciones de crisis o incertidumbre este tipo de liderazgo puede ser muy efectivo, su eficacia depende en gran medida del contexto y de la capacidad del líder para alinear su visión con las necesidades y valores de la organización.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es un enfoque que ha ganado gran relevancia en los últimos años debido a su capacidad para inspirar cambios profundos en los seguidores y fomentar un alto rendimiento dentro de las organizaciones. A diferencia de los líderes transaccionales, que se centran en el cumplimiento de tareas y metas predeterminadas mediante recompensas y sanciones, los líderes transformacionales tienen la habilidad de

motivar e inspirar a sus seguidores para que vean más allá de sus propios intereses y se comprometan con los objetivos colectivos de la organización.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

El concepto de liderazgo transformacional se centra en la capacidad de los líderes para provocar cambios significativos en la forma en que sus seguidores perciben el trabajo, sus valores personales y su enfoque hacia los objetivos. Bernard Bass (1985), quien amplió la teoría de James MacGregor Burns (1978), identificó cuatro componentes clave que definen este estilo de liderazgo:

1. **Influencia idealizada:** El líder transformacional actúa como un modelo a seguir, promoviendo valores éticos elevados y comportamientos ejemplares. Los seguidores admiran al líder, se sienten inspirados por él y desean emular sus acciones.
2. **Motivación inspiradora:** Este tipo de líder transmite una visión clara y convincente del futuro, motivando a sus seguidores a comprometerse con esa visión. Utiliza un lenguaje simbólico y atractivo para inspirar entusiasmo y generar un sentido de propósito común.
3. **Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales fomentan la creatividad y la innovación dentro de sus equipos. Desafían las normas establecidas, alientan nuevas ideas y enfoques, y promueven un entorno de aprendizaje continuo. Este estilo de liderazgo ayuda a los seguidores a encontrar soluciones nuevas a problemas complejos.
4. **Consideración individualizada:** El líder se preocupa por el desarrollo individual de cada miembro del equipo, mostrando empatía y ofreciendo apoyo personalizado.



Este enfoque ayuda a los empleados a crecer y mejorar en sus roles, promoviendo su bienestar y satisfacción laboral.

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Diversas investigaciones han demostrado que el liderazgo transformacional genera efectos positivos tanto en los seguidores como en la organización en su conjunto. En términos de resultados, este estilo de liderazgo se ha asociado con un aumento en la motivación, el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los empleados. Además, se observan menores tasas de rotación y ausentismo, así como un mayor nivel de adaptabilidad y cohesión dentro del equipo.

COMPARACIÓN CON EL LIDERAZGO CARISMÁTICO.

Es importante destacar que el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático, aunque relacionados, no son idénticos. Mientras que el liderazgo carismático se centra principalmente en la personalidad y la influencia personal del líder, el liderazgo transformacional va más allá, enfocándose en el desarrollo de los seguidores y en su capacidad para pensar y actuar de manera innovadora. De hecho, algunos estudios sugieren que el carisma es un componente del liderazgo transformacional, pero no suficiente por sí solo para generar los cambios profundos y sostenibles que caracterizan a este estilo de liderazgo.

LIDERAZGO EN LÍNEA O VIRTUAL

El liderazgo en línea o virtual ha emergido como un tema clave en la gestión de equipos dispersos y remotos, especialmente con el avance de las tecnologías de comunicación digital que permiten a los líderes interactuar con sus colaboradores a través



de canales virtuales como el correo electrónico, videollamadas, plataformas de mensajería instantánea, entre otros. A pesar de su creciente relevancia, la investigación sobre cómo dirigir efectivamente en entornos virtuales ha sido limitada en comparación con estudios sobre liderazgo presencial. No obstante, es esencial comprender cómo los principios de liderazgo se aplican en un contexto donde las interacciones se definen principalmente por medios digitales.

LA COMUNICACIÓN EN LÍNEA COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO.

Uno de los aspectos más destacados es la importancia de la comunicación escrita. Mientras que en las interacciones presenciales, los líderes pueden apoyarse en señales no verbales, como gestos, tono de voz o lenguaje corporal, para transmitir confianza, empatía o críticas constructivas, en el entorno digital estos elementos están ausentes. Por ello, los líderes deben ser especialmente cuidadosos con la estructura, el tono y el estilo de sus mensajes escritos.

En este sentido, la forma en que se redactan los correos electrónicos o los mensajes instantáneos, tiene un impacto significativo en cómo son percibidos por los empleados. Por ejemplo, un mensaje en mayúsculas puede interpretarse como un tono de reprimenda o agresividad, mientras que una comunicación más estructurada y con un tono adecuado puede generar una respuesta más positiva y motivadora. De esta manera, las palabras en la comunicación digital no solo transmiten información, sino también emociones, estatus y niveles de confianza.

EL LIDERAZGO EN LÍNEA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.



Los líderes virtuales deben desarrollar habilidades de inteligencia emocional específicas para este tipo de interacción. Así como un líder cara a cara puede captar las emociones de los colaboradores a través de su lenguaje corporal y expresiones faciales, los líderes en línea deben ser capaces de "leer entre líneas" en los mensajes escritos. Esto implica interpretar el tono implícito, las emociones no expresadas de manera explícita y el contexto detrás de un mensaje para comprender mejor las necesidades, preocupaciones o motivaciones de los empleados. Esta capacidad de "descifrar" las emociones detrás de las palabras es crucial para mantener relaciones de confianza y apoyo, esenciales en un entorno laboral virtual.

CONFIANZA EN EL ENTORNO VIRTUAL.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes en línea es la generación y mantenimiento de la confianza. En las interacciones cara a cara, los líderes pueden establecer confianza a través de la proximidad física, el contacto visual y la empatía demostrada en la interacción directa. Sin embargo, en un entorno virtual, estas oportunidades se reducen drásticamente, lo que puede dificultar la creación de un vínculo de confianza fuerte. La confianza basada en la identificación, que surge cuando los empleados se sienten cercanos o alineados con su líder, puede ser particularmente difícil de lograr cuando las interacciones son principalmente mediadas por la tecnología.

Este desafío no significa que la confianza en línea sea inalcanzable, pero sí requiere un enfoque más deliberado. Los líderes en línea deben esforzarse por crear un entorno en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos, inquietudes y éxitos. La transparencia, la consistencia en la comunicación y la disposición a escuchar son esenciales para cultivar la confianza de los colaboradores. Además, dado que las



interacciones virtuales no permiten la misma cercanía que las presenciales, los líderes deben ser más proactivos en construir una cultura de comunicación abierta y en proporcionar un apoyo continuo a través de medios digitales.

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO VERBAL EN UN ENTORNO VIRTUAL.

A pesar de las limitaciones inherentes a la comunicación digital, los líderes en línea también tienen la oportunidad de influir en sus equipos de manera significativa. El uso efectivo del lenguaje escrito puede transmitir una fuerte visión y generar un sentido de propósito compartido entre los miembros del equipo, incluso a distancia. La habilidad para motivar a través de las palabras y proporcionar directrices claras y constructivas es fundamental en un entorno de trabajo remoto, donde la falta de interacción física puede hacer que algunos empleados se sientan desconectados de la misión organizacional.

Adicionalmente, el carisma, a menudo considerado un componente de liderazgo transformacional, no está necesariamente limitado a las interacciones cara a cara. Un líder transformacional en línea puede transmitir su carisma a través de la forma en que comunica sus ideas, inspira a sus seguidores y mantiene un compromiso con los objetivos de la organización. En este sentido, la escritura puede convertirse en una poderosa extensión de la presencia y la influencia del líder.



CAPÍTULO 3 - CONCEPTO DE TELETRABAJO/EL TELETRABAJO

DEFINICIÓN Y ALCANCE

El teletrabajo, también denominado trabajo remoto o trabajo a distancia, es una modalidad laboral en la cual las tareas se realizan fuera de los espacios físicos tradicionales de la organización, haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En términos generales, se trata de un modelo en el cual el empleado no necesita trasladarse a la oficina para cumplir sus funciones, sino que puede hacerlo desde su hogar, espacios de coworking o incluso en movilidad.

La **Ley 27.555 de Teletrabajo** sancionada en Argentina en 2020 lo define como “aquella prestación de tareas, total o parcial, fuera del establecimiento del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación” (Congreso de la Nación Argentina, 2020). Esta definición resalta dos aspectos fundamentales:

1. La posibilidad de que el teletrabajo sea total (100 % remoto) o parcial (modelo híbrido).
2. El rol central de las TIC como habilitadoras de esta forma de organización.

En la literatura internacional, algunos autores lo describen como una evolución del trabajo flexible, vinculado a la búsqueda de un mayor equilibrio entre vida laboral y personal. Robbins y Judge (2013), en el marco del comportamiento organizacional, lo ubican como un ejemplo de innovación en la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional.



ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Aunque el teletrabajo suele asociarse a la pandemia de COVID-19, sus antecedentes se remontan a mediados del siglo XX, cuando Jack Nilles (1975) introdujo el término “telecommuting” en la década de 1970. Lo definió como el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para desempeñar tareas fuera del espacio físico central de la organización. Su idea era reducir la congestión de tráfico y la contaminación mediante el trabajo desde casa, aprovechando los avances en telecomunicaciones.

En las décadas siguientes, especialmente en los años noventa, algunas empresas tecnológicas y consultoras comenzaron a implementar programas piloto de teletrabajo, generalmente como beneficio laboral para empleados con responsabilidades familiares. Sin embargo, la modalidad permaneció marginal hasta la masificación de Internet y el desarrollo de plataformas digitales colaborativas en la década del 2000 abrió nuevas posibilidades para el teletrabajo. Plataformas de mensajería instantánea, videollamadas y entornos colaborativos en la nube facilitaron la coordinación de equipos distribuidos geográficamente.

Herramientas como Skype (2003), Google Hangouts (2013), Zoom (2011) y Microsoft Teams (2017) transformaron la comunicación empresarial. Asimismo, la masificación de computadoras personales, dispositivos móviles y conexiones de banda ancha hizo viable que millones de trabajadores pudieran cumplir funciones desde sus hogares.

LA PANDEMIA DE COVID-19 COMO PUNTO DE INFLEXIÓN

El año 2020 marcó un antes y un después. La rápida propagación del virus SARS-CoV-2 obligó a los gobiernos a implementar medidas de confinamiento social y suspensión de actividades presenciales. Como resultado, millones de organizaciones debieron migrar de

manera abrupta al teletrabajo, incluso en sectores donde nunca antes se había considerado viable.

IMPACTO GLOBAL

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), más de 500 millones de personas trabajaron de manera remota en el punto más alto de la pandemia. En países desarrollados, entre el 40 % y el 60 % de la fuerza laboral se desempeñó desde sus hogares, mientras que en economías emergentes la proporción fue menor pero igualmente significativa.

El teletrabajo pasó de ser una alternativa marginal a convertirse en el modo predominante de trabajo en sectores como servicios, educación, finanzas y tecnología. La aceleración tecnológica fue forzada pero efectiva: empresas que nunca habían utilizado plataformas de videoconferencia debieron incorporarlas de un día para otro.

IMPACTO EN ARGENTINA

En Argentina, el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) decretado en marzo de 2020 llevó a una adopción masiva del teletrabajo. Sectores como la administración pública, la educación universitaria y gran parte de los servicios profesionales se vieron obligados a operar de forma remota.

La Encuesta Permanente de Hogares (EPH, INDEC, 2021) reveló que alrededor del 22 % de los trabajadores ocupados desempeñó sus tareas desde el hogar durante 2020. Aunque la proporción disminuyó al flexibilizarse las restricciones, el teletrabajo se consolidó como modalidad estable para una franja significativa de la población laboral.

MENDOZA: PARTICULARIDADES LOCALES

La provincia de Mendoza, con una economía diversificada que combina actividades primarias (vitivinicultura, agricultura), secundarias (industria alimenticia, manufactura) y terciarias (turismo, servicios), vivió la pandemia con características propias.

El teletrabajo tuvo mayor incidencia en los sectores vinculados a los servicios profesionales, la educación, la administración pública y la industria del software, en la cual Mendoza ha tenido un crecimiento sostenido en la última década.

La Cámara de la Industria del Software de Mendoza (CIM, 2022) señaló que durante la pandemia el empleo remoto en el sector TIC creció un 65 %. Asimismo, universidades e institutos educativos locales migraron rápidamente a la virtualidad, transformando sus prácticas pedagógicas y generando un debate sobre la efectividad del modelo.

En contraste, sectores tradicionales como el turismo y la vitivinicultura se vieron menos beneficiados por el teletrabajo, dado que sus actividades dependen en gran medida de la presencialidad. Esto generó una dualidad en la provincia: mientras algunos sectores se adaptaban con relativa facilidad a la virtualidad, otros enfrentaban severas restricciones

TELETRABAJO POST-PANDEMIA

Con el levantamiento progresivo de las restricciones sanitarias, muchas organizaciones enfrentaron la decisión de regresar a la presencialidad, mantener el teletrabajo o adoptar modelos híbridos. En Mendoza, al igual que en el resto del mundo, se



observa una tendencia hacia esquemas flexibles que combinan días de trabajo remoto con instancias presenciales.

La consultora Randstad (2023) reveló que el 74 % de los trabajadores argentinos prefiere mantener algún grado de teletrabajo, mientras que solo el 10 % opta por la presencialidad plena. Estos datos muestran que la modalidad llegó para quedarse, aunque probablemente en formatos flexibles.

Las empresas, a su vez, reconocen beneficios en términos de reducción de costos y satisfacción de los empleados, aunque también plantean desafíos en materia de coordinación y cultura organizacional.

MARCO NORMATIVO EN ARGENTINA

En Argentina, los primeros debates legislativos sobre teletrabajo surgieron en la década de 2000, impulsados por la expansión del sector de servicios informáticos y de call centers. No obstante, su aplicación era reducida y estaba limitada a nichos específicos de la economía.

La adopción masiva del teletrabajo durante el ASPO reavivó el debate legislativo. Como resultado, en julio de 2020 se sancionó la Ley 27.555 de Teletrabajo, que estableció un marco normativo con derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores. Entre sus principales disposiciones se encuentran:

- Derecho a la desconexión digital.
- Igualdad de trato con respecto a trabajadores presenciales.
- Provisión de herramientas y compensación de gastos.

→ Garantías para la conciliación entre vida laboral y familiar.

Aunque se trata de una legislación pionera en América Latina, la ley ha sido objeto de críticas por distintos sectores. Desde el ámbito empresarial se cuestionan los mayores costos y la pérdida de flexibilidad, mientras que desde el sindicalismo se advierten vacíos en la protección efectiva de los derechos laborales.

A pesar de estas tensiones, la Ley 27.555 representa un avance significativo al reconocer al teletrabajo como una modalidad legítima dentro del marco del derecho laboral argentino.

RELEVANCIA DEL LIDERAZGO EN ESTE CONTEXTO

Todo lo descrito hasta aquí conduce a una conclusión central: el teletrabajo no es un fenómeno meramente tecnológico, sino fundamentalmente organizacional y humano. La figura del líder se vuelve crucial para sostener la motivación, garantizar la cohesión del equipo y evitar los riesgos asociados al aislamiento y la pérdida de identidad organizacional.

En este marco, el liderazgo debe adaptarse a:

- Nuevas formas de comunicación digital.
- Construcción de confianza sin contacto físico.
- Acompañamiento emocional a distancia.
- Flexibilidad en la gestión de resultados.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

El contexto histórico del teletrabajo, con la pandemia como catalizador, constituye así el trasfondo indispensable para comprender la pregunta que guía este trabajo: **¿qué perfil de liderazgo demandan los trabajadores remotos de Mendoza?**



CAPÍTULO 4 - LIDERAZGO EN EQUIPOS VIRTUALES

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO VIRTUAL

El liderazgo virtual surge como una respuesta a las transformaciones estructurales en el mundo del trabajo, impulsadas por la globalización, la digitalización y, más recientemente, la masificación del teletrabajo a raíz de la pandemia de COVID-19. A diferencia del liderazgo tradicional, basado en la interacción presencial, el liderazgo virtual se desarrolla en contextos donde la comunicación, la supervisión y la motivación se llevan a cabo de manera remota, mediadas por tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Autores como Avolio, Kahai y Dodge (2000) definen el liderazgo virtual como un proceso de influencia social que ocurre en un contexto mediado por tecnología, en el cual el líder y los seguidores están separados en el espacio, el tiempo o ambos. Este concepto pone en evidencia dos elementos centrales: la mediación tecnológica y la distancia física o temporal.

En este sentido, el liderazgo virtual no debe entenderse como un reemplazo absoluto del liderazgo presencial, sino como una adaptación de sus principios a las particularidades de los entornos digitales. El desafío radica en mantener la efectividad de la influencia, la comunicación y la motivación, pese a la ausencia de contacto directo.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO VIRTUAL

El liderazgo virtual comparte elementos con los enfoques tradicionales, pero se diferencia en la forma en que dichos elementos se expresan. Entre sus principales características se destacan:



1. **Comunicación digital intensiva:** uso de correos electrónicos, videollamadas, chats corporativos y plataformas colaborativas como medio principal de interacción.
2. **Orientación a resultados más que a procesos:** el control presencial se sustituye por indicadores de desempeño y cumplimiento de metas.
3. **Flexibilidad temporal y espacial:** los equipos virtuales pueden estar distribuidos en diferentes husos horarios y localidades.
4. **Confianza como pilar central:** dado que la supervisión directa es limitada, la confianza mutua se vuelve condición esencial.
5. **Uso estratégico de la tecnología:** el líder debe dominar herramientas digitales y asegurar que el equipo también lo haga.
6. **Énfasis en la motivación intrínseca:** al no haber contacto físico, el reconocimiento simbólico y la claridad de la visión adquieren mayor peso.
7. **Gestión de la diversidad:** los equipos virtuales suelen estar conformados por personas de distintos contextos culturales, sociales y organizacionales.

Diversos estudios (Purvanova & Bono, 2009; Hoch & Kozlowski, 2014) señalan que el liderazgo virtual requiere un conjunto de competencias específicas que amplían las del liderazgo tradicional:

- **Competencia comunicacional:** capacidad de transmitir mensajes claros, mantener la frecuencia adecuada y usar canales apropiados.
- **Inteligencia emocional:** detectar estados de ánimo y necesidades a través de interacciones digitales, muchas veces sin lenguaje no verbal.
- **Gestión del tiempo y prioridades:** coordinar agendas flexibles y asegurar cumplimiento de plazos en equipos dispersos.



- **Orientación a la confianza:** construir credibilidad mediante la coherencia entre palabras y acciones, transparencia y cumplimiento de compromisos.
- **Habilidad tecnológica:** dominar plataformas de gestión y capacitar al equipo en su uso.
- **Capacidad de motivación a distancia:** mantener el entusiasmo sin interacciones presenciales.
- **Cultura de feedback:** retroalimentación frecuente, constructiva y personalizada.

El liderazgo virtual no solo requiere competencias adicionales, sino que enfrenta desafíos únicos:

- **Pérdida de interacción espontánea:** no existen las “charlas de pasillo” que fortalecen la cohesión social.
- **Sensación de aislamiento:** algunos empleados pueden experimentar desconexión emocional con la organización.
- **Dificultad para transmitir la cultura organizacional:** los valores corporativos deben comunicarse explícitamente, sin apoyarse en rituales presenciales.
- **Riesgo de sobrecarga digital:** la proliferación de reuniones virtuales puede generar fatiga.
- **Brechas tecnológicas:** no todos los empleados tienen las mismas habilidades digitales o acceso a Internet de calidad.
- **Desafíos de equidad:** los trabajadores remotos pueden sentir que reciben menos oportunidades que quienes mantienen contacto presencial.



En Mendoza, la falta de infraestructura tecnológica en zonas alejadas de la capital agrava algunos de estos desafíos, limitando el potencial de equipos remotos en áreas rurales.

ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADOS A ENTORNOS VIRTUALES

Los estilos de liderazgo estudiados en capítulos anteriores también pueden trasladarse al contexto virtual, aunque con matices:

- **Liderazgo transaccional:** se enfoca en metas, recompensas y sanciones; útil para mantener disciplina en equipos remotos, pero insuficiente para sostener la motivación en el largo plazo.
- **Liderazgo transformacional:** resulta especialmente efectivo en entornos virtuales, ya que inspira compromiso y otorga sentido a la tarea, compensando la falta de proximidad física.
- **Liderazgo participativo:** favorece la inclusión de los miembros en la toma de decisiones, lo que incrementa la cohesión en equipos virtuales.
- **Liderazgo carismático:** puede perder fuerza al trasladarse al entorno digital, donde las expresiones no verbales se reducen. Sin embargo, la capacidad de inspirar mediante mensajes claros sigue siendo un factor diferenciador.

El caso de Mendoza presenta particularidades que enriquecen el análisis. La provincia, reconocida por su actividad vitivinícola y turística, ha experimentado en los últimos años un crecimiento en sectores intensivos en conocimiento, como el software y los servicios empresariales.

El teletrabajo permitió a muchas empresas mendocinas contratar talento en zonas alejadas de la capital, y también trabajar con clientes en otras provincias o países. Sin embargo, esta expansión generó nuevas demandas hacia los líderes:

- Desarrollar habilidades digitales en equipos tradicionalmente presenciales.
- Mantener motivados a empleados jóvenes que valoran la flexibilidad.
- Gestionar la distancia con trabajadores en localidades rurales o con dificultades de conectividad.

La adaptación a estas condiciones requiere líderes capaces de equilibrar la orientación a resultados con un fuerte acompañamiento humano. Por ello, el desafío de motivar en la virtualidad es quizá uno de los aspectos más críticos. En ausencia de contacto físico, el líder debe recurrir a herramientas como reconocimientos públicos en reuniones virtuales, otorgar feedback constante y constructivo, establecimiento de metas inspiradoras, espacios de socialización online, incentivos simbólicos que refuercen el compromiso, etc.

La motivación intrínseca cobra particular relevancia, ya que la autonomía y la confianza se convierten en motores principales del desempeño.

LIDERAZGO VIRTUAL: PERSPECTIVAS FUTURAS

El liderazgo virtual no es una tendencia transitoria, sino una competencia que se consolidará en los próximos años. En la medida en que el trabajo híbrido se expanda, los líderes deberán combinar habilidades presenciales y virtuales, adaptando su estilo a cada situación.

En Mendoza, esto significará que las organizaciones no solo deberán formar líderes tradicionales, sino también desarrollar programas de capacitación específicos en liderazgo digital, inteligencia emocional en entornos virtuales y gestión de equipos distribuidos.



CAPÍTULO 5 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo adopta un enfoque cuantitativo, ya que es el más adecuado dado que busca medir y analizar las preferencias de los trabajadores remotos de Mendoza en torno al liderazgo, a través de instrumentos estandarizados que permitan obtener datos comparables y representativos.

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es **exploratorio, no experimental y transversal**.

- **Exploratorio** porque busca una primera aproximación sistemática a un fenómeno relativamente nuevo en la provincia de Mendoza: las expectativas de los trabajadores en torno al liderazgo en teletrabajo. Al no existir abundante literatura local sobre el tema, la finalidad es generar conocimiento inicial que pueda servir de base para futuros estudios.
- **No experimental** porque no se manipulan variables independientes, sino que se observa el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural. Los investigadores no intervienen para modificar las condiciones del teletrabajo o del liderazgo, sino que se limitan a describir y analizar lo que los trabajadores reportan.
- **Transversal** porque se recolecta información en un único momento temporal, ofreciendo una fotografía de la situación actual en el año 2025. Si bien estudios longitudinales podrían mostrar la evolución de las percepciones



a lo largo del tiempo, el presente trabajo se limita a un corte específico que permita evaluar la hipótesis planteada.

UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN OBJETIVO

La unidad de análisis de la investigación son los trabajadores en relación de dependencia bajo modalidad de teletrabajo en la provincia de Mendoza.

La población objetivo incluye empleados de distintos sectores productivos y de servicios, tanto del ámbito privado como público, que cumplen total o parcialmente sus funciones en modalidad remota. La inclusión de diversos sectores busca captar la heterogeneidad del teletrabajo en Mendoza, reconociendo que las expectativas de liderazgo pueden variar según el rubro, el nivel jerárquico y la cultura organizacional.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación combina revisión bibliográfica y trabajo de campo mediante encuestas estructuradas.

a) Revisión bibliográfica y documental

Se realizó un relevamiento exhaustivo de literatura académica y profesional sobre liderazgo, teletrabajo y gestión de equipos virtuales. Las fuentes incluyen:

- Libros clásicos de comportamiento organizacional (Robbins & Judge, 2013; Bass, 1990; Burns, 1978).

- Artículos académicos en bases de datos como Scopus, Web of Science y Redalyc.
- Informes institucionales (OIT, CEPAL, Ministerio de Trabajo de Argentina).
- Legislación nacional sobre teletrabajo (Ley 27.555).

b) Encuestas estructuradas

Se diseñó un **formulario online** (Google Forms) con preguntas cerradas distribuidas a trabajadores remotos de Mendoza. El cuestionario incluyó ítems relacionados con:

- Datos sociodemográficos (edad, género, sector laboral, modalidad de trabajo).
- Experiencias previas de trabajo presencial vs. remoto.
- Preferencias sobre características del líder (participativo, autoritario, transformacional, carismático, etc.).
- Percepciones sobre motivación, comunicación y confianza en entornos virtuales.

La escala de medición empleada fue principalmente tipo **Likert** (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), lo que permitió obtener datos cuantitativos comparables.

ESTRATEGIA DE MUESTREO



Se decidió utilizar un muestreo no probabilístico, complementado con bola de nieve, aprovechando la disponibilidad de trabajadores remotos en Mendoza y la accesibilidad de los mismos.

- Se distribuyó el cuestionario en redes sociales de profesionales (LinkedIn, redes sociales de Mendoza, etc.).
- Se contactaron directamente empresas y asociaciones para solicitar la participación de sus empleados.
- Se solicitó a los encuestados que compartieran el formulario con colegas en situación similar.

Aunque este tipo de muestreo no permite garantizar la representatividad estadística plena, es adecuado para estudios exploratorios que buscan identificar tendencias y patrones iniciales.

Se estableció como meta recolectar al menos 80 respuestas válidas, lo que ofrece un volumen suficiente para aplicar análisis descriptivos y comparativos significativos.

HIPÓTESIS

En el contexto actual de teletrabajo en la provincia de Mendoza, se plantea que existe una diferencia significativa entre el perfil de liderazgo que los trabajadores perciben en sus líderes actuales y el perfil de liderazgo que consideran deseable para un adecuado desempeño de los equipos de trabajo virtuales.



Se sostiene que el liderazgo actualmente ejercido presenta limitaciones para responder a las necesidades específicas del trabajo remoto, lo que genera una brecha respecto del liderazgo esperado por los colaboradores. En este sentido, los trabajadores valoran un estilo de liderazgo más orientado a las personas, con mayores niveles de motivación, un componente carismático más marcado y una participación activa en la toma de decisiones, en contraste con estilos de liderazgo más tradicionales, centrados principalmente en el control y la productividad.

Esta brecha evidenciaría la necesidad de una adaptación del rol del líder frente a las nuevas dinámicas laborales impuestas por el teletrabajo y los entornos virtuales de trabajo.

A fin de poder comprobar o refutar esta hipótesis, se parametrizaron las posibles respuestas al cuestionario de la siguiente manera:

- Aquellas preguntas donde se solicita que indique el nivel de coincidencia, se asignaron los siguientes puntajes a cada respuesta:
 - Muy en desacuerdo: 1
 - Parcialmente de acuerdo: 2
 - Indistinto: 3
 - Parcialmente de acuerdo: 4
 - Muy de acuerdo: 5
- Para considerar confirmada la hipótesis planteada, se proponen los siguientes resultados (calculando el promedio de puntaje):
 - Liderazgo carismático: Sobre 20 puntos posibles en la pregunta, deberá obtener un promedio de 13 o más.



- Orientación al liderazgo:
 - La productividad es lo más importante para su líder, sin importar el costo, deberá obtener un promedio de 2 o menos.
 - Las relaciones personales son tan importantes como la productividad para su líder, deberá obtener 3.5 o más.
 - Las necesidades del equipo son importantes para su líder, deberá obtener un 3.5 o más.
- Liderazgo Motivacional: Sobre 20 puntos posibles en la pregunta, deberá obtener un promedio de 14 o más.
- Estilo de liderazgo: más del 75% de respuestas el proceso de toma de decisión es conjunto y menos del 25% es unilateral.
- Aquellas preguntas donde se solicita que indique el nivel de coincidencia, se asignaron los siguientes puntajes a cada respuesta:
 - Nada deseable: 1
 - Poco deseable: 2
 - Indistinto: 3
 - Deseable: 4
 - Muy deseable: 5
- Para considerar confirmada la hipótesis planteada, se proponen los siguientes resultados (calculando el promedio de puntaje):
 - Liderazgo carismático: Sobre 20 puntos posibles en la pregunta, deberá obtener un promedio de 17 o más.
 - Orientación al liderazgo:



- La productividad es lo más importante para su líder, sin importar el costo, deberá obtener un promedio de 1.5 o menos.
- Las relaciones personales son tan importantes como la productividad para su líder, deberá obtener 4 o más.
- Las necesidades del equipo son importantes para su líder, deberá obtener un 4 o más.
- Liderazgo Motivacional: Sobre 20 puntos posibles en la pregunta, deberá obtener un promedio de 18 o más.

Estilo de liderazgo: Estilo de liderazgo: Más del 80% de respuestas el proceso de toma de decisión es conjunto y menos del 20% es unilateral.



CAPÍTULO 6 - RESULTADO DE ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE DATOS

A lo largo del presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a trabajadores remotos de la provincia de Mendoza. El relevamiento tuvo como objetivo identificar las percepciones y expectativas de los encuestados en relación con el liderazgo en el contexto del teletrabajo, abordando aspectos vinculados a su importancia, a las características valoradas en los líderes y a los estilos de liderazgo predominantes en la gestión de equipos a distancia.

La muestra analizada presenta un carácter heterogéneo, abarcando distintas edades, géneros, modalidades de trabajo —teletrabajo total y esquemas híbridos—, así como diversos roles dentro de los equipos de trabajo. Esta diversidad permite obtener un panorama amplio y representativo de las demandas y preferencias que emergen en el actual contexto de trabajo remoto.

Los datos recopilados posibilitan el análisis de las variables asociadas al liderazgo y su relación con dimensiones como la satisfacción y la motivación laboral de los trabajadores que desempeñan sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo.

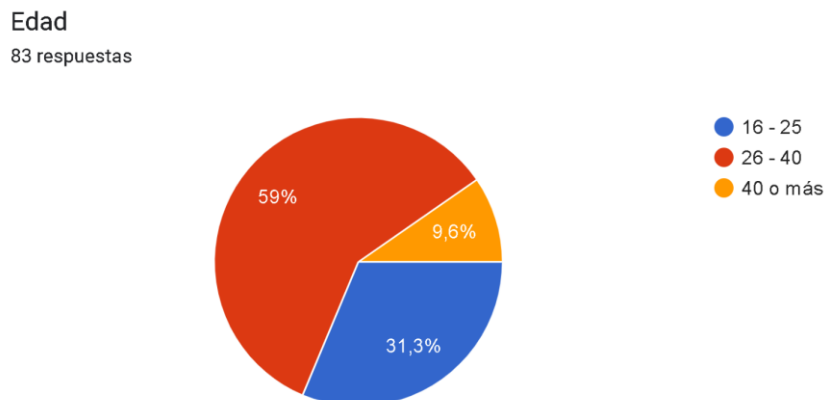
PERFÍL DE LOS PARTICIPANTES

La muestra analizada estuvo conformada predominantemente por trabajadores de entre 26 y 40 años (Figura 1), con participación mayoritaria de hombres sobre mujeres (Figura 2). En relación con la modalidad de trabajo, los encuestados se distribuyen entre el

teletrabajo completamente remoto y el esquema de trabajo híbrido, siendo esta última modalidad la más frecuente dentro de la muestra.

Asimismo, en lo que respecta al rol desempeñado dentro de la organización, la mayoría de los participantes se identificó como parte del equipo liderado. No obstante, también se registró la participación de personas que ocupan roles de liderazgo, lo que permite considerar distintas perspectivas en relación con las prácticas y percepciones del liderazgo en el contexto del teletrabajo.

Figura 1: Distribución etaria

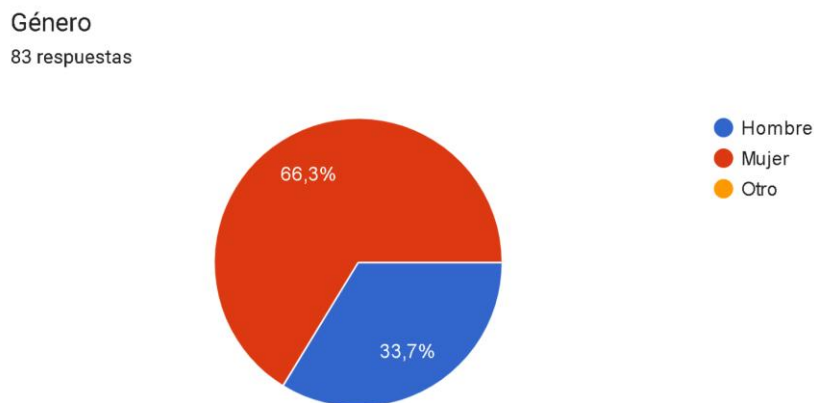


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

La distribución etaria de los participantes muestra un claro predominio de trabajadores de entre 26 y 40 años, que representan el 59% de la muestra. Este grupo etario corresponde a una franja laboralmente activa y con alta presencia en modalidades de teletrabajo, lo que refuerza la pertinencia del estudio en este segmento. Por su parte, el 31,3% de los encuestados tiene entre 16 y 25 años, lo que indica una participación relevante de trabajadores jóvenes, posiblemente vinculados a primeras experiencias laborales remotas.

Finalmente, solo el 9,6% corresponde a personas de 40 años o más, lo que sugiere una menor adopción o presencia del teletrabajo en los grupos etarios de mayor edad dentro de la muestra analizada.

Figura 2: Distribución por género

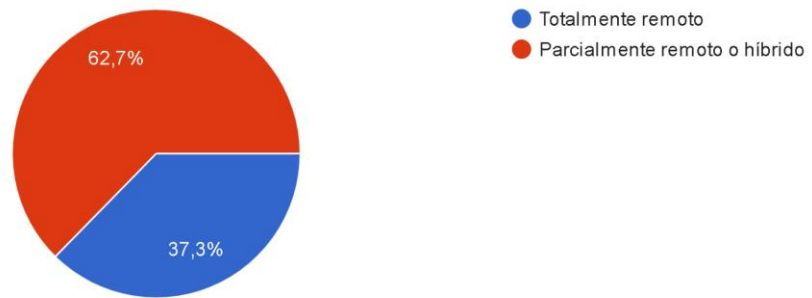


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

La distribución por género muestra una mayor participación de mujeres en la muestra, quienes representan el 66,3% de las respuestas, frente al 33,7% correspondiente a hombres. Esta predominancia femenina sugiere una alta presencia de mujeres en modalidades de trabajo remoto dentro del universo analizado, lo que puede vincularse tanto a características del mercado laboral como a la adopción del teletrabajo como estrategia de conciliación entre la vida laboral y personal. No se registraron respuestas en la categoría “otro”, lo que indica una composición binaria del género dentro de la muestra relevada.

Figura 3: Distribución por modalidad

Modalidad de trabajo
83 respuestas

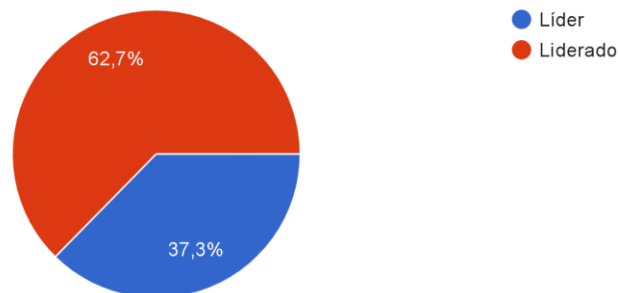


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

La modalidad de trabajo predominante entre los encuestados es la parcialmente remota o híbrida, que representa el 62,7% de la muestra, mientras que el 37,3% desempeña sus tareas de manera totalmente remota. Esta distribución indica que, si bien el trabajo remoto se encuentra ampliamente extendido, la mayoría de los trabajadores combina instancias presenciales y virtuales.

Figura 4: Identificación de líder

En su trabajo ¿ Se considera usted líder o parte del equipo liderado?
83 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

La mayoría de los encuestados se identifica como parte del equipo liderado, representando el 62,7% de la muestra, mientras que el 37,3% se considera líder dentro de su ámbito laboral. Esta composición resulta significativa para el análisis, ya que permite abordar la percepción del liderazgo tanto desde quienes ejercen roles de conducción como desde quienes reciben las prácticas de liderazgo, enriqueciendo la interpretación de los resultados en contextos de trabajo remoto o híbrido.

PERCEPCIÓN E IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

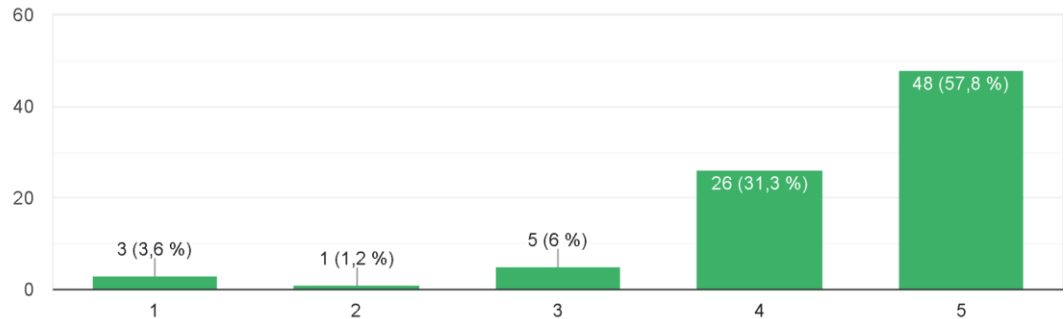
Un alto porcentaje de los participantes manifestó considerar fundamental la figura del líder para el desarrollo normal de sus tareas, lo que se refleja en la valoración asignada a su rol dentro del equipo de trabajo (Figura 5). Asimismo, la mayoría de los encuestados indicó poder identificar claramente a su líder en el ámbito laboral, aun en el contexto de trabajo remoto o híbrido (Figura 6).

En relación con la identificación del líder, los resultados muestran que una amplia mayoría de los participantes señaló que dicha figura corresponde a un superior jerárquico (69%), mientras que un porcentaje menor identificó al líder como un par dentro del equipo de trabajo (18%), según se observa en el Figura 6.

Figura 5: Importancia del líder

¿Qué tan importante es la existencia de un líder en el desarrollo normal de su trabajo?

83 respuestas



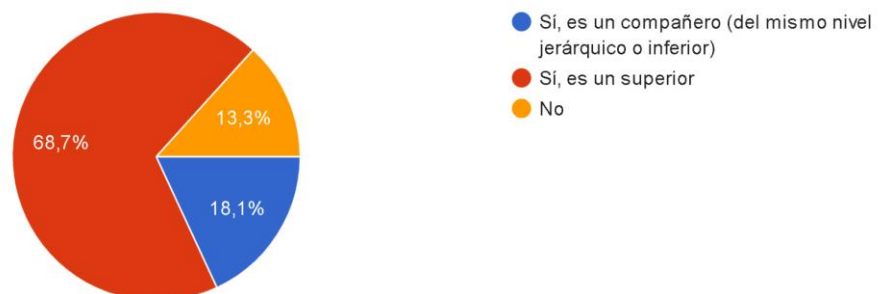
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Se observa que la gran mayoría de los encuestados considera muy importante la existencia de un líder para el desarrollo normal de su trabajo. Más del 89% de las respuestas se concentran en los valores más altos de la escala (4 y 5), lo que refleja una valoración ampliamente positiva del rol del liderazgo, incluso en contextos de teletrabajo. Indicando que, aun en entornos remotos, la figura del líder sigue siendo percibida como un elemento clave para la organización, orientación y acompañamiento de las tareas laborales.

Figura 6: Identificación del líder

¿Puede identificar la figura de un líder en su equipo de trabajo?

83 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025



La mayoría de los encuestados logra identificar claramente la figura de un líder dentro de su equipo de trabajo. En el 68,7% de los casos, dicha figura corresponde a un superior jerárquico, mientras que un 18,1% reconoce al líder como un compañero del mismo nivel o inferior. No obstante, un 13,3% de los participantes manifiesta no identificar una figura de liderazgo, lo que podría evidenciar la ausencia de un liderazgo definido o dificultades en su percepción dentro de algunos equipos de trabajo remoto.

CARACTERÍSTICAS VALORADAS DE LA MOTIVACIÓN

Los resultados obtenidos indican que las características asociadas a la motivación de los trabajadores a distancia son diversas. No obstante, se observa que el principal factor motivacional identificado por los encuestados es el salario, mencionado por el 80,7% de la población relevada (Figura 7).

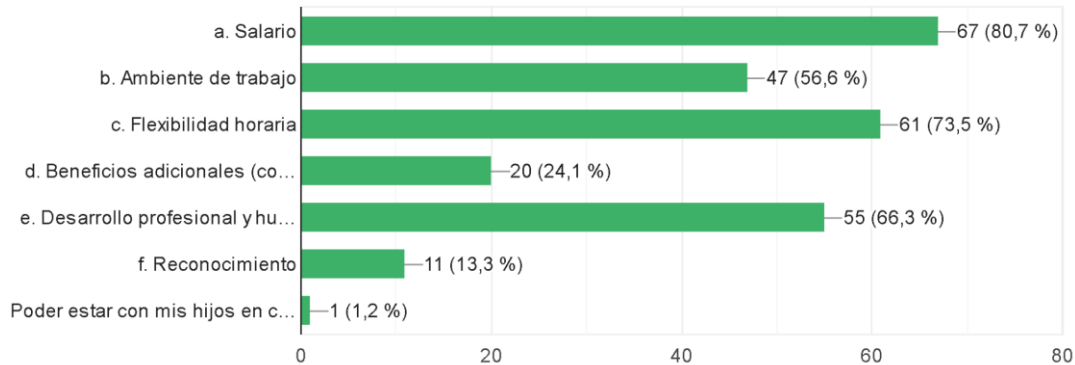
En segundo lugar, los participantes señalaron la flexibilidad horaria como un elemento relevante para su motivación, seguida por el desarrollo profesional y humano. Finalmente, el ambiente de trabajo fue identificado como el cuarto factor motivacional en orden de importancia, según se desprende de los resultados presentados en el Figura 7.

Figura 7: Factores motivacionales



Indique los tres (3) factores más importantes que influyen en su motivación

83 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Los resultados indican que el principal factor motivacional para los trabajadores remotos es el salario, seleccionado por el 80,7% de los encuestados. En segundo lugar se destaca la flexibilidad horaria (73,5%), seguida por el desarrollo profesional y humano (66,3%), lo que refleja la importancia de equilibrar las recompensas económicas con oportunidades de crecimiento y autonomía.

PERFIL DE SU LÍDER ACTUAL

Esta sección presenta los resultados correspondientes a la identificación del perfil de liderazgo actualmente ejercido en los equipos de trabajo remotos de la provincia de Mendoza. A través de las respuestas relevadas, se describen las principales características del liderazgo vigente, las cuales servirán como referencia para su posterior contraste con el perfil de liderazgo valorado por los trabajadores.

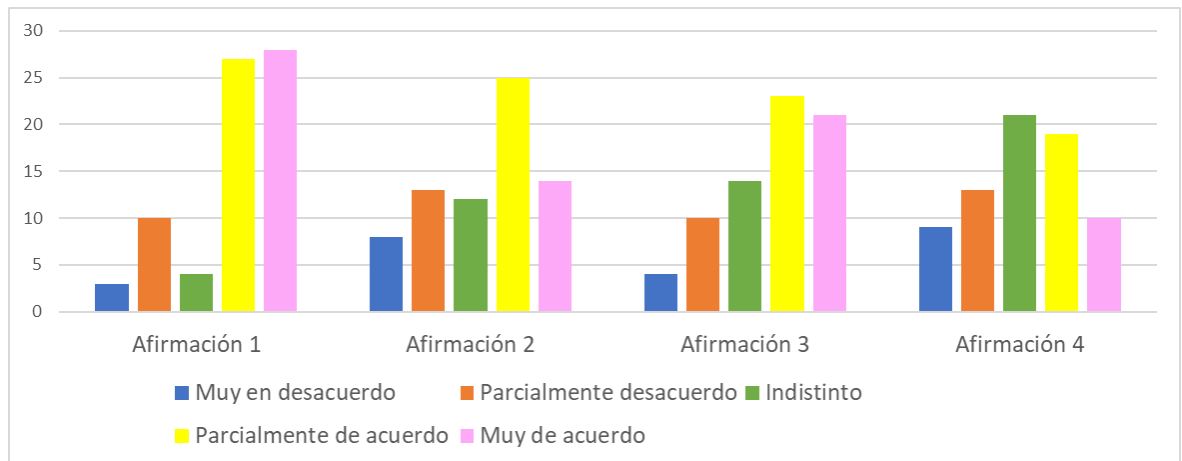


CARACTERÍSTICAS VALORADAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Los resultados muestran que las características asociadas al liderazgo carismático obtuvieron, en general, niveles elevados de acuerdo por parte de los encuestados. En particular, se destacan aquellas vinculadas a la capacidad del líder para establecer metas claras orientadas a un futuro mejor y para transmitir dichas metas al equipo de trabajo, las cuales registraron los mayores niveles de coincidencia (Figura 8).

Asimismo, aspectos como la disposición del líder a asumir riesgos y su capacidad para percibir las necesidades del equipo también fueron valorados positivamente, aunque presentaron una mayor dispersión en los niveles de acuerdo. Por otro lado, las conductas de liderazgo asociadas a la adopción de comportamientos no convencionales, entendidos como novedosos o distintos a lo habitual, obtuvieron niveles de acuerdo inferiores en comparación con el resto de las afirmaciones analizadas, según se observa en el Figura 8.

Figura 8: Liderazgo Carismático - Situación Actual



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

***Afirmaciones evaluadas:**

- Afirmación 1: Su líder tiene metas claras que proponen un futuro mejor, y es capaz de transmitirlos
- Afirmación 2: Su líder está dispuesto a correr riesgos, incurrir en costos altos y el autosacrificio para alcanzar sus objetivos
- Afirmación 3: Es perceptivo a las necesidades de los demás y responde a esas necesidades y sentimientos
- Afirmación 4: Su líder adopta comportamientos no convencionales (novedosos y/o distintos a lo normal)

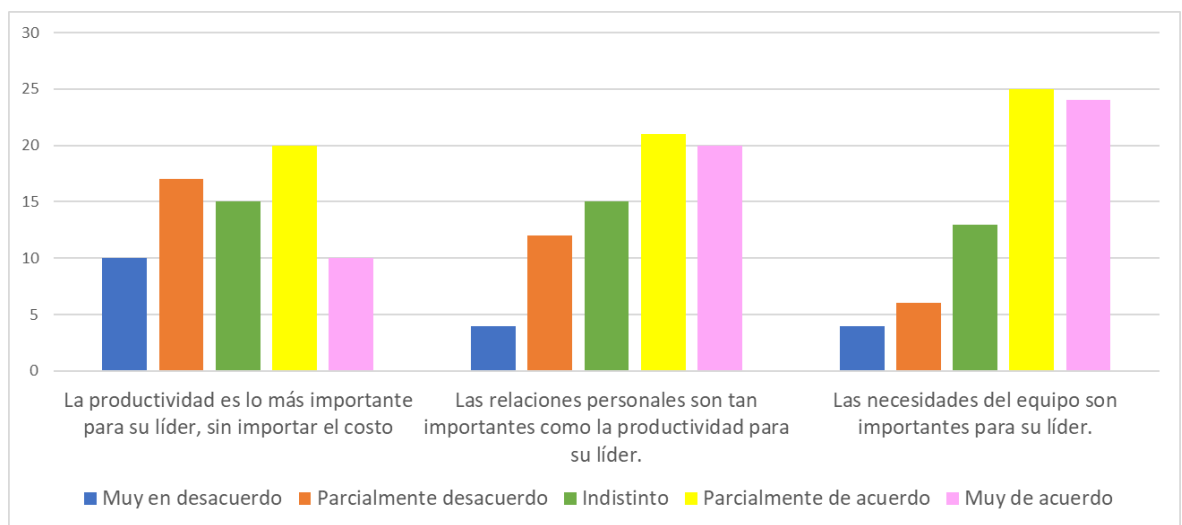
La información presenta una valoración mayoritariamente positiva de las características asociadas al liderazgo carismático en la situación actual. Se observa un alto nivel de acuerdo en relación con la capacidad del líder para establecer metas claras y transmitir una visión de futuro, así como para percibir y responder a las necesidades del equipo. En contraste, la disposición a asumir riesgos elevados y la adopción de comportamientos no convencionales presentan niveles de acuerdo más moderados y una

mayor dispersión de respuestas, lo que sugiere que estas conductas no se manifiestan de manera homogénea en los equipos de trabajo remoto.

ORIENTACIÓN DEL LIDERAZGO

Los resultados indican que la orientación del liderazgo es percibida, en términos generales, como equilibrada entre la productividad y la importancia de las relaciones personales y el bienestar del equipo. No obstante, se observa un mayor nivel de desacuerdo frente a aquellas afirmaciones que posicionan a la productividad como el principal eje de enfoque del liderazgo, según se refleja en la distribución de las respuestas (Figura 9).

Figura 9: Orientación del liderazgo - Situación Actual



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Los resultados indican que el liderazgo actual es percibido con una orientación que no prioriza exclusivamente la productividad por sobre otros aspectos. Se observa un mayor nivel de desacuerdo frente a la idea de que la productividad sea lo más importante sin importar el costo, mientras que existe un amplio consenso en considerar que las relaciones personales y las necesidades del equipo son tan relevantes como el logro de resultados. Esto

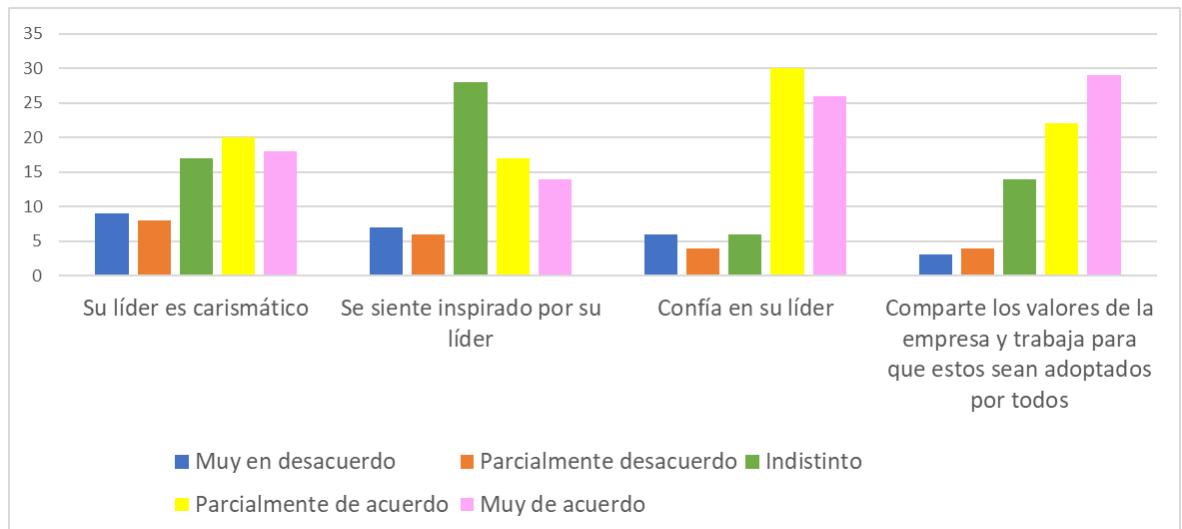
sugiere una percepción de liderazgo relativamente equilibrado, con una tendencia a valorar el bienestar del equipo junto con el cumplimiento de los objetivos laborales.

LIDERAZGO MOTIVACIONAL

Los resultados evidencian percepciones diversas en relación con el liderazgo motivacional ejercido en los equipos de teletrabajo de la provincia de Mendoza. Si bien una parte de los encuestados reconoce que sus líderes logran inspirar y generar confianza, se observa también un porcentaje significativo de trabajadores que percibe niveles bajos o intermedios de motivación por parte de sus líderes, lo que se traduce en respuestas distribuidas de manera heterogénea (Figura 10).

Asimismo, las afirmaciones vinculadas a la capacidad del líder para compartir valores organizacionales y fomentar el compromiso con la visión de la empresa presentan niveles de acuerdo variables, lo que indica que estas prácticas no se encuentran de manera homogénea en todos los equipos analizados. No obstante, se destaca un alto nivel de acuerdo en relación con la confianza depositada en el líder, aspecto que aparece como uno de los puntos más consensuados entre los encuestados, según se observa en el Figura 10.

Figura 10: Liderazgo motivacional - Situación Actual



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Se pueden observar percepciones diversas respecto del liderazgo motivacional actual. Si bien una parte significativa de los encuestados manifiesta confiar en su líder y reconoce que comparte los valores de la organización, se observa una mayor dispersión de respuestas en relación con el nivel de inspiración que este genera. Esto sugiere que, aunque existe una base de confianza y alineación con los valores organizacionales, el liderazgo motivacional no se manifiesta de manera uniforme en todos los equipos de trabajo remoto.

ESTILOS DE LIDERAZGO

A los encuestados se les presentó un escenario hipotético con el objetivo de identificar el comportamiento que adopta su líder frente a situaciones de toma de decisiones. Las respuestas obtenidas permiten observar la distribución de los distintos estilos de liderazgo percibidos por los trabajadores, tal como se refleja en el Figura 11.

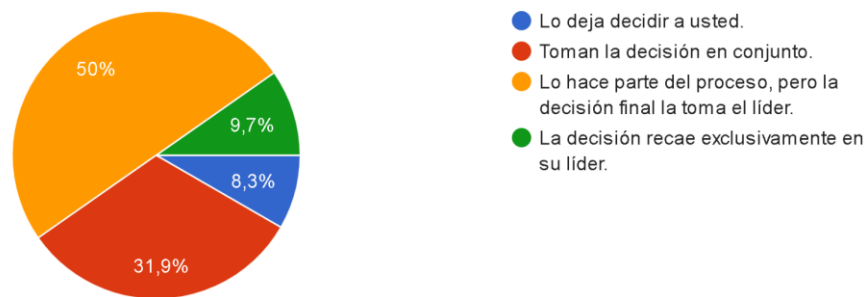
Según los datos recabados, aproximadamente la mitad de los participantes percibe que sus líderes los hacen partícipes del proceso de toma de decisiones, aunque la decisión final recae en el líder. En términos generales, los resultados muestran que, en la mayoría de

los casos, los trabajadores se encuentran involucrados en el proceso decisorio, diferenciándose principalmente en el grado de autonomía y en la responsabilidad final sobre la toma de decisiones, según se observa en el Figura 11.

Figura 11: Estilos de liderazgo - Situación Actual

ESTILOS DE LIDERAZGO. Ante una situación de toma de decisiones, indique el comportamiento de su líder:

72 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

El estilo de liderazgo predominante en la toma de decisiones es de carácter participativo moderado. En el 50% de los casos, los líderes hacen partícipe al equipo del proceso decisorio, aunque la decisión final recae en el propio líder, mientras que un 31,9% indica que las decisiones se toman de manera conjunta. En contraste, son minoritarios los casos en los que el líder delega completamente la decisión o la asume de forma unilateral, lo que sugiere una tendencia general a involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo remoto.



PERFIL DEL LÍDER DESEADO

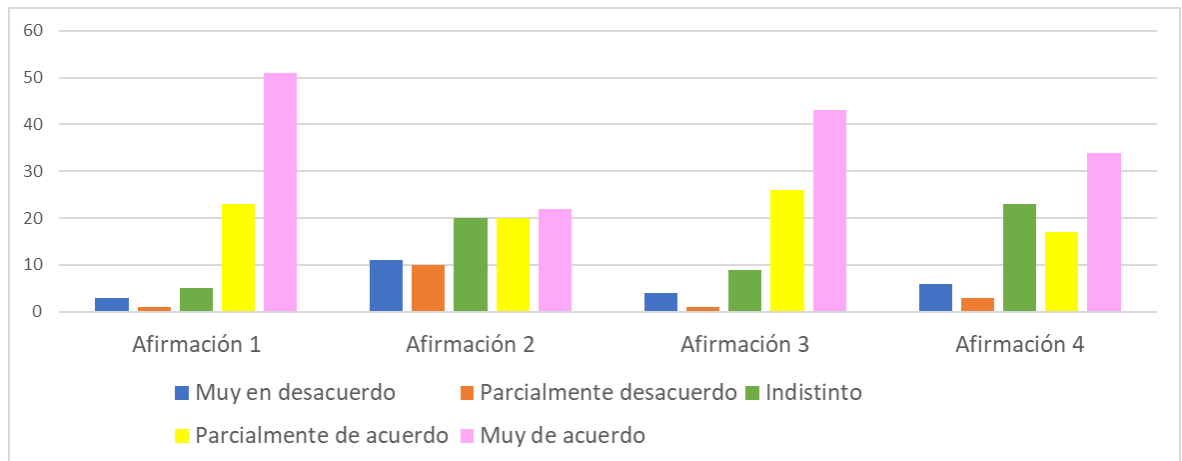
La sección final de la encuesta fue diseñada para identificar el perfil de liderazgo que los trabajadores remotos buscan en su entorno laboral. A partir de las respuestas obtenidas, se describen las características, estilos y actitudes que los empleados a distancia consideran deseables en una figura de liderazgo, con el objetivo de relevar sus expectativas y aspiraciones en relación con las prácticas de conducción en contextos de teletrabajo.

CARACTERÍSTICAS DESEADAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Los resultados permiten identificar las características del liderazgo carismático que los trabajadores remotos consideran deseables en una figura de liderazgo. En este sentido, se observa un alto nivel de coincidencia en las afirmaciones vinculadas a la capacidad del líder para establecer metas claras que propongan un futuro mejor, aspecto que concentra el mayor grado de acuerdo entre los encuestados (Figura 12).

Asimismo, las respuestas muestran una valoración positiva de la capacidad del líder para transmitir dichas metas y ejercer influencia sobre el equipo. Por el contrario, las afirmaciones relacionadas con la disposición del líder a asumir riesgos elevados, incurrir en costos significativos o realizar sacrificios personales para alcanzar los objetivos presentan mayores niveles de desacuerdo, según se observa en el Figura 12.

Figura 12: Liderazgo carismático - Situación Deseada



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

*Afirmaciones evaluadas:

- Afirmación 1: Su líder tiene metas claras que proponen un futuro mejor, y es capaz de transmitirlos
- Afirmación 2: Su líder está dispuesto a correr riesgos, incurrir en costos altos y el autosacrificio para alcanzar sus objetivos
- Afirmación 3: Es perceptivo a las necesidades de los demás y responde a esas necesidades y sentimientos
- Afirmación 4: Su líder adopta comportamientos no convencionales (novedosos y/o distintos a lo normal)

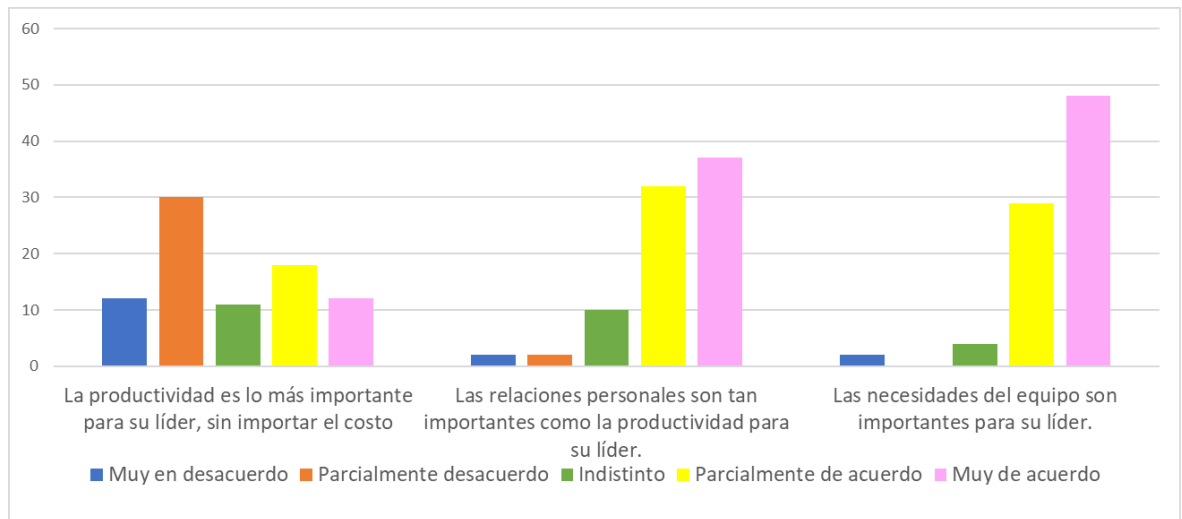
Los resultados reflejan una clara preferencia por un liderazgo carismático en el perfil de líder deseado. Se observa un alto nivel de acuerdo, especialmente en la capacidad del líder para establecer metas claras y transmitir una visión de futuro, así como para percibir y responder a las necesidades del equipo. En cambio, la disposición a asumir riesgos elevados y a adoptar comportamientos no convencionales presenta una valoración más moderada, lo que sugiere que los trabajadores priorizan un liderazgo inspirador y empático, pero sin conductas extremas o excesivamente disruptivas.

ORIENTACIÓN DEL LIDERAZGO

Los resultados vinculados a la orientación del liderazgo deseado muestran que los trabajadores remotos valoran un enfoque equilibrado entre la productividad y la atención a las necesidades del equipo. Las respuestas reflejan un mayor nivel de acuerdo con aquellas afirmaciones que proponen un liderazgo que combine el cumplimiento de objetivos con la consideración del bienestar y las relaciones interpersonales dentro del grupo de trabajo (Figura 13).

Por el contrario, las afirmaciones que posicionan a la productividad como eje exclusivo de la conducción presentan menores niveles de coincidencia, según se observa en el Figura 13.

Figura 13: Orientación al liderazgo- Situación Deseada



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Esto evidencia que el perfil de liderazgo deseado se orienta claramente hacia un equilibrio entre resultados y bienestar del equipo. La mayoría de los encuestados manifiesta desacuerdo con la idea de priorizar la productividad sin considerar el costo humano, mientras



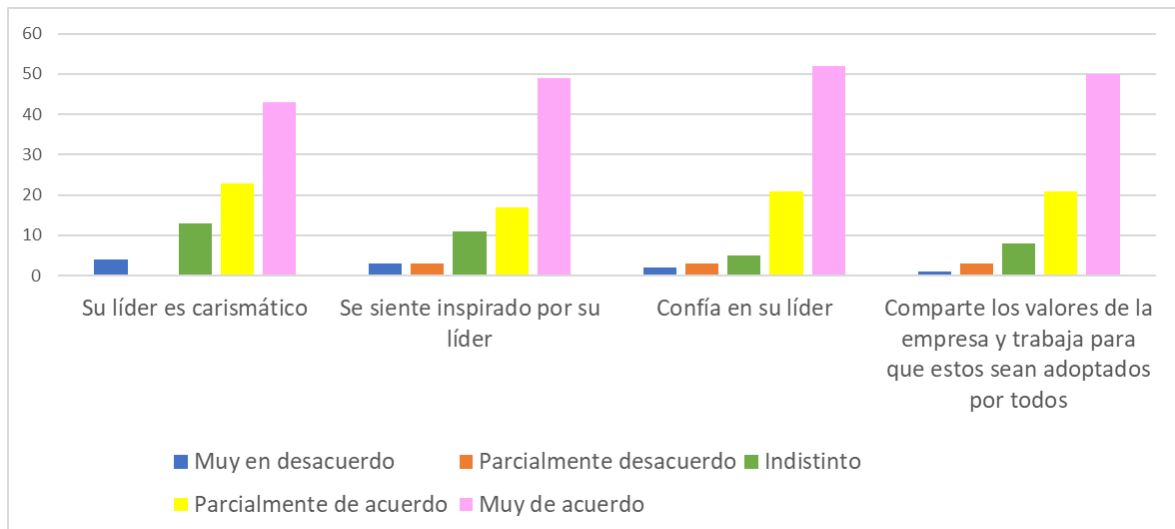
que existe un alto nivel de acuerdo en que las relaciones personales y las necesidades del equipo sean tan importantes como el logro de objetivos. Esto refleja la preferencia por un liderazgo empático, humano y centrado en las personas, especialmente valorado en contextos de trabajo remoto.

LIDERAZGO MOTIVACIONAL

Los resultados correspondientes al liderazgo motivacional deseado muestran un alto nivel de coincidencia entre los encuestados respecto de la importancia de este estilo de liderazgo. Las respuestas reflejan una marcada valoración de líderes capaces de generar motivación, inspirar al equipo y fortalecer la confianza en el contexto del trabajo a distancia (Figura 14).

Asimismo, se observa un elevado grado de acuerdo con aquellas afirmaciones vinculadas a la capacidad del líder para compartir los valores de la organización y fomentar el compromiso de los trabajadores con la visión de la empresa. En conjunto, estos atributos concentran uno de los mayores niveles de consenso a lo largo del cuestionario, según se desprende de los resultados presentados en el Figura 14.

Figura 14: Liderazgo motivacional - Situación Deseada



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Se puede observar una fuerte preferencia por un liderazgo deseado de carácter motivacional y transformacional. La mayoría de los encuestados manifiesta un alto nivel de acuerdo con que el líder ideal sea carismático, inspire a su equipo, genere confianza y promueva activamente los valores de la organización. La escasa presencia de desacuerdos refuerza la idea de que se espera un líder que no solo oriente el trabajo, sino que también motive, genere compromiso y fortalezca la identidad colectiva dentro de los equipos de trabajo remoto.

ESTILOS DE LIDERAZGO

A los encuestados se les presentó un escenario hipotético con el objetivo de relevar cuál sería el comportamiento deseado del líder ante una situación de toma de decisiones. Las respuestas obtenidas permiten identificar las preferencias de los trabajadores remotos respecto de los estilos de conducción valorados en este tipo de contextos (Figura 15).

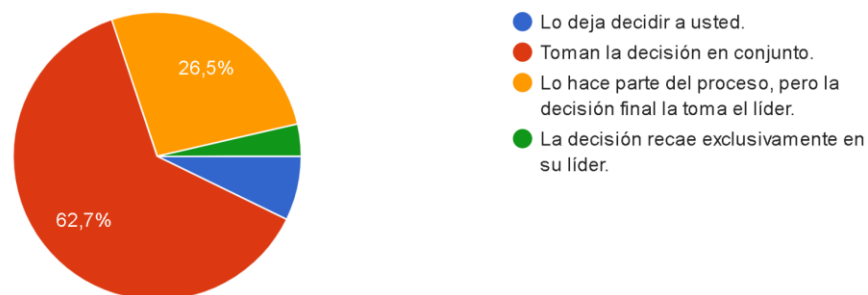
Los resultados muestran que el 62,7% de los participantes prefiere un estilo de liderazgo en el cual la toma de decisiones se realice de manera conjunta entre el líder y el

equipo, posicionándose como la opción predominante. Asimismo, se observa que el 89,2% de los encuestados valora participar activamente en los procesos de toma de decisiones, lo que refleja una amplia preferencia por modalidades de conducción participativas, según se desprende del Figura 15.

Figura 15: Estilos de liderazgo - Situación Deseada

ESTILOS DE LIDERAZGO. Ante una situación de toma de decisiones, que postura le gustaría que su líder adoptara:

83 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada, 2025

Los resultados indican que el estilo de liderazgo deseado en la toma de decisiones es predominantemente participativo. La mayoría de los encuestados prefiere que las decisiones se tomen de manera conjunta entre el líder y el equipo, reflejando una valoración positiva de la colaboración y la inclusión. En segundo lugar, se destaca la preferencia por un liderazgo que involucre al equipo en el proceso decisorio, aunque la decisión final recaiga en el líder, mientras que son poco deseadas las posturas extremas de delegación total o de decisión unilateral. Esto evidencia la expectativa de un liderazgo democrático y cercano en contextos de trabajo remoto.



Los resultados presentados a lo largo de este capítulo permiten describir las percepciones y preferencias de los trabajadores remotos de la provincia de Mendoza en relación con el liderazgo en contextos de teletrabajo. A partir de las distintas dimensiones analizadas, se relevaron tanto las características del liderazgo actualmente percibido como aquellas asociadas al liderazgo deseado, así como las orientaciones y estilos de conducción valorados por los encuestados.

La información expuesta constituye la base empírica para el análisis integrador y las conclusiones que se desarrollan en el capítulo siguiente.



CONCLUSIONES

Del análisis integral de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se desprende que la hipótesis planteada resulta confirmada. En el contexto del teletrabajo en la provincia de Mendoza, se verifica la existencia de una brecha significativa entre el perfil de liderazgo actualmente percibido por los trabajadores y el perfil de liderazgo que estos consideran deseable para el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo virtuales.

En relación con la situación actual, los resultados evidencian que el liderazgo ejercido en los equipos remotos mantiene, en gran medida, características propias de modelos de liderazgo tradicionalmente asociados al trabajo presencial, tales como un énfasis en el control, la supervisión de tareas y el cumplimiento de objetivos productivos. Estas prácticas, si bien continúan presentes en el entorno virtual, resultan insuficientes para dar respuesta a las particularidades del trabajo remoto, especialmente en lo referido a la motivación, la comunicación y el acompañamiento de los colaboradores.

En contraste, al analizar la situación deseada, los trabajadores manifiestan una clara preferencia por un perfil de liderazgo más orientado a las personas, en el cual el rol del líder trascienda la mera coordinación de tareas y se posicione como un facilitador del desempeño individual y colectivo. En este sentido, se valoran especialmente estilos de liderazgo con un componente carismático y motivacional más marcado, capaces de generar compromiso, confianza y sentido de pertenencia en contextos donde la interacción presencial se encuentra limitada.

Asimismo, la comparación entre la situación actual y la deseada pone de relieve diferencias significativas en relación con la toma de decisiones. Mientras que el liderazgo actualmente percibido tiende a concentrar las decisiones en los niveles jerárquicos superiores, los trabajadores expresan la necesidad de una mayor participación y autonomía en los procesos decisorios, lo cual se asocia a una mejor adaptación al trabajo remoto y a un mayor grado de involucramiento con las tareas y objetivos del equipo.

Por otra parte, los resultados permiten identificar un contraste relevante en las prácticas de seguimiento y control. En la situación actual, el control suele estar vinculado a la supervisión directa de las actividades, replicando esquemas propios del trabajo presencial. En la situación deseada, en cambio, los trabajadores valoran un enfoque basado en la confianza, la delegación de responsabilidades y la gestión por objetivos, lo que evidencia un cambio en las expectativas respecto del rol del líder en entornos virtuales.

Finalmente, la investigación pone de manifiesto que la transición hacia el teletrabajo no implica únicamente un cambio en el espacio físico de trabajo, sino una transformación profunda en las dinámicas de liderazgo. La brecha identificada entre el liderazgo actualmente ejercido y el liderazgo deseado evidencia la necesidad de repensar el rol del líder de equipos virtuales, reconociendo que las competencias y estilos que resultaban funcionales en contextos presenciales no siempre resultan suficientes ni adecuados en entornos de trabajo remoto.



PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se evidencia una diferencia significativa entre las características del liderazgo actualmente percibido y aquellas que conforman el perfil de liderazgo deseado por los trabajadores en contextos de teletrabajo. Si bien los encuestados reconocen la importancia de la figura del líder y la presencia de ciertas prácticas positivas, los datos reflejan una clara preferencia por estilos de liderazgo más participativos, empáticos y orientados a las personas.

En particular, los resultados muestran que los trabajadores valoran líderes capaces de comunicar una visión clara, generar confianza, inspirar a sus equipos y considerar las necesidades individuales y colectivas al momento de tomar decisiones. Asimismo, se destaca la importancia de un liderazgo que promueva la participación activa del equipo en los procesos decisorios, evitando posturas excesivamente autoritarias o, por el contrario, una delegación total que genere falta de orientación.

En función de lo expuesto, se propone como mejora la implementación de programas de capacitación y desarrollo en liderazgo dirigidos a mandos medios y superiores, con especial énfasis en el fortalecimiento de habilidades blandas. Estos programas deberían contemplar aspectos como la comunicación efectiva en entornos virtuales, la gestión emocional, la motivación de equipos remotos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones colaborativa. De este modo, se busca preparar a los líderes para enfrentar los desafíos propios del teletrabajo, donde la distancia física exige mayores niveles de confianza, claridad y acompañamiento.

Asimismo, se sugiere fomentar instancias formales de retroalimentación y participación, tales como reuniones periódicas de equipo, espacios de escucha activa y



encuestas internas de clima laboral, que permitan evaluar de manera continua el desempeño del liderazgo y ajustar las prácticas según las necesidades del equipo. Estas instancias contribuirían a fortalecer el vínculo entre líderes y colaboradores, promoviendo un clima de trabajo más colaborativo y motivador.

Finalmente, la adopción de estas medidas permitiría reducir la brecha identificada entre el liderazgo actual y el liderazgo deseado, favoreciendo un estilo de conducción más alineado con las expectativas de los trabajadores. Como resultado, se espera un impacto positivo en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral, así como en la sostenibilidad de los equipos de trabajo remoto a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Nilles, J. M. (1975). *Telecommunications and organizational decentralization*. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142–1147.

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después: Guía práctica*. <https://www.ilo.org>

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.

Randstad. (2023). *El futuro del trabajo en Argentina: Hibridación, teletrabajo y nuevos desafíos de liderazgo*. <https://www.randstad.com.ar>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



ANEXOS: ENCUESTAS



Perfiles de líderes para equipos remotos: ¿Cuál es el ideal?

¿Trabajás en equipos de manera remota?  

Nos encantaría conocer tu opinión sobre las características de tu líder actual, así como las cualidades que te gustaría ver en él o ella.

Tu experiencia nos ayudará a comprender mejor las necesidades de quienes trabajan de forma remota y, así, colaborar en la mejora del liderazgo y la comunicación en estos equipos.

Esta encuesta es totalmente anónima y no se te pedirá información sobre tu empresa. La encuesta consta de tres partes: una primera parte con información general, seguida de un análisis de tu líder actual y, finalmente, un análisis del líder que te gustaría tener.

Somos estudiantes de la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de Cuyo. Al completar esta encuesta, estás colaborando con nuestro trabajo de investigación.



Edad *

Elige

Género *

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer
- ☐ Otro

Modalidad de trabajo *

- ☐ Totalmente remoto
- ☐ Parcialmente remoto o híbrido

Indique los **tres (3)** factores más importantes que influyen en su motivación *

- ☐ a. Salario
- ☐ b. Ambiente de trabajo
- ☐ c. Flexibilidad horaria
- ☐ d. Beneficios adicionales (como prepaga, guardería, gimnasio, etc.)
- ☐ e. Desarrollo profesional y humano
- ☐ f. Reconocimiento
- ☐ Otro: _____



En su trabajo ¿ Se considera usted líder o parte del equipo liderado? *

- ☐ Líder
- ☐ Liderado

¿Qué tan importante es la existencia de un líder en el desarrollo normal de su trabajo? *

	1	2	3	4	5	
Nada necesario	☐	☐	☐	☐	☐	Altamente necesario

Perfil de su líder actual

A continuación le propondremos una serie de **afirmaciones**, para las cuales le pedimos que **indique** el nivel de **coincidencia** de las mismas con los comportamientos de su **LIDER ACTUAL**.



Liderazgo Carismático *

Muy en
desacuerdo

Parcialmente
en
desacuerdo

Indistinto

Parcialmente
de acuerdo

Muy de
acuerdo

Su líder tiene
metas claras que
proponen un
futuro mejor y es
capaz de
transmitirlas

☐☐☐☐☐

Su líder está
dispuesto a correr
riesgos, incurrir en
costos altos y el
autosacrificio
para alcanzar sus
objetivos

☐☐☐☐☐

Es perceptivo a
las necesidades
de los demás y
responde a esas
necesidades y
sentimientos

☐☐☐☐☐

Su líder adopta
comportamientos
no
convencionales
(novedosos y/o
distintos a lo
normal)

☐☐☐☐☐



Orientación del liderazgo *

Muy en Parcialmente Indistinto Parcialmente Muy de
desacuerdo en desacuerdo de acuerdo acuerdo

La
productividad
es lo más
importante
para su líder,
sin importar el
costo.

☐☐☐☐☐

Las relaciones
personales
son tan
importantes
como la
productividad
para su líder.

☐☐☐☐☐

Las
necesidades
del equipo son
importantes
para su líder.

☐☐☐☐☐



Liderazgo Motivacional *

	Muy en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indistinto	Parcialmente de acuerdo	Muy de acuerdo
Su líder es carismático.	☐	☐	☐	☐	☐
Se siente inspirado por su líder.	☐	☐	☐	☐	☐
Confía en su líder.	☐	☐	☐	☐	☐
Comparte los valores de la empresa y trabaja para que estos sean adoptados por todos.	☐	☐	☐	☐	☐

ESTILOS DE LIDERAZGO. Ante una situación de toma de decisiones, indique el comportamiento de su líder: *

Elige

Lo deja decidir a usted.

Toman la decisión en conjunto.

Lo hace parte del proceso, pero la decisión final la toma el líder.

La decisión recae exclusivamente en su líder.

[Reiniciar formulario](#)

[Ver el propietario del](#)



Perfil del líder deseado

A continuación se proponen **nuevamente** las **mismas afirmaciones**, pero en este caso le pedimos que **indique** el nivel en el que **DESEARÍA** ver estos comportamientos reflejados en su **líder**.



Liderazgo Carismático *

Nada
deseable

Poco
deseable

Indistinto

Deseable

Muy
deseable

Su líder tiene
metas claras que
proponen un
futuro mejor, y es
capaz de
transmitirlas

☐☐☐☐☐

Su líder está
dispuesto a correr
riesgos, incurrir en
costos altos y el
autosacrificio
para alcanzar sus
objetivos

☐☐☐☐☐

Es perceptivo a
las necesidades
de los demás y
responde a esas
necesidades y
sentimientos

☐☐☐☐☐

Su líder adopta
comportamientos
no
convencionales
(novedosos y/o
distintos a lo
normal)

☐☐☐☐☐



Orientación del liderazgo *

Nada
deseable

Poco
deseable

Indistinto

Deseable

Muy
deseable

La
productividad
es lo más
importante
para su líder,
sin importar el
costo.

☐☐☐☐☐

Las relaciones
personales son
tan
importantes
como la
productividad
para su líder.

☐☐☐☐☐

Las
necesidades
del equipo son
importantes
para su líder.

☐☐☐☐☐



Liderazgo Motivacional *

	Nada deseable	Poco deseable	Indistinto	Deseable	Muy deseable
Su líder es carismático.	☐	☐	☐	☐	☐
Se siente inspirado por su líder.	☐	☐	☐	☐	☐
Confía en su líder.	☐	☐	☐	☐	☐
Comparte los valores de la empresa y trabaja para que estos sean adoptados por todos.	☐	☐	☐	☐	☐

ESTILOS DE LIDERAZGO: Ante una situación de toma de decisiones, que postura * le gustaría que su líder adoptara:

Elige

Lo deja decidir a usted.

Toman la decisión en conjunto.

Lo hace parte del proceso, pero la decisión final la toma el líder.

La decisión recae exclusivamente en su líder.

[Corrar formulario](#)

[El propietario del](#)

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de Enero de 2026



CAROLINA KAREW

Firma y aclaración

28555

Número de registro

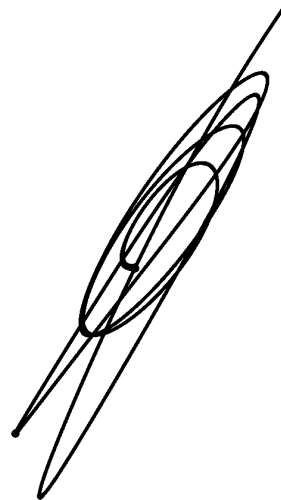
38582540

DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de enero de 2026



Luciano Martín Carrada

.....
Firma y aclaración
31344

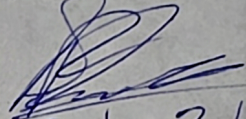
.....
Número de registro
42478026

.....
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de enero de 2026


Diego Santiago Rodríguez
Firma y aclaración

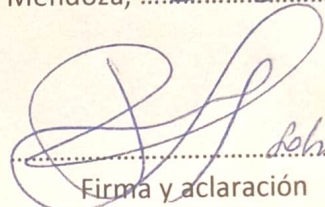
27.313.
Número de registro

35.925.886
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de enero 2026


Firma y aclaración Doha Rodriguez

28749
Número de registro

39086550
DNI