



OFICINA DE POSTGRADOS

Tema:

**ROL DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN EL BIENESTAR INTEGRAL DEL
TELETRABAJADOR**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Psicología mención
en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional

Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autores:

Andrea Dayana Mendoza León
Gabriela del Rocío Solís Carrasco

Director:

Arturo Muñoz Pasquel, M.A

Ambato – Ecuador

Noviembre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ROL DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN EL BIENESTAR INTEGRAL DEL
TELETRABAJADOR**

Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autores:

Andrea Dayana Mendoza León
Gabriela del Rocío Solís Carrasco

Andrea del Carmen Gonzalez Bucheli. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.
CALIFICADOR

f. 

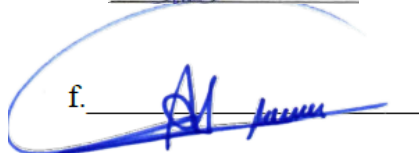
Arturo Esteban Muñoz Pasquel, M.A
CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, PhD.
COORDINADOR DE POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador
Noviembre 2021

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANDREA DAYANA MENDOZA LEÓN** con CC. **180445111-8**, autora del trabajo de graduación titulado: **"ROL DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN EL BIENESTAR INTEGRAL DEL TELETRABAJADOR"** previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la biblioteca PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2021



ANDREA DAYANA MENDOZA LEÓN

CC. 180445111-8

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **GABRIELA DEL ROCIO SOLIS CARRASCO** con CC. **180416376-2**, autora del trabajo de graduación titulado: "**ROL DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN EL BIENESTAR INTEGRAL DEL TELETRABAJADOR**" previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**

3. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
4. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la biblioteca PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2021



GABRIELA DEL ROCIO SOLIS CARRASCO

CC. 180416376-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, todo lo puedo en Él que me fortalece para seguir adelante y cumplir mis objetivos.

A mis padres y hermano, por su apoyo incondicional, quienes han sido mi mejor ejemplo de perseverancia, constancia y amor.

De igual manera expreso mi reconocimiento y gratitud a mi mentor Arturo Muñoz Pasquel.

Dayana Mendoza L.

Agradezco al creador de todo Dios por darme sabiduría, ánimo y mostrarme su carácter fiel y amoroso todo el tiempo. A mis padres por vivir junto a mí cada etapa de este proceso y hacerla suya también.

Así, también, mi total gratitud a mi tutor y maestro Arturo Muñoz Pasquel por compartir sus conocimientos sin reserva alguna dejándome ver no solo su alta calidad profesional, sino, también, humana.

Gabriela Solís C.

DEDICATORIA

Con cariño y amor a quienes hacen todo en la vida para que alcance mis sueños, mis héroes inspiradores. Papá y mamá.

A mi hermano, fiel compañero de aventuras, mi fortaleza y modelo a seguir.

Dayana Mendoza L.

Con amor para las personas más importantes de mi vida mis padres quienes han sido incondicionales en el camino emprendido. Por cada oración que han elevado en mi nombre y por ser fortaleza y ánimo en momentos de debilidad.

Gabriela Solís C.

RESUMEN

El proyecto de investigación nace de la necesidad de identificar la incidencia de las prácticas del supervisor asociadas a: planificación, seguimiento, retroalimentación y comunicación. Se ha observado que estos elementos posiblemente inciden en el bienestar del teletrabajador, que afecta la productividad y los resultados de la compañía. De modo que, el trabajo de investigación está enfocado en elaborar una guía del supervisor dirigida a los líderes para mejorar el bienestar integral del teletrabajador de Plasticaucho Industrial S.A, además de un análisis desde tres enfoques sociodemográficos: generaciones, antigüedad en la empresa y género, a través de datos obtenidos de la compañía para la descripción de las características principales de la población.

Mediante la información recabada, se encontró que: los colaboradores que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo consideran que el rol del líder influye de manera significativa en el bienestar integral, asimismo, se refleja una correlación entre las características socio demográficas y las variables de estudio.

Finalmente, se presenta la guía del supervisor la cual, es capaz de cuidar de los lineamientos base que la Compañía demanda de un supervisor, que parte desde los comportamientos mínimos esperados que, se traducen a competencias, el ajuste de perfil vinculado a los rasgos de personalidad necesarios para liderar equipos, hasta aterrizar en prácticas puntuales enlazadas a los principales ámbitos de gestión.

Palabras clave: Rol del líder, bienestar integral, teletrabajador, guía del supervisor.

ABSTRACT

The research project arises from the need to identify the incidence of supervisor practices associated with: planning, monitoring, feedback and communication. It has been observed that these elements possibly affect the well-being of the teleworker, thus affecting the productivity and the results of the company. Thus, the research work is focused on developing a supervisor's guide aimed at leaders to improve the integral well-being of the teleworker of Plasticaucho Industrial SA, in addition to an analysis from three socio-demographic approaches: generations, seniority in the company and gender, through data obtained from the company for the description of the main characteristics of the population.

Through the information collected, it was found that: the collaborators who are under the teleworking modality, consider that the role of the leader influences in a significant way in the integral well-being, likewise a correlation is reflected between the sociodemographic characteristics and the study variables.

Finally, the supervisor's guide is presented, which is capable of taking care of the basic guidelines that the Company demands of a supervisor, starting from the minimum expected behaviors that are translated into competencies, passing through the profile adjustment linked to personality traits necessary to lead teams, until landing in specific practices linked to the main management areas.

Keywords: Role of the leader, integral well-being, teleworker, supervisor's guide.

ÍNDICE

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	8
1.1. Liderazgo.....	8
1.2. Bienestar integral del colaborador.....	13
1.3. Habilidades de un buen líder	14
1.4. Factores críticos del teletrabajo	1
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	22
2.1. Tipo y enfoque de investigación.....	22
2.2. Aplicación de instrumentos	24
2.3. Caracterización de la empresa o institución	27
2.4. Propuesta de la investigación: Guía del supervisor dirigida a los líderes para mejorar el bienestar integral del teletrabajador.....	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.1. Análisis evaluación factores del teletrabajo asociados a las prácticas del supervisor y su impacto en el bienestar del colaborador.....	54
3.1.1. Análisis por contraste (línea de supervisión y colaboradores) variaciones moderadas y significativas	60
3.1.2. Análisis por características socio demográficas y preguntas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.....	63
3.1.2.1. Comparativo por generaciones	63
3.1.2.2. Comparativo por antigüedad	75
3.1.2.3. Comparativo por género	84
3.2. Análisis de respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.....	94

3.2.1.	Análisis por características socio demográficas de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral	94
3.2.1.1.	Rango generaciones	94
3.2.1.2.	Rango de Antigüedad	94
3.2.1.3.	Rango género	94
3.2.2.	Análisis aspectos de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral	94
3.2.3.	Análisis por prácticas del supervisor por ámbito de gestión de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.....	97
3.2.3.1.	Ámbito de gestión cambio	97
3.2.3.2.	Ámbito de gestión clima laboral.....	98
3.2.3.3.	Ámbito de gestión comunicación	98
3.2.3.4.	Ámbito de gestión conflicto	100
3.2.3.5.	Ámbito de gestión desarrollo.....	100
3.2.3.6.	Ámbito de gestión dirección.....	102
3.2.3.7.	Ámbito de gestión empoderamiento.....	103
3.2.3.8.	Ámbito de gestión inteligencia emocional	103
3.2.3.9.	Ámbito de gestión liderazgo.....	104
3.2.3.10.	Ámbito de gestión objetivos	106
3.2.3.11.	Ámbito de gestión reconocimiento.....	107
3.2.3.12.	Ámbito de gestión retroalimentación	108
3.2.3.13.	Ámbito de gestión retroalimentación trabajo en equipo.....	109
3.2.3.14.	Satisfacción general prácticas del supervisor	109
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	113
	ANEXOS.....	115

INTRODUCCIÓN

Antecedentes teóricos y prácticos

El teletrabajo como modalidad es relativamente nuevo en nuestro país, de modo que los análisis que emergen del mismo contemplan varios elementos asociados al potencial del teletrabajo en función de la naturaleza de los cargos, la productividad de quienes incursionan en teletrabajo y los riesgos asociados a este nuevo gran reto, entre otros. Pese a ello al parecer del mapa de análisis general respecto al tema se diluye o al menos son escasos los estudios realizados respecto a un factor trascendental como lo es la relación líder – colaborador, más aún en la condición actual en dónde el enlace tiene una representatividad mayor.

En contexto de lo referido (Barbosa, 2013) en su libro Teletrabajo liderar y trabajar en equipos a distancia, aborda el hecho, n no todas las personas están preparadas para liderar equipos a distancia y desde esta afirmación efectúa varias sugerencias para realizar modificaciones en las prácticas del líder que faciliten la sana convivencia entre el teletrabajador y su línea de supervisión. La frase convivencia sana ya permite evidenciar la influencia directa que existe entre las practicas del supervisor y el clima organizacional como tal, por tanto, es necesario entonces identificar la trascendencia del rol del líder.

Al respecto (Bill Jonathan Serrano Orellana, 2014) en su artículo: Influencia del liderazgo sobre el clima Organizacional hace referencia a las dimensiones del clima organizacional y su impacto, tiene especial protagonismo el liderazgo, pues se determina que el mismo incide en los demás factores. Este, se encuentra vinculado estrechamente con la motivación y a la vez con los resultados que los colaboradores generan respecto al desempeño.

Bajo esta consideración queda claro que no solo el líder influye en el bienestar del colaborador, sino que, además, es corresponsable de los resultados que genera el mismo, y por tanto modula aspectos como la productividad, el logro de objetivos y en general la cristalización del resultado que la organización demanda de su equipo. Así de transversal es el impacto de las prácticas de un líder. Ahora bien, una vez que se encuentra analizado el rol del líder es pertinente

enlazar este hecho con el contexto del teletrabajo como una variable de relevancia a efectos del proyecto de investigación.

La realidad actual de acuerdo con el análisis realizado por Fournie, J. (2020), manifiesta que estadísticamente existe un incremento con respecto a las personas que realizan teletrabajo, esto bajo la premisa, de que el trabajo bien organizado en el domicilio y planeado es visto como una apuesta que impacta en la sociedad, a más de considerar que existe beneficio a nivel de productividad y beneficios para los colaboradores. Dicho de otra manera, el teletrabajo llegó para quedarse lo cual, conlleva a la exigencia de un modelo de liderazgo que se adapte a la circunstancia actual a través de las competencias del líder para sobrellevar desventajas y superar los retos del teletrabajo con la finalidad de hacerlo más confortable y productivo. Esto permite concientizar que a las organizaciones aún les queda un camino largo en el tema de transformación digital, por tanto, los líderes se ven obligados a desarrollar sus habilidades, equipos y estrategias para continuar con la sustentabilidad de las compañías.

La pregunta entonces es ¿Cuáles son los mecanismos adecuados para lograr un modelo de liderazgo asociado al nuevo contexto, capaz de conseguir sustentabilidad para las compañías? Y en respuesta a ello el artículo realizado por Arce, D. (2020), remarca varios aspectos implementados por varias organizaciones para generar flexibilidad, confianza y mejora en los canales de comunicación, tales como: liderazgo contenedor y resiliente, orientado al cambio y la transformación, que sea capaz de tener en cuenta las necesidades del equipo, mantener el contacto frecuente con los colaboradores a través de herramientas digitales que permitan la mayor interacción posible y apoyo a través del uso de tecnologías, manejo adecuado de emociones, entre otros.

Adicional a la interacción del líder con el bienestar está la responsabilidad del factor productividad que ya había sido referenciado con anterioridad, en línea de ello en el artículo elaborado por Bradford, H. (2020), se menciona que la modalidad de teletrabajo podría ser menos desgastante y más productiva, refiere una encuesta realizada por Valemas a empresarios de Colombia, en donde el 76% respondió que desde que se instauró el teletrabajo la productividad de sus compañías se ha mantenido y en los mejores escenarios incluso esta ha incrementado. Este escenario sin duda alguna es un reto para los empresarios, sin embargo, es

necesario para no perder la continuidad del negocio, así como, también, la eficiencia y competitividad, una estrategia acompañada de líderes que hayan acoplado sus prácticas a la realidad actual, sobre todo en los diferentes esquemas de relacionamiento con sus colaboradores, clientes y proveedores.

En contexto de lo mencionado ¿Qué pasa en la actualidad con las prácticas del supervisor? Al respecto (Elizalde, 2020) realiza un análisis interesante en su artículo Teletrabajo en tiempos de pandemia: el rol de los jefes y sus desafíos. En el mismo aborda la realidad que se constata en las organizaciones tras la implementación del teletrabajo y frente a ello explica que la nueva modalidad trajo consigo implicaciones asociadas a la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las personas constituyéndose los mismos en desafíos importantes en vínculo a factores como: aptitudes de comunicación, empatía y la actitud de escuchar al otro como tácticas de adopción de quienes tienen un rol de líderes de equipos.

Desde ese escenario aborda interesantes elementos como la utilización adecuada del poder para la obtención de resultados, la sana intranquilidad por remover la condición actual y provocar con ello de forma permanente la mejora continua, la sensibilidad genuina y necesaria por la situación de los colaboradores, esto implica comprender que son personas las que están dentro del alcance de gestión y ello porta consigo la administración de sentimientos, emociones, etc., la habilidad para integrar equipos con características diferentes y saber combinar las mismas para propósitos específicos, las características de ser un vendedor permanente de la misión y visión como consigna en dónde los miembros se sientan comprometidos y trabajen desde la convicción y no desde la obligación.

Situación problemática

En Plasticaucho Industrial las prácticas del supervisor se encuentran establecidas a través de una guía y funcionan como un medio de gestión efectivo, cuyo diseño tiene como propósito principal cuidar del bienestar integral del colaborador desde el escenario personal, emocional y productivo. Sin embargo, dada la emergencia sanitaria, a partir del 17 de marzo esta realidad se modifica y trae consigo la incursión en el teletrabajo.

Frente a ello uno de los factores que se observó inciden en la adaptación de los colaboradores a la nueva modalidad y a la percepción de satisfacción, están vinculados a las prácticas del supervisor, pues en los casos en donde el supervisor logró adaptar prácticas asociadas al seguimiento de las actividades, la retroalimentación, la generación de espacios de diálogo da como resultado un estado de bienestar en su colaborador pues el mismo menciona que ha experimentado preocupación genuina por parte de su línea de supervisión tanto en la esfera personal como en la profesional lo cual, se traduce a productividad. Escenario diferente en el caso de aquellos colaboradores que poseen un supervisor que no gestiona adecuadamente sus prácticas o que no ha reconfigurado las mismas frente a la nueva realidad. Es así como en el caso de aquellos líderes que no readaptaron sus prácticas la problemática se observa se desagrega principalmente en elementos como:

La influencia que ejerce el líder sobre el bienestar de los teletrabajadores: la convivencia en el mundo organizacional refleja el impacto que en el colaborador ejerce su líder pues esta última figura actúa como regulador del vínculo que modula el cambio y la transformación, este criterio está sustentado en la definición de poder de Mintzberg (1992) quien define el poder de influir como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman". De acuerdo con esta definición, queda claro que el contexto de poder está centrado en la posibilidad de influir y modelar el comportamiento de los miembros del equipo a través de las prácticas que su línea de supervisión adopte.

Frente a ello, la relación que el colaborador tiene con su supervisor es la relación que este, también, tiene con la compañía y debido a ello, se pudo observar cómo la misma beneficia o perjudica según las prácticas adoptadas por las líneas de supervisión.

Variabilidad de prácticas en el rol del líder: pese a que Plasticaucho Industrial mantiene una guía del supervisor que incluye las mejores prácticas que una línea de supervisión adoptaría para una gestión eficiente, humana y productiva respecto a su equipo de trabajo. La misma no fue reconfigurada frente al nuevo escenario y público en este caso el teletrabajador, con ello da lugar a que cada jefe incursione en prácticas no estandarizadas, y con ello sentimientos de

insatisfacción por parte de los colaboradores, por tanto, este hecho sugiere como compañía responsable facilitar a las líneas de supervisión herramientas de gestión (guía del supervisor) las cuales provoquen bienestar en el colaborador pues de esto depende la productividad de la organización.

Planteamiento de problema

¿Cómo preparar a los líderes para mejorar el bienestar integral del teletrabajador?

Objetivo General

Elaborar una guía del supervisor dirigida a los líderes para mejorar el bienestar integral del teletrabajador en la empresa Plasticaucho Industrial S.A., ubicada en la ciudad de Ambato en el año 2021.

Objetivos específicos de la investigación

1. Fundamentar teóricamente el rol del líder y su impacto en el bienestar integral del teletrabajador.
2. Diagnosticar el rol del líder y su impacto en el bienestar integral del teletrabajador en Plasticaucho Industrial S.A.
3. Establecer la guía del supervisor asociado a la modalidad teletrabajo.
4. Implementar la guía del supervisor.

Metodología

El proyecto tiene un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional con diseño no experimental transeccional por lo que, se recolecta datos en un solo momento y se analiza su incidencia y la interrelación entre variables.

Para el proceso de indagación en lo que refiere al rol de líder, se utiliza como metodología la aplicación de una evaluación hecha a medida por parte de la organización, este instrumento es aplicado en dos dimensiones autoevaluación (líderes) y evaluación al supervisor (colaboradores). La información referida es analizada desde tres enfoques: generaciones, antigüedad en la compañía y género. Los resultados posteriores a la investigación están enfocados a identificar la asociación de las variables y la incidencia de los enfoques vinculados al estudio.

Conforme a los resultados obtenidos en el proceso de indagación inicial, se procede con la aplicación de una encuesta hecha a medida que sirve para evaluar las prácticas concretas del supervisor y su incidencia en el bienestar integral del colaborador.

Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo analizar, determinar y evaluar la incidencia del rol del líder en el bienestar integral de los teletrabajadores y en función de ello diseñar la guía del supervisor como herramienta de apoyo.

Bajo este antecedente la relevancia del estudio referido está asociado en primera instancia al entendimiento del rol que cumple el líder bajo esta nueva modalidad de trabajo, como este es entendido por los colaboradores, y bajo este contexto su grado de satisfacción en el desenvolvimiento de su gestión.

Frente a este particular los esfuerzos están orientados a determinar los factores críticos de la relación líder – teletrabajador, para en lo posterior brindarles recursos a las líneas de supervisión que sean capaces de potencializar la relación con el teletrabajador con el propósito de velar por el bienestar de este.

La bibliografía asociada al vínculo de la relación líder – colaborador menciona factores importantes como, por ejemplo:

El liderazgo, influye sobre el bienestar de las organizaciones, así como, también, ejerce efecto sobre la promoción del bienestar y la salud de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008).

Por otro lado, Yafang menciona que, se ha observado que las prácticas de liderazgo que afectan a la calidad de vida laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores son principalmente el apoyo que brindan a sus trabajadores, la confianza que logran generar en ellos, tener una visión clara, comportarse coherentemente y sin ambigüedades; prácticas que guardan una relación directa con el bienestar laboral percibido (Yafang, 2011).

Es así como el aporte del proyecto de investigación se traduce a la dotación de recursos técnicos que les faculta a las líneas de supervisión de la compañía reconfigurar sus prácticas frente a un escenario diferente denominado Teletrabajo. Como consecuencia de ello el teletrabajador tiene un panorama más claro respecto a los medios, las herramientas y los recursos que emplea su supervisor y que determina su relación con el mismo, con el único propósito de buscar el bienestar del colaborador. El resultado general será un ganar - ganar pues en la medida en la que el colaborador perciba como satisfechas sus demandas en la relación con su línea de supervisión, esto supone en gran medida un incremento de su compromiso que, en definitiva, se traduce a mayor productividad y gestión de resultados para la compañía.

Para el proceso se utilizan herramientas técnicas y validadas adecuadamente como recursos importantes durante todo el proyecto especialmente en etapas de diagnóstico y comprobación de resultados, de manera que esto garantice la confiabilidad del proceso.

Así, también, para el desarrollo e implementación del proyecto de investigación, se cuenta con bibliografía actualizada y ajustada a la realidad de la organización, a más de los recursos económicos y humanos pertinentes dispuestos por Plasticaucho Industrial.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo

A lo largo del tiempo, el estudio y aplicación de modelos efectivos de liderazgo se ha identificado como un factor clave que ha marcado el desarrollo y en gran medida el rumbo de las organizaciones, por tanto, las empresas buscan incorporar a su equipo de trabajo a personas que aporten de manera significativa a la consecución de objetivos, a esto se añade que los procesos comerciales y de globalización económica se encuentran en constante evolución. Las habilidades y destrezas de cada miembro serían explotadas si se cuenta con una figura de liderazgo adecuado, capaz de aplicar distintos conocimientos para la potencialización del talento humano.

Bajo lo referenciado entonces hablar de la figura del líder, es sin duda describir a entes activos, responsables de manejar los distintos cambios a los cuales se ven expuestas las empresas como, por ejemplo: adaptabilidad, monitoreo y ejecución de estrategias que garanticen la competitividad de una manera sustentable y sostenible.

El reto de los líderes como agentes de cambio es trascendental por tanto es un aspecto que estará en constante actualización dentro de las empresas, es el motor de la relación entre directivos y subordinados, esto conjuga con el hecho, de que las empresas están inmersas dentro de una evaluación y cambio, por tanto, esto las lleva a tener que adaptarse a su propio estilo (Camacho y McAllister, 2012, p.4).

En esta medida, el liderazgo es visualizado como un proceso dinámico y de continuo cambio, que no depende solo del líder, sino de su equipo en general, a través de la coordinación y alineación a las metas para alcanzar resultados sobresalientes.

Entonces se refiere, que el liderazgo es la capacidad de motivar, influir, gestionar y poner en marcha planes de acción, toma de decisiones acertadas, estrategias para inspirar al resto del equipo para alcanzar las metas en común, es por ello que esto implica a más de una persona, quienes lo apoyan (subordinados) y quien los dirige (líder). Izquierdo, Novillo y Mocha (2017) aseguran que:

Los líderes a nivel mundial tienen la labor de sostener apropiadamente los grupos que tienen a su cargo, así, también, es obligación determinar la participación en el accionar que tiene el capital humano que está bajo su mando, el líder asume la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros que están bajo su jurisdicción, es un compromiso ético y social (p.91)

La capacidad de liderar a un grupo de personas sería visible en varios escenarios, es así como esta habilidad la poseen ciertas personas desde su nacimiento o a su vez desarrollarlo a través de su formación.

Un líder, ciertamente es una figura importante que se encuentra a cargo del grupo, es una persona que dirige, incentiva, crea, toma la iniciativa y promueve la misma, transmite una visión global e integrada, tiene confianza en el grupo, anima y mantiene el interés de este a pesar de posibles dificultades que se presenten, de tal forma que utilice el potencial de grupo para desarrollarlo.

Bajo el antecedente explicado es evidente que el rol del líder ha sido analizado desde diferentes ópticas por tanto tiene una larga historia como temática, tanto en psicología social como organizacional. Los estudios se han centrado en enfoques asociados a explicar y definir el concepto y alcances del liderazgo, otros se traducen al entendimiento de las características del líder, mientras que unos cuantos han puesto el acento en factores relacionados en la interacción líder - seguidores con énfasis en la característica de la situación como determinante de los estilos de liderazgo (Sánchez, 2002).

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en principalmente analizar el rol del líder en función de la capacidad de influir sobre sus seguidores. En este sentido la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Mintzberg (1992), define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman". De acuerdo con esta definición, queda claro que el contexto de poder está centrado en la posibilidad de influir y modelar el comportamiento de los miembros de equipo.

En otra instancia el líder, en definitiva, es el punto de unión entre el empleado y la organización, pues es a través de las líneas de supervisión que las compañías se ven

representadas de cara a sus colaboradores, convirtiéndose así en una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Bhal y Ansari, 2007). De esta manera se transforman en gestores directos de dos elementos clave para el compromiso: el apoyo y la justicia (Meyer y Allen, 1997).

El buen trato que la organización pretenda brindar a sus colaboradores a través de las buenas prácticas recomendadas por parte de Recursos Humanos es sujeto de desvanecerse si el jefe directo no tiene como objetivo principal el cuidado de sus colaboradores por tanto está en manos de las líneas de supervisión brindar apoyo a todo nivel sea este personal, emocional o profesional (Wayne et al., 1997).

Los líderes, además, desempeñan un papel fundamental en la imagen que los colaboradores desarrollan respecto a la organización, pues las compañías dependen de estos, tanto ellos filtran y contextualizan la información que reciben de niveles superiores, de la misma manera que la persona toma a su jefe como referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, se considera que el tipo de relación que los vincula es también su referencia para la determinación del bienestar integral y clima organizacional.

De esta forma, si una relación de calidad se caracteriza, entre otras cosas, por una comunicación fluida y un buen trato recíproco (Graen y Uhl-Bien, 1995) el individuo podría pensar que ello es reflejo de lo que en general ocurre en la organización, y, por tanto, que existe un clima de comunicación positivo y un alto grado de bienestar en la misma.

Pues bien, en el ámbito laboral, la interacción entre colaboradores marca el ambiente de desarrollo dentro de la empresa. La relación que existe entre jefe y subordinado es un factor determinante en el éxito de la organización. Si se crea una sinergia entre ambos, se facilita la motivación y el compromiso, así como, también, el logro de los objetivos. Si, por el contrario, la relación es antagónica, indiscutiblemente existe tensión, inestabilidad y falta de compromiso por parte del grupo, que se refleja en el desempeño.

“La relación jefe-colaborador no está asociado con la idea de un jefe que solamente da órdenes ni con su opuesto: un grupo de pares que trabajan juntos. Es una interrelación en la que uno da las orientaciones, el otro las enriquece y el jefe toma la decisión final” (Alles, 2009). Es

así como, un jefe tiene la obligación de velar por sus subordinados con relación a un buen rendimiento laboral y procurar que cuenten con todos los recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Además, motivar y desarrollar las capacidades de cada colaborador, sus fortalezas, sus ideas, a más de retroalimentar sus procesos, para obtener de ellos el potencial que estén dispuestos a entregar.

Tal es el impacto que tiene la relación líder-colaborador que el referido elemento interviene sobre el bienestar de las empresas y por tanto en el bienestar de las personas de acuerdo con lo referido por (Peiró & Rodríguez, 2008). En otra instancia Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. Bajo esa perspectiva queda claro qué habilidades vinculadas a liderazgo son necesarias para establecer ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual, se refiere principalmente a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, con un impacto directo sobre los resultados de acuerdo con lo mencionado por (Payeras, 2004). La efectividad de un líder está asociada principalmente a su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como equipo de trabajo en función de un objetivo, según lo referenciado por (Shriberg & Lloyd, 2004).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder direcciona el clima organizacional, este genera motivación, y esta última característica es la que va a influir en el nivel de desempeño que tengan los colaboradores en la organización, es decir, un enfoque causa y efecto. Bajo el contexto mencionado los líderes se encuentran en la capacidad de mejorar el clima laboral, por ende, la motivación, lo cual, provoca como resultado final la eficiencia y mejora en el desempeño.

En respaldo a lo explicado anteriormente González, Figueroa, y González (2014) manifiestan que las bases de un adecuado clima organizacional tienen relación con el adecuado rendimiento de la organización y los indicadores asociados a los procesos en concordancia a la

gestión de los colaboradores, las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. Este último señalado tiene una importancia mayor, el mismo influye directamente en el bienestar del colaborador y por tanto en el clima organizacional.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones como generadores de cambio como lo referencian (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), lo cual, favorece la construcción de confianza interna en la organización. Bajo lo referenciado por los autores las organizaciones cambiarían sus prioridades y enfoques de modo que las mismas coloquen especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y se comprometen con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, 2008; Tafel & Alas, 2008).

En la actualidad ya no es suficiente para las compañías cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino que las exigencias van más allá y están vinculadas a comprender cómo se genera influencia sobre los colaboradores en la organización. Conforme al contexto expuesto es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son, de acuerdo con lo mencionado por (Pizzolante, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).), en virtud, de que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones que influye sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, de manera que afecta directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003).

El bienestar del colaborador depende de varios factores que ya se ha mencionado, sin embargo, la literatura recalca el rol trascendental de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert & Likert, 1976; Goleman, 2000), así mismo la literatura confirma que el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones de bienestar.

Bajo las premisas manifestadas se hace referencia a los resultados obtenidos por expertos que demuestran la influencia del líder en el bienestar del colaborador por ejemplo González, Figueroa, y González (2014) en su investigación demostraron que el liderazgo incide sobre el

clima organizacional, además, que el liderazgo influye sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. A través del instrumento Work Environment Scale (WES), Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo, y Bustamante (2013) demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el clima organizacional, lo cual, confirma, también, que existe correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Martin y Bush (2006) por su parte con el método de las relaciones causales encontraron evidencia que afirma las conexiones de casualidad existentes entre el liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral. En otra instancia, Jung y Avolio (2000) encontraron que los estilos de liderazgo impactan las percepciones de sus seguidores y en la eficiencia y productividad de estos.

Ahora bien, se ha contextualizado el liderazgo, el rol del líder y su relación con los colaboradores y la evidencia es clara pues nos permite observar como el factor de liderazgo posee una determinante influencia sobre los distintos aspectos vinculados a clima organizacional y este a su vez impacta en el desempeño de las organizaciones. Bajo esa premisa entonces es pertinente entender cuáles con las prácticas recomendadas en asociación a un liderazgo que signifique una referencia positiva.

1.2. Bienestar integral del colaborador

Hoy en día las organizaciones se esfuerzan por crear programas de bienestar integral para los colaboradores, orientados a mejorar la calidad de vida, fortalecer el clima laboral y promover la integración de estos, conocer sus necesidades, atender sus inquietudes y expectativas, motivarlos, entre otros. Para lograr estas prácticas se necesitan planes diseñados a medida con un marco de actuación que propenda a obtener resultados positivos en desempeño laboral, productividad y compromiso con la organización.

Hoy en día el concepto de bienestar laboral no depende ni está asociado muchas veces únicamente a los salarios que la empresa brinda a los trabajadores si no al significado que el colaborador da a conocer en la realización de sus tareas. Muchas veces el trabajo ocasiona

felicidad y bienestar en el ser humano o como, también, el efecto contrario (Rath y Harter, 2011, p.25).

Por esta razón, el bienestar integral del colaborador es una clave para desarrollar equipos altamente productivos, la organización que invierte en sus colaboradores contribuye significativamente en comportamientos positivos y con ello, los resultados son visibles en beneficio de ambas partes, pues ya es conocido y comprobado que un colaborador satisfecho es un colaborador que genera y produce resultados mejores y con alta calidad, lo cual, resulta favorecedor para los resultados integrales de la organización.

Casales (2005) describe cuatro enfoques que explican la relación con el colaborador y como estos son vistos como ventajas competitivas en las organizaciones y a su vez como sistemas de bienestar efectivos:

Enfoque ecologista: Hace referencia a la relación del colaborador con el entorno físico.

Enfoque económico del bienestar: Se enfoca en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los colaboradores y como esto influye en su vida diaria y actividad laboral.

Enfoque sociológico: Contempla el conjunto de condiciones objetivas y observables de los colaboradores.

Enfoque psicosocial: Abarca la interacción de la percepción del sí mismo y del mundo en el que se desenvuelve.

Ciertamente los enfoques mencionados, suponen que los aspectos de bienestar integral tienen estrecha relación con los objetivos estratégicos de la organización, en procesos de cumplimiento de metas y desarrollo del plan estratégico.

1.3. Habilidades de un buen líder

Ser jefe definitivamente no es sencillo, requiere compromiso, conocimientos y competencias, habilidad de comunicación efectiva, motivación y el logro de compromiso de los colaboradores con la organización a más de la generación de actitudes positivas dentro del equipo de trabajo.

Robbins y De Cenzo, en su libro “Fundamentos de Administración” (2002), identifican las habilidades que tendría un jefe y las reúnen en 2 grandes grupos:

Tabla 1

Habilidades de un jefe

Habilidades Generales	Habilidades Específicas
Habilidad Técnica: Utilizar el conocimiento y medios necesarios a través de un conocimiento especializado y capacidad analítica.	Emprendimiento de cambios: Acciones y cambios dentro de la organización.
Habilidad Conceptual: Percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos y las interrelaciones entre los mismos.	Organización y coordinación: Organizar las cosas en torno a las tareas, y coordinar relaciones de interdependencia entre las mismas.
Habilidad Interpersonal: Entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos.	Manejo de la información: Uso correcto de los canales de comunicación y la información para identificar problemas y tomar decisiones.
	Predisposición al crecimiento y desarrollo: Propiciar el desarrollo personal y laboral, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.
	Motivación y manejo de conflictos: Reforzar los aspectos positivos del equipo y eliminar los factores que inhiben la motivación de estos.
	Resolución de problemas: Asumir la responsabilidad de sus decisiones y asegurarse, de que sus colaboradores apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

Fuente: Tomado a partir libro: Fundamentos de Administración, Robbins y De Cenzo, 2002.

En el mismo contexto respecto a las prácticas recomendadas para ejercer liderazgo de forma efectiva Alfonso Jiménez Socio Director *PeopleMatters* comenta que para que un líder logre una empresa sana en esa cara íntima, oculta y humana debe:

1. Dirigir la empresa y apartar a quién se le opone. Manejar, hasta sus últimas consecuencias, los mecanismos de recompensas (premios y castigos).
2. Mostrar cierta intranquilidad respecto a la situación actual y preguntarse por maneras nuevas de hacer las cosas y cómo operan sus competidores.
3. Presentar una visión, no hay peor mal que el que una empresa sienta que está sin rumbo.
4. Demostrar sensibilidad hacia las personas. El líder no dirige máquinas, ni sistemas, ni inmuebles, ni productos. Decide entre ideas sobre estos temas, pero dirige personas.

5. Evidenciar posturas públicas y privadas que apoyen las iniciativas que son implantadas.

6. Integrar equipos con competencias y enfoques diferentes. Si no lo sabe hacer, tiene clónicos que piensan igual y no surgen nuevas ideas ni es posible combinar competencias diferentes para generar servicios para los que se requiere diferentes competencias.

7. Mostrarse dispuesto a sacrificarse por la organización. No basta con dictar directrices, es necesario sacrificar tiempo personal.

8. Persistir en el tiempo y los temas como el padre que educa al hijo y que no espera de él un nuevo comportamiento inmediatamente.

9. Vender. Su principal misión es comercializar interna y externamente el proyecto empresarial.

10. Entender que no es posible llegar a todas las personas, todos los días y en todo momento, por tanto, es necesario compartir el liderazgo a través de una cascada de líderes que patrocinen sus iniciativas y estilo.

1.4. Factores críticos del teletrabajo

El gran precursor del teletrabajo tiene nombre y es COVID -19, la pandemia marcó un antes y un después respecto a la concepción de varios temas entre ellos el trabajo, este hecho da paso al teletrabajo bajo ese contexto lo que inicialmente era una solución temporal y obligada, se prevé se convierta en parte de la cultura empresarial de grandes compañías.

Bajo el antecedente descrito el informe denominado el futuro del trabajo tras el COVID-19 realizado por la consultora Robert Walters refiere que el 69% de los directivos prefiere volver al modelo de trabajo presencial tradicional. A pesar de las reticencias de los altos cargos, el informe sostiene que el 52% de las empresas encuestadas analizan la posibilidad de combinar el trabajo en remoto con el presencial, con mayor o menor frecuencia tras la experiencia vivida en los últimos meses.

Como elemento de entrada de lo expuesto se habla, de que “el teletrabajo ha llegado para quedarse”, pero para muchos directivos esto significa abandonar un territorio conocido para adentrarse en un futuro que todavía desconocen y sobre el cual, no tienen herramientas de soporte. Una nueva forma de trabajo requiere un nuevo liderazgo, lo que eventualmente es sujeto de ser percibido como una amenaza por los mandos intermedios que defienden el *status quo*. “Hablamos de individuos que han escalado puestos dentro de la organización a base de largas jornadas y sacrificio en sus vidas privadas en el proceso. Esperan de sus empleados la misma dedicación y no entienden que sus prioridades sean otras”, opina el ponente y consultor sobre el futuro del trabajo Peter Thomson.

Debido a la situación que las empresas a nivel mundial atraviesan, varios procesos han tenido que ser adaptados a los distintos escenarios que trae consigo la crisis sanitaria, el concepto y aplicación de teletrabajo, lo cual, parecía imposible, ahora se muestra como una opción viable para algunas las organizaciones.

Acosta (2018) los clasificó en dos, riesgos para los trabajadores y riesgos para las empresas.

Tabla 2

Riesgos para los trabajadores y riesgos para las empresas.

Riesgos para los trabajadores	Riesgos para los líderes
Aislamiento: Dejar la presencialidad laboral, lo que implica abandonar las actividades sociales.	Superar los estilos de liderazgo tradicionales: Aún existen jefes que presentan dificultades para asumir los procesos de innovación y flexibilización.
Estrés: El aislamiento, la exigencia y los cambios eventualmente generarían altos niveles de estrés, de igual manera las situaciones personales o familiares adversas.	Confianza en el teletrabajador: Un reto importante para las líneas de supervisión es depositar la confianza en todos sus trabajadores.
Sobrecarga laboral: Exceso de responsabilidades y requerimientos que no son cumplidos en la jornada laboral.	Fragmentación de equipos de trabajo: Los errores en el proceso de implementación es posible que traigan la individualización de las actividades.

Fuente: Tomado a partir del Trabajo de grado: Teletrabajo y percepción de la productividad, Acosta, 2018.

Sin duda alguna el teletrabajo representa un nuevo reto para el liderazgo, la productividad y la consecución de objetivos organizacionales, y sobre todo la mitigación de posibles riesgos a los cual, es la compañía se expone, es el momento para que los líderes

desarrollen estrategias sustentables para sus equipos en procura de responder a la crisis con su alta capacidad de influencia a través de mecanismos de innovación y el uso de su liderazgo como puente para acelerar los cambios, limitar efectos negativos y generar aspectos positivos. Por consecuencia, es necesario contar con líderes enfocados que contribuyan de manera significativa para mejorar la gestión del talento humano.

Los líderes empresariales comprometidos han de tener en cuenta cómo la crisis afecta a todos sus grupos de interés y particularmente a empleados/as, proveedores, clientes, consumidores/as e inversores y evitar impactos negativos sobre cada uno de estos grupos, particularmente desde el punto de vista de los derechos humanos y las normas laborales (Kingo, 2020, p.7).

La nueva realidad se mantiene durante tiempo indefinido, las organizaciones capaces de subsistir son aquellas cuyas figuras de liderazgo hayan aplicado nuevas estrategias de dirección, seguimiento y comunicación con sus grupos de trabajo, así como, también, con clientes y proveedores. Por tal motivo, el líder tiene que desarrollar empatía y practica la vocación de servicio para apoyar al colaborador a sobrellevar esta experiencia de la mejor manera.

Arce (2020), pone en contexto algunos ejemplos de empresas que han puesto en práctica la modalidad de teletrabajo con el desarrollo de estrategias de liderazgo, por ejemplo en la empresa Natura se han realizado sesiones de *coaching* de liderazgo para todos los gerentes de área, con dinámicas de escucha activa para conocer cómo se sienten los colaboradores y cómo ven la situación desde su propia perspectiva, además, de generar espacios virtuales para compartir distintas experiencias, acompañado de *webinars* semanales de salud y bienestar de los colaboradores.

Otro caso referido por la misma autora es en *L'Oréal*, en donde se estableció sesiones de *coaching* con la finalidad de realizar un análisis sobre la realidad propia y colectiva, evaluación de alternativas y la toma de decisiones oportunas, reuniones virtuales para la interacción de equipos, además, de flexibilidad a los teletrabajadores a través de un presente para compartir con sus respectivas familias, de tal manera que los colaboradores se desempeñen con más entusiasmo.

El rol de líder juega un papel importante en la estabilidad de su equipo e incluso como soporte en su salud mental, pues son el nexo directo con los empleados de la compañía, tanto así que los colaboradores perciben la preocupación que sus jefes sienten por ellos, el contacto cara a cara se encuentra limitado por el momento, es por ello que el acompañamiento de manera virtual, la implementación de sesiones de alineamiento continuas, permite a los equipos mantenerse en sinergia en relación a las tareas.

Así como no todo colaborador tiene la capacidad de teletrabajar no todo líder es capaz de gestionar equipos bajo esta modalidad. Se habla mucho respecto al liderazgo como tal, pero que es lo que toma en consideración el líder al momento de gestionar teletrabajadores y frente a ello las respuestas se traducen a aspectos fundamentales como: la comunicación, los mecanismos de contingencia, el control de objetivos entre otros. (Barbosa, 2013)

En este punto es importante reflexionar sobre los estilos de liderazgo, las prácticas asociadas al rol del líder y si estas son de utilidad frente al contexto del teletrabajo. Frente a lo referido Raquel Davo en una reciente publicación menciona que dentro de los elementos de mayor trascendencia se encuentran:

El propósito: en el entorno virtual es fundamental establecer un canal de trabajo compartido por todos en el que el objetivo y propósito esté claro y sea concreto con unos plazos de finalización de tareas, proyectos y compromisos. Esto dado que la gestión ya no esta medida por el número de horas frente al computador sino más bien por la cristalización de los objetivos definidos para el colaborador.

Autonomía: flexibilidad y libertad para la auto organización personal esto implica dejarle espacio al colaborador para que el mismo se reconozca como una persona propietaria de su proceso y su gestión. Esto implica el desarrollo de habilidades en el líder que le permita empoderar a los miembros de sus equipos de trabajo.

Aprendizaje: fomentar e incentivar el conocimiento mediante el descubrimiento de nuevas herramientas, contenidos y sistemas que faciliten el trabajo y ser más productivos.

Bienestar: en este entorno es clave la escucha activa pues como bien se conoce, no todas las personas han de tratarse igual, sino como necesitan ser tratadas. Por ello es muy importante aquí la habilidad de darle un toque humano a la comunicación, por medio de mensajes

personalizados o la acción hacia lo que cada uno necesita: la frecuencia con la que tienen que ser contactados, los canales en los que se sienten mejor. Adicionalmente es importante escuchar al equipo de trabajo y generar con ello aporte a su bienestar desde la flexibilidad.

Humanidad: las conexiones con el equipo desde el entorno del hogar ofrecen cercanía, familiaridad, confianza y sobre todo le hacen sentir al colaborador que, también, el líder está dentro del mismo barco. Por ello es importante olvidarse del rol corporativo pues se requiere fomentar más momentos humanos.

Descubrir: el teletrabajo es una oportunidad para descubrir las fortalezas de las personas del equipo dado que al encontrarse en un contexto autónomo la persona, se encuentra retada a incursionar en roles que antes no estaba dentro de su alcance.

Bajo los elementos explicados la mayoría de los expertos coinciden que la incursión del teletrabajo nos ha ubicado cara a cara con la figura del liderazgo de entorno VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) así como de la transformación cualitativa de equipos más virtuosos que virtuales. (Davo, 2020).

Como refuerzo a lo ya referenciado los organismos regulatorios del trabajo han efectuado, también, recomendaciones respecto a la relación entre líderes y colaboradores por ello *Hal Company* en su artículo teletrabajo en tiempos de pandemia: el rol de los jefes y sus desafíos recoge información relevante al respecto y refiere que en general al teletrabajo como se conocía, se le cambió un aspecto no menor: el contexto. Así, paso de ser una alternativa "de moda" para algunas empresas, a ser una medida obligatoria que en la mayoría de las organizaciones se sobrevino sin un proceso de aterrizaje ni adaptación y, como todo lo que se nos obliga a hacer sin una segunda alternativa, es una situación estresante. La coyuntura forzó el proceso de adaptación para todos, se trata de una situación extremadamente particular, pues no tiene fecha de finalización, al menos en estos momentos.

De todas maneras, profesionales de la Organización Internacional del Trabajo difundieron material de ayuda. Desde su sitio *web*, el organismo dejó algunos puntos destacados que se consideran una guía útil para los supervisores. Con el objetivo que empleadores y trabajadores lleven esta situación de la mejor forma posible, se detallaron algunas observaciones sobre teletrabajo muy útiles para los jefes:

Convicción de los directivos: está comprobado que las actividades desde casa son más eficientes si los superiores están convencidos y lo respaldan a diario. Demostrarles seguridad en cada mensaje es una forma de obtener buenas respuestas.

Herramientas y capacitación: cada líder decide hacer de la tecnología su aliada principal con buenos elementos de trabajo para sus empleados así también, la capacitación para el uso de plataformas y sistemas adecuados a cada rol.

Expectativas claras: los jefes tienen a su cargo confeccionar nuevas normas y reglas de convivencia a distancia y que todos comprendan la dinámica.

Reglas de horarios: comunicar a los empleados el horario del trabajo desde el hogar. Dado que el espacio de tareas es en el hogar, por tanto, es importante aclarar las flexibilidades en cada caso.

Confianza: sin este elemento no hay teletrabajo posible. Los directivos están en la obligación de reforzar este valor explícitamente el cual, cobra otra dimensión en estos tiempos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y enfoque de investigación

El enfoque de investigación es el método utilizado para el desarrollo y aproximación al objeto de estudio, es así que el presente proyecto constituye una investigación con un enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que el enfoque utiliza la obtención de la información con el fin de corroborar una teoría a través de la aplicación numérica y la disciplina estadística que permita fijar aspectos comportamentales con el fin de comprobar los enfoques teóricos (p.4), de tal manera que a través del estudio de elementos cognitivos y la extracción de información real, se generan propuestas de valor y a su vez, la comprobación de teorías a partir de datos numéricos recolectados y analizados.

Se puntualiza una evaluación mediante encuestas validadas por expertos en temas relacionados con liderazgo y bienestar integral, para medir las variables de estudio. A través de la investigación cuantitativa, se detecta lo siguiente:

- Diseños experimentales: identifican y cuantifican relaciones causa – efecto, se aplican experimentos puros en donde se realiza la manipulación de una o más variables para medir el efecto existente en otra.
- Encuesta social: aplicación de diferentes técnicas o instrumentos con la finalidad de obtener, procesar y a analizar al objeto de estudio, sin la modificación del entorno o los fenómenos existentes.
- Estudios cuantitativos con datos secundarios: información desarrollada por otros investigadores en donde se realizan análisis con datos ya existentes.

El enfoque mencionado contiene un patrón estructurado, que cuenta con un conjunto de procesos secuenciales que determinan la continuidad de la investigación que inicia con el planteamiento del problema, desarrollo del marco teórico. Posterior a ello, se realiza la recolección de datos a través de procesos estandarizados para ser analizados y obtener conclusiones de estos. El análisis cuantitativo se interpreta a raíz de las predicciones y de

estudios previamente realizados, es lo más real y objetivo posible, pues se intenta explicar los fenómenos de investigación que construyan y demuestren teorías.

El estudio tiene un alcance correlacional el cual, pretende responder a preguntas de investigación, a través de la medición de cada una de las variables, conceptos o categorías dentro de un contexto determinado para después cuantificar y analizar la vinculación entre las mismas, por tanto, se obtiene tres tipos de correlaciones:

- Correlación positiva: relación entre dos variables, tiene lugar cuando existe aumento en una variable que conduce a un aumento en la otra y en disminución en una variable que conduce a una disminución en la otra.
- Correlación negativa: sucede cuando se da un aumento en una variable y esta conduce a una disminución en la otra y viceversa.
- Sin correlación: ambas variables, no se encuentran relacionadas, un cambio en una no conduce a un cambio en la otra y viceversa.

Este tipo de estudio determina la relación existente entre características de un fenómeno mediante cálculos estadísticos, medición de características, entre otros, para después relacionarlos el uno con el otro.

La investigación es presentada como un diseño no experimental transeccional, se recolectan datos en un solo momento, se analiza su incidencia y la interrelación entre variables correlacionadas, se encuentran fundamentadas en la observación de los fenómenos dentro de su contexto para después ser analizados.

Es comparativa, porque cada una de las variables fue evaluada y en base los resultados, se compararon entre sí, a partir del cual, se establecen diferencias y similitudes entre los mismos.

Según el análisis de los datos y enfocado a la mejora en los mecanismos de seguimientos y control de la gestión de líder, se va a desarrollar e implementar una guía del supervisor con el fin de contar con un documento base para aplicar las prácticas antes mencionadas.

2.2. Aplicación de instrumentos

Plasticaucho Industrial S.A., cuenta con un total de 1400 colaboradores, se encuentran distribuidos en diferentes áreas las cuales son: comercial, compras y logística, desarrollo organizacional, finanzas, operaciones, planificación y gestión, tecnología de la información, relaciones corporativas y exportaciones, calzado moda y clásico. En conclusión, son 287 colaboradores administrativos y 1113 en el área operativa.

Al ser una empresa de producción, no todas las personas tienen la posibilidad de adaptarse a la modalidad de teletrabajo debido a sus diferentes funciones y responsabilidades, es por ello por lo que, se trabajó con la población total de teletrabajadores que suman 135 personas y 29 líneas de supervisión.

Para lograr el cumplimiento de objetivos planteados, se realizó el siguiente proceso metodológico:

1. Revisión de referentes teóricos: se realizó mediante una investigación bibliográfica, con el fin de recolectar información pertinente a la problemática y seleccionar los instrumentos óptimos para la evaluación de la evaluación de las variables de estudio.
2. Formulación de la pregunta del caso de estudio: la misma que direccionó la investigación hacia un único fin.
3. Caracterización de los aspectos socio demográficos en donde, se definió las generaciones, antigüedad en la compañía y género.
4. Identificación de asociación entre los factores de teletrabajo, las líneas de supervisión y el bienestar integral del teletrabajador, a través de la aplicación de un cuestionario, realizado vía *forms* y bajo invitación de las investigadoras para asegurar el seguimiento pertinente, el cuestionario fue aplicado en el último trimestre del año 2020.
5. Evaluación de las variables: Se aplicó un instrumento hecho a medida por parte de la organización para la evaluación de las variables rol de líder y bienestar integral del teletrabajador, la aplicación se hizo a través de *forms*, mediante el envío del *link* a cada uno de los colaboradores y se ejecutó un seguimiento del número de encuestas realizadas, el cuestionario fue aplicado durante el segundo trimestre del 2021.

6. Análisis de las variables de investigación: el análisis de datos fue realizado a través del software estadístico (SPSS Versión 22), una vez ingresados, se procedió a la interpretación de resultados.
7. Implementación de la guía del supervisor.
8. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Identificación de asociación de factores: el cuestionario consta de 21 preguntas en escala de *likert*, en donde, se puntúan y analizan dimensiones relacionadas con la percepción del colaborador sobre la gestión del líder frente a la nueva modalidad de teletrabajo, los factores evaluados fueron: bienestar, liderazgo, condiciones, productividad y aspecto general, tal como lo menciona la tabla 1:

Tabla 3

Distribución de las dimensiones del cuestionario

Dimensión	Ítems	Total ítems
Bienestar	1, 2, 3, 4, 5	5
Liderazgo	6, 12, 13, 14	4
Condiciones	7, 8, 9, 10, 11	5
Productividad	15, 16, 17	3
General	18, 19, 20, 21	4
Total		21

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un análisis de validación del instrumento en el cual, se obtuvo una correlación en el Coeficiente de Spearman-Brown con valores longitudinales entre ,838 y ,839 lo cual, indica que posee alta consistencia interna, por lo tanto, es confiable para la recopilación de la información.

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,688
		N de elementos	11 ^a
	Parte 2	Valor	,738
		N de elementos	10 ^b
	N total de elementos		21
Correlación entre formularios x			,722
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,838
	Longitud desigual		,839
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,837

Fuente: Elaboración propia

Test Liderazgo –Bienestar Integral: los diferentes reactivos señalan situaciones de la vida cotidiana del colaborador en la compañía, a partir de la evaluación de mecanismos de planificación, seguimiento, retroalimentación y comunicación de las líneas de supervisión, lo que permitió estructurar la evaluación de las diferentes dimensiones en este caso con 37 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas.

Tabla 5*Distribución de las dimensiones del cuestionario*

Dimensión	Ítems	Total ítems
Bienestar	1, 2, 3, 4, 5	5
Cambio	6	1
Clima laboral	7	1
Comunicación	8, 9, 10	3
Conflicto	11, 12	2
Desarrollo	13, 14, 15, 16	4
Dirección	17, 18, 19	3
Empoderamiento	20	1
Inteligencia emocional	21, 22, 23	3
Liderazgo	24, 25, 26, 27, 28	5
Objetivos	29, 30	2
Reconocimiento	31, 32	2
Retroalimentación	33, 34, 35	3
Trabajo en equipo	36	1
General	37, 38, 39	3
Total		

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la validación del instrumento a través del Alfa de Cronbach con el valor del 0,945 de fiabilidad, por tanto, es confiable para la recopilación de datos.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	37

Fuente: Elaboración propia

2.3. Caracterización de la empresa o institución

A fin de contextualizar el escenario en el cual, se lleva a cabo el proceso de investigación es de importante relevancia conocer a la organización en la que, se desarrolla el proceso referido en este caso Plasticaucho Industrial.

Plasticaucho Industrial S.A., es una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva. Su manufactura abarca cinco líneas diferentes: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico y artículos de caucho y eva.

La compañía nace en el año 1930 y su fundador fue el señor José Filometor Cuesta quien determina la orientación de la compañía y comienza la fabricación de calzado de caucho. Para el año 1938 la marca Venus es registrada ante el estado ecuatoriano.

En 1942, se inauguran las instalaciones propias de la Fábrica Venus y su fundador abastece al país de CAMELBACK (material para reencauche de llantas) lo que permitió salvaguardar al sector del transporte el mismo que cruzaba una dura crisis resultado de la segunda guerra mundial.

En 1965 Plasticaucho Industrial S.A se constituye como personería jurídica y comienza una evolución histórica al incorporar nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes.

En 1972 la empresa traslada su planta física a Catiglata, donde en la actualidad, se mantiene algunas plantas de producción. Durante los siguientes años, se crearon centros de atención en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas.

En 1992, se crea la Fundación Cuesta Holguín, como un brazo ejecutor de la política de colaboración social que ha caracterizado a los accionistas de la empresa y colaboradores a lo largo de los años.

En 1999, se crean las filiales Venus Colombiana y Venus Peruana, además, de la comercialización de productos en algunos países de Latinoamérica. Comienza el traslado al Parque Industrial de la ciudad de Ambato donde en la actualidad se encuentra la mayoría de las plantas productivas y oficinas administrativas.

En la actualidad Plasticaucho Industrial, es considerada un referente desde muchos escenarios. Cuenta con las mejores instalaciones de calzado de la Costa del Pacífico Sur

La organización cuenta con 1400 colaboradores, de los cual, es 287 son personal administrativo que representa el 20% de la población total en tanto el 80%, es decir, 1.113 colaboradores están vinculados al proceso productivo como tal.

La compañía cuenta para su administración con 76 personas que ejercen un rol de supervisión respecto a cada uno de los equipos de trabajo que forman parte de la organización.

Plasticaucho Industrial como una característica diferenciadora respecto a varias organizaciones ubica al Talento Humano como el recurso más importante de la compañía. En función de ello es un referente de una empresa madura respecto a la asimilación del aporte del área de Gestión Humana en función de la estrategia organizacional en general.

Desde esa perspectiva ha desarrollado un modelo de gestión del recurso humano en el que existe una figura de Consultor Interno (Imagen 1) cuyo rol está enfocado en asesorar a las líneas de supervisión de la compañía en los distintos subsistemas de recursos humanos. (Imagen 2) para de esta manera hacerlos responsables de la adecuada administración de sus equipos de trabajo. Es decir, desde el lente de Plasticaucho Industrial no es el área de Gestión Humana la responsable del recurso humano sino los supervisores.

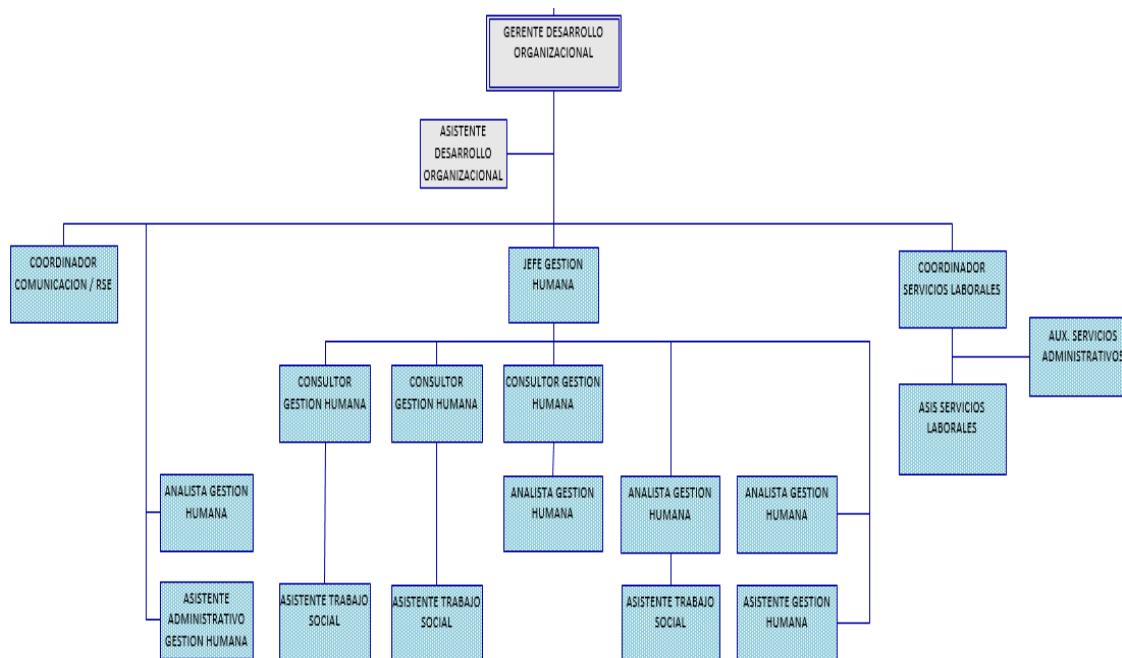


Figura 1. Estructura Organizacional Gestión Humana

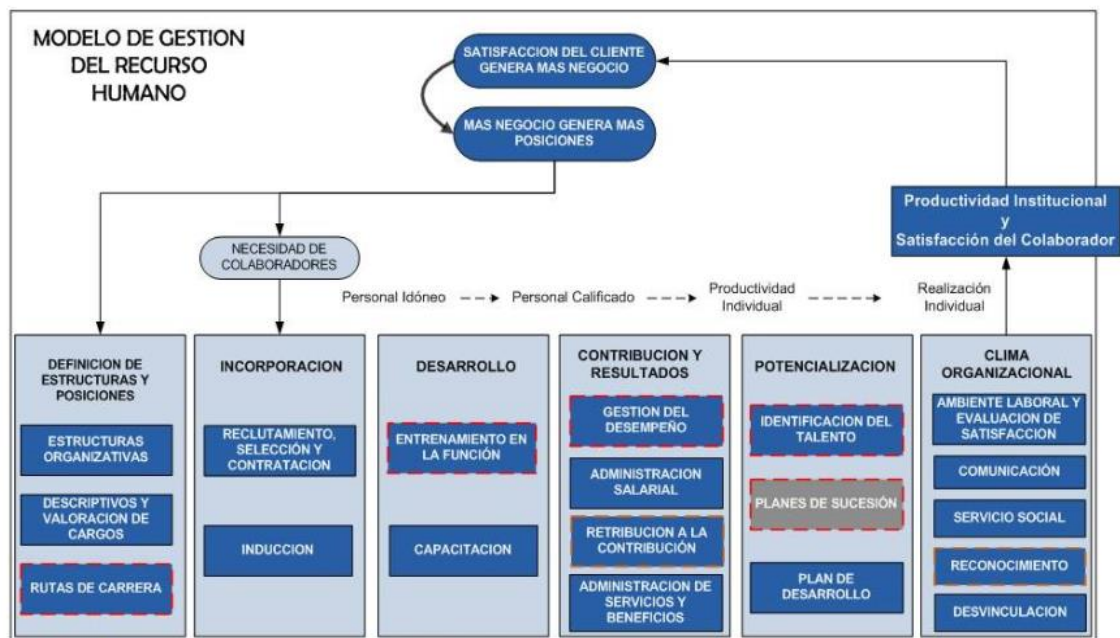


Figura 2. Modelo de Gestión Humana

Bajo la premisa explicada la compañía invierte en recursos importantes para potencializar las habilidades duras y blandas de todas sus líneas de supervisión, pues entiende que es a través de estos que la compañía mantiene un recurso humano motivado y que como resultado genera altos niveles de productividad que, se traducen en ganancias para la organización.

Es así como la organización desarrolló varias estrategias pensadas desde un enfoque sistémico. En donde la prelación hace referencia a lo siguiente:

1. Adquisición del conocimiento: a través de una escuela de supervisión en donde, se determinaron temáticas consideradas esenciales para alguien que ejerce rol de líder.
2. Establecimiento de prácticas: a través de la determinación de lineamientos claros de conducta que la compañía posee como expectativa de quien desarrolla el rol de supervisor.
3. Evaluación de acciones emprendidas: a través de un proceso de evaluación de las prácticas del supervisor previamente establecidas.
4. Gestión de acciones: a través de la generación de planes de desarrollo a fin de cubrir brechas o repotenciar habilidades bien posicionadas.



Figura 3. Secuencia escuela de supervisión

Escuela de Supervisión: en el 2010 la organización decide trabajar en un plan de formación capaz de proporcionarles a los supervisores herramientas que les permitan administrar adecuadamente a sus equipos de trabajo. El referido programa, se desarrolló durante 8 meses con el aval de Harvard Business Review. La mecánica del programa tuvo un enfoque teórico – práctico, pues las evaluaciones utilizadas estuvieron asociadas con metodología del caso, juego de roles, entre otros.

En la referida escuela en ese momento participaron 101 colaboradores quienes dentro de la organización ejercían un rol de líder. Con respecto a la inversión económica la misma ascendió a \$25.168,36.

El esquema de contenidos se encontró estructurado de la siguiente manera:

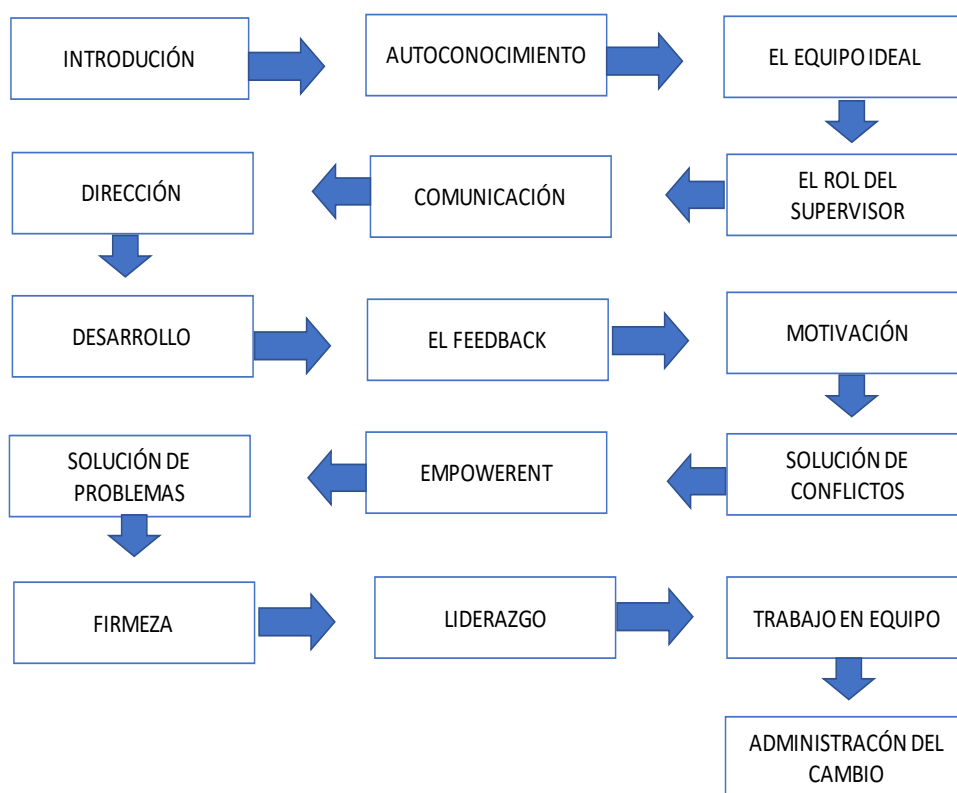


Figura 4. Esquema de contenidos escuela de supervisión

Guía del supervisor: el esquema de esta fue establecida desde un enfoque de expectativa en vínculo a aquellas conductas que la compañía demanda por parte de quien es líder en la misma, garantizado de esta manera que, se preserven los principios y valores de la organización, a más de naturalmente ser un recurso que trabaje en apoyo a las distintas circunstancias que se presentan al colaborador que tiene bajo su responsabilidad a más personas.

La guía mencionada, se definió bajo un alcance en donde se especifica el campo de acción de la línea de supervisión y gestión humana, esto con el ánimo de delimitar la cancha y reforzar el hecho, de que los colaboradores, se encuentran bajo la responsabilidad de los líderes de la compañía más no del área de gestión humana quien como ya se dijo actúa más bien como un asesor.

Tabla 7

Segmentación de roles en función de los subsistemas del proceso de gestión humana

ÁMBITO	RESPONSABILIDAD LÍNEA DE SUPERVISIÓN	RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN HUMANA
Lineamientos Generales de Administración del Recurso Humano	1. Mantener conocimiento de las políticas y aplicarlas en la gestión de sus colaboradores. 2. Asegurarse que su gente conozca y aplique las mismas. 3. Planificar vacaciones de su personal. 4. Controlar, autorizar y comunicar novedades de asistencia de su personal.	1. Crear las políticas y procedimientos de Administración del RRHH y su difusión. 2. Monitorear el cumplimiento de la planificación de vacaciones y generar indicadores de ausentismo. 3. Desarrollar las competencias y prácticas de liderazgo de la línea de supervisión en todos los ámbitos de la Administración del RRHH.
Análisis y Actualización de Estructuras y Puestos	1. Definir estructuras del área, funciones de las posiciones y mantener actualizadas. 2. Análisis del <i>head count</i>. 3. Definir el plan de back ups del área.	1. Asesorar en la definición de estructuras, funciones, perfiles y personas. 2. Difundir cambios o actualizaciones a los descriptivos y perfiles. 3. Ejecutar el plan de <i>backups</i>.
Reclutamiento, Selección y Contratación	1. Realizar un análisis de capacidad instalada, productividad, indicadores, procesos, antes de solicitar recursos adicionales o reemplazos. 2. Realizar el requerimiento del recurso al consultor de GH	1. Enterarse con detalle sobre la necesidad del requerimiento y analizarlo. 2. Obtener la aprobación de la gerencia de área y Gerencia General. 3. Realizar el reclutamiento y

		debidamente sustentado. - Obtener la aprobación de la gerencia de su línea o gerencia general. - Conocer las condiciones legales y técnicas del personal a contratar. - Participar en la evaluación de candidatos y realizar entrevistas finales. - Decidir el recurso a contratar.	selección del recurso acorde al perfil requerido. - Se asegura del cumplimiento del proceso de contratación y provisión de beneficios y servicios varios. - Desarrollar habilidades de entrevista de la línea de supervisión.
Inducción y Entrenamiento en la Función		- Presentación al equipo de trabajo. - Generar el proceso de entrenamiento en la función: - Revisión y entrega del descriptivo de funciones, perfil del cargo y paquete de compensación. - Objetivos, resultados e indicadores del cargo. - Área física de su entorno. - Designación del tutor para el entrenamiento en sus funciones. - Asegurarse, de que el nuevo colaborador reciba todos los equipos, herramientas e indumentaria requerida para realizar su actividad.	- Asegurar que todo nuevo colaborador reciba la inducción general a la organización. - Monitorear el entrenamiento en la función. - Asegurar la entrega del descriptivo de funciones, perfil de cargo y paquete de compensación, así como del adecuado entrenamiento en la función.
Evaluación de Desempeño	de	- Evaluar al nuevo personal dentro de los períodos de prueba. - Definir objetivos del área. - Definir objetivos de su equipo de trabajo y dar seguimiento a la calidad y cumplimiento. - Generar retroalimentación a sus colaboradores sobre su gestión. - Generar el plan de desarrollo de cada colaborador con sus contenidos.	- Habilitar y entrenar en la metodología, herramientas y proceso de evaluación de desempeño. - Dar apoyo técnico a la línea de supervisión para la ejecución de las evaluaciones. - Monitorear el cumplimiento de objetivos del colaborador y los planes de desarrollo.
Administración Salarial		- Proponer los incrementos salariales de sus colaboradores acorde a lineamientos y políticas salariales. - Comunicar a sus colaboradores las razones de la aprobación o no del incremento salarial. - Atender y administrar inquietudes de sus colaboradores referentes al aspecto salarial.	- Crear juntamente con la Gerencia General la política salarial. - Comunicar a la línea de supervisión y a la organización la política. - Acompañar y dar asesoría técnica a la línea de supervisión para la aplicación de los lineamientos salariales de su

	4. Controlar los gastos de nómina.	personal. 4. Gestionar las propuestas de los incrementos salariales planteados por la línea de supervisión. 5. Entregar la información a la línea de supervisión para la comunicación a los colaboradores. 6. Monitorear la comunicación de resoluciones por parte de la línea de supervisión.
Comunicación	1. Comunicar permanentemente aspectos relevantes institucionales y del área a sus colaboradores. 2. Constituirse en un agente activo de comunicación dentro de la organización.	1. Ser un canal paralelo de comunicación supervisor - colaborador / consultor - colaborador. 2. Promover el acercamiento y comunicación permanente del supervisor hacia sus colaboradores.
Ambiente Laboral	1. Línea de Supervisión incentivar la participación de los colaboradores en la medición de clima laboral. 2. Asegurar la ejecución del plan de mejora de ambiente laboral y satisfacción establecido. 3. Solicitar asesoría al consultor de GH para la administración de personal en temas técnicos y casos difíciles. 4. Actuar con el ejemplo y promover los valores institucionales. 5. Participar activamente y asistir a los eventos planificados por la organización.	1. Realizar la medición de ambiente laboral y satisfacción y generar planes de mejora. 2. Monitorear la ejecución del plan de mejora. 3. Asesorar técnicamente a la línea de supervisión en la administración de aspectos difíciles de su recurso humano. 4. Actuar con el ejemplo, promover los valores institucionales y monitorear la aplicación por parte de la línea de supervisión. 5. Participar activamente y asistir a los eventos planificados por la organización.
Servicio Social	1. Comunicar a gestión humana casos difíciles de sus colaboradores que requieran intervención social.	1. Ejecutar la intervención a los colaboradores y retroalimentar del seguimiento a la línea de supervisión. 2. Monitorear permanentemente al personal con discapacidad.
Desvinculación de Personal	1. Comunicar al consultor de GH la intención de desvinculación del colaborador con el debido	1. Asegurar que toda desvinculación cuenta con un proceso de análisis de los hechos y objetividad de la

	sustento. Previo a esta decisión debe haberse generado reuniones de retroalimentación al colaborador.	decisión.
	2. Comunicar al colaborador, en coordinación con el consultor la desvinculación de la empresa con las razones que llevaron a tomar la decisión.	2. Apoyar técnicamente a la línea de supervisión en procesos de desvinculación de personal, en caso de ser necesario, se realiza una reunión de retroalimentación.
		3. Participar en la decisión de las salidas de personal.
Reconocimiento	1. Participar activamente en los programas de reconocimiento institucional. 2. Comunicar al consultor de GH logros destacables personales o laborales de sus colaboradores. 3. Generar reconocimiento por la gestión realizada a sus colaboradores.	1. Crear, difundir y aplicar programas de reconocimiento al personal por desempeños o hechos sobresalientes.

Fuente: Tomado a partir del Manual del supervisor, Plasticaucho Industrial. 2012

Definición competencias del supervisor: la compañía estableció por otro lado las competencias requisito para todos los colaboradores que ejercen un rol de líder, las mismas fueron entendidas como las expectativas de actuación que la organización demanda.

Desarrollo de personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o “enviar a las personas a que hagan cursos”.

Pregunta clave:

¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

Dirección de personas: implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente. Pregunta clave:

¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?

Liderazgo: supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

Pregunta clave:

¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

Finalmente, producto de la conjugación de los límites de gestión y los lineamientos de conducta, se determina la guía de supervisor, la misma que especifica los ámbitos de gestión del supervisor y las prácticas clave recomendadas en apoyo a la gestión.

Tabla 8

Guía del supervisor por retos, ámbito de gestión y preguntas claves.

RETOS	ÁMBITO DE GESTIÓN	PRÁCTICAS CLAVE
DESARROLLAR	DESARROLLO	Acuerdo con mis colaboradores actividades para su desarrollo. Discuto con mis colaboradores sus áreas de mejoramiento personal y profesional Me aseguro, de que el plan de desarrollo se cumpla. Estímulo a mi equipo a aportar nuevas iniciativas e ideas.
	DIRECCIÓN	Acuerdo con mis colaboradores las acciones que siguen para el logro de los objetivos acordados. Doy seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos de mis colaboradores y reviso sistemáticamente los resultados que obtienen.
	EMPODERAMIENTO	Otorgo el nivel de autoridad necesario para que se sientan dueños y responsables de los resultados que genera su puesto de trabajo. Cuando corrijo lo hago en privado.
	RETROALIMENTACIÓN	Cuando hago notar sus errores lo hago de manera descriptiva y no acusativa. Soy oportuno cuando corrijo sus errores.
	OBJETIVO	Establezco los objetivos que mis colaboradores alcanzan en su posición.
DESAFIAR	CAMBIO	Estoy presto a escuchar nuevas ideas de mi equipo, aunque contradigan mi punto de vista. Enfrento los conflictos de manera abierta y constructiva.
	CONFLICTO	Incentivo a mis colaboradores para que confronten positivamente sus problemas.
INSPIRAR	COMUNICACIÓN	Las reuniones que realizo terminan con decisiones claras.

MOTIVAR		Me aseguro, de que mis colaboradores hayan entendido lo que quiero decir o transmitir Promuevo una comunicación transparente y franca en mi área de trabajo. Realizo reuniones periódicamente con mi equipo. Controlo mis emociones
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Entiendo lo que sienten mis colaboradores. Tengo una actitud positiva y optimista frente al trabajo.
	LIDERAZGO	Me aseguro, de que cuenten con los medios necesarios para hacer su trabajo Cumpro con los compromisos que asumo. Doy ejemplo con mis comportamientos, sobre todo de lo que exijo de los demás Presento una visión de lo que quiero que sea el área de trabajo. Promuevo el cumplimiento de los valores y principios institucionales en mi equipo de trabajo. Tomo decisiones de manera rápida y clara.
	CLIMA LABORAL	Mantengo un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo. Agradezco a mi equipo por su colaboración.
	RECONOCIMIENTO	Doy reconocimiento e incentivo a mis colaboradores por el trabajo bien hecho Fomento una interacción transparente y franca entre los miembros de mi equipo.
	TRABAJO EN EQUIPO	Fomento una interacción transparente y franca entre los miembros de mi equipo.

Fuente: Tomado a partir del Manual del supervisor, Plasticaucho Industrial. 2012

Tabla 9

Guía del supervisor por ámbito de gestión y prácticas clave

ÁMBITO DE GESTIÓN	PRÁCTICAS CLAVE
CAMBIO	1. Estoy presto a escuchar nuevas ideas de mi equipo, aunque contradigan mi punto de vista.
	2. Introduzco cambios en el área a través del compromiso de mis colaboradores.
	3. Estoy abierto a experimentar nuevas formas de hacer las cosas.
	4. Cuestiono los procesos, costumbres, políticas de manera constructiva.
CLIMA LABORAL	5. Realizo sondeos sobre el nivel de satisfacción de mi equipo.
	6. Mantengo un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo.
	7. Promuevo una comunicación transparente y franca en mi área de trabajo.
	8. Escucho con interés lo que mis colaboradores tienen que decirme.
COMUNICACIÓN	9. Las reuniones que realizo terminan con decisiones claras.
	10. Las reuniones que realizo tienen agenda específica.
	11. Realizo reuniones periódicamente con mi equipo.
	12. Me aseguro, de que mis colaboradores hayan entendido lo que quiero decir o transmitir.
CONFLICTO	13. Mi comunicación es clara y precisa.
	14. Transmito la información necesaria que recibo de niveles superiores.
	15. Las reuniones que dirijo son productivas.
	16. Mis presentaciones en público son claras e interesantes.
	17. No tengo problema para discutir las políticas y acciones salariales abiertamente.
	18. Enfrento los conflictos de manera abierta y constructiva

	19. No tengo temor para discrepar abiertamente.
	20. Incentivo a mis colaboradores para que confronten positivamente sus diferencias.
	21. Acuerdo con mis colaboradores actividades para su desarrollo.
	22. Analizo con mis colaboradores el descriptivo de funciones y perfil de cargo.
	23. Discuto con mis colaboradores sus áreas de mejoramiento personal y profesional.
DESARROLLO	24. Analizo con mis colaboradores su perfil personal de competencias.
	25. Me aseguro, de que el plan de desarrollo se cumpla.
	26. Estímulo a mi equipo a aportar nuevas iniciativas e ideas.
	27. Acuerdo con mis colaboradores las acciones que siguen para el logro de los objetivos acordados.
	28. Doy seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos de mis colaboradores y reviso sistemáticamente los resultados que obtienen.
DIRECCIÓN	29. Me preocupo, de que las tareas se lleven a cabo y con la calidad de los resultados.
	30. Me preocupa que las tareas se lleven a cabo y con la productividad esperada.
	31. Si cometen errores los analizo con el colaborador.
	32. Doy a mis colaboradores las instrucciones adecuadas
	33. Dedico tiempo para explicar de manera detallada como realizar el trabajo, realizo demostraciones, prácticas, ofrezco sugerencias útiles.
	34. Otorgo el nivel de autoridad necesario para que se sientan dueños y responsables de los resultados que genera su puesto de trabajo.
	35. Controlo mis emociones.
EMPODERAMIENTO	36. Entiendo lo que sienten mis colaboradores.
	37. Es fácil relacionarse conmigo.
	38. Tengo una actitud positiva y optimista frente al trabajo.
	39. Me aseguro, de que mi equipo tenga los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo.
	40. Doy ejemplo con mis comportamientos, sobre todo de lo que exijo de los demás.
	41. Ofrezco estímulo para continuar con el esfuerzo en el trabajo.
	42. Presento una visión de lo que quiero que sea el área de trabajo.
	43. Promuevo el cumplimiento de los valores y principios institucionales en mi equipo de trabajo.
LIDERAZGO	44. Cumpro con los compromisos que asumo.
	45. Estímulo a mi equipo a plantear puntos de vista, aunque sean diferentes a los míos.
	46. Me aseguro, de que cuenten con los medios necesarios para hacer su trabajo.
	47. Tomo decisiones de manera rápida y clara.
	48. En las sesiones de evaluación de desempeño que realizo logro mayor compromiso y motivación de mis colaboradores.
	49. Tengo claros los objetivos que quiero alcanzar.
OBJETIVOS	50. Establezco los objetivos que mis colaboradores alcanzan en su posición.
	51. Los estándares que establezco para mi equipo son exigentes y retadores.
	52. Agradezco a mi equipo por su colaboración.
RECONOCIMIENTO	53. Doy reconocimiento e incentivo a mis colaboradores por el trabajo bien hecho.

RETROALIMENTACIÓN	54. Logro que la organización reconozca la contribución que mi equipo hace a las metas institucionales
	55. Los comentarios que realizo sobre su desempeño los enfoco sobre lo que está bien y lo que está mal.
	56. Cuando corrijo lo hago en privado.
	57. Cuando hago notar sus errores lo hago de manera descriptiva y no acusativa.
TRABAJO EN EQUIPO	58. Soy oportuno cuando corrijo sus errores.
	59. Fomento una interacción transparente y franca entre los miembros de mi equipo.
	60. Les hago sentir que pertenecen a un equipo sólido y profesional.

Fuente: Tomado a partir del Manual del supervisor, Plasticaucho Industrial. 2012

Evaluaciones prácticas del supervisor: la compañía posterior al cierre de la escuela de supervisión y de la implementación de la guía del supervisor llevó a cabo un proceso de evaluación a fin de evaluar la efectividad de las acciones implementadas. La referida evaluación fue construida desde las mismas prácticas que contiene la guía del supervisor, fue dirigida a los colaboradores de la categoría empleados que reportan a una línea de supervisión.

Los resultados obtenidos la compañía desea mantenerlos de manera confidencial, sin embargo, se pone a disposición un ejemplo referido respecto a la evaluación de una línea de supervisión de la compañía.

Tabla 10

Evaluación Prácticas del Supervisor

Nº PREGUNTA	PREGUNTA	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN
1	¿Su línea de supervisión demuestra apertura a escuchar nuevas ideas o experimentar nuevas maneras de hacer las cosas?	83%
2	¿Su línea de supervisión gestiona cambios en el área a través de la generación de compromisos?	51%
3	¿Su línea de supervisión efectúa sondeos respecto a su satisfacción?	26%
4	¿Su línea de supervisión tiene prácticas y se esfuerza por mantener un clima laboral adecuado?	64%
5	¿Su línea de supervisión promueve una comunicación transparente y honesta?	70%
6	¿Su línea de supervisión escucha con interés lo que usted tiene que decirle?	60%

7	¿Las reuniones que son convocadas por su línea de supervisión terminan con decisiones claras?	70%
8	¿Su línea de supervisión realiza reuniones periódicamente?	60%
9	¿La comunicación de su línea de supervisión es clara y precisa?	56%
10	¿La información que transmite su línea de supervisión es la que recibe de niveles superiores?	87%
11	¿En caso de existir inconvenientes su línea de supervisión los enfrenta de manera abierta y constructiva?	56%
12	¿Su línea de supervisión demuestra no tener inconvenientes para discrepar abiertamente?	59%
13	¿Su línea de supervisión incentiva a usted y sus compañeros para que confronten positivamente sus diferencias?	82%
14	¿Su línea de supervisión acuerda con usted sus oportunidades de mejora y proceso de desarrollo?	60%
15	¿Su línea de supervisión analiza las áreas de mejoramiento personal y profesional que usted posee?	43%
16	¿En caso, de que exista un PDI su línea de supervisión otorga el seguimiento debido?	38%
17	¿Su línea de supervisión le estimula a la generación de nuevas ideas?	64%
18	¿Su línea de supervisión acuerda con usted acciones que le permitan cumplir con sus objetivos?	73%
19	¿Su línea de supervisión verifica la calidad con la que realiza su gestión?	78%
20	¿En caso, de que existan errores su línea de supervisión analiza las mismas en conjunto con usted?	78%
21	¿Su línea de supervisión dedica el tiempo necesario para dejar claras las instrucciones de las actividades encomendadas?	75%
22	¿Su línea de supervisión le otorga la autoridad necesaria para realizar su gestión de manera autónoma?	88%
23	¿Su línea de supervisión denota control respecto a sus emociones?	44%
24	¿Su línea de supervisión denota empatía, es decir, se pone en el lugar de los demás?	55%
25	¿Le es fácil la interacción con su línea de supervisión?	68%
26	¿Su línea de supervisión muestra una actitud positiva y optimista frente al trabajo?	84%
27	¿Su línea de supervisión se asegura que usted disponga del conocimiento, herramientas, etc. para realizar bien su trabajo?	68%

28	¿Su línea de supervisión da ejemplo con sus comportamientos, respecto a todo lo que exige de los demás?	43%
29	¿Su línea de supervisión ofrece estímulos frente a la gestión bien realizada de su parte?	34%
30	¿Su línea de supervisión toma decisiones de manera oportuna?	52%
31	¿Su línea de supervisión tiene la práctica de reconocer al equipo de trabajo la gestión realizada de manera adecuada?	57%
32	¿Cuándo su línea de supervisión otorga retroalimentación, esta se enfoca tanto en lo que está bien como en lo que está mal?	43%
33	¿Cuándo su línea de supervisión le corrige, lo hace el privado?	68%
34	¿Su línea de supervisión es oportuna cuando realiza correcciones?	70%
35	¿Su línea de supervisión fomenta una interacción permanente y franca entre los miembros del equipo?	81%
36	¿Su línea de supervisión le hace sentir que pertenece a un equipo sólido y profesional?	69%

Fuente: Tomado a partir del Manual del supervisor, Plasticaucho Industrial. 2012

Plan de desarrollo individual: una vez obtenidos los resultados la compañía decidió implementar como herramienta de mejora el levantamiento y gestión de planes de desarrollo, los mismos contaron con la guía, apoyo y soporte de consultores y líneas de supervisión.

2.4. Propuesta de la investigación: Guía del supervisor dirigida a los líderes para mejorar el bienestar integral del teletrabajador

GUÍA PARA DOMINAR EL LIDERAZGO VIRTUAL DE EQUIPOS

El enfoque más importante de las áreas de Gestión Humana está asociado al desarrollo de las habilidades necesarias y de cobertura integral en quienes ejercen el rol de supervisor en las organizaciones. Con el antecedente mencionado más el ánimo de ofrecer una herramienta de soporte a la administración del talento humano, se coloca a disposición una guía capaz de cuidar de los lineamientos base que la Compañía demanda de un supervisor que parte desde los comportamientos mínimos esperados que se traducen a competencias, ajuste de perfil vinculado a los rasgos de personalidad necesarios para liderar equipos, hasta aterrizar en prácticas puntuales enlazadas a los principales ámbitos de gestión.

Ejes para dominar el liderazgo virtual de los equipos:

- 1. COMPETENCIAS**
- 2. DISC**
- 3. GUÍA DE PRÁCTICAS**

COMPETENCIAS

Las competencias descritas están estrechamente conectadas con la Misión, Visión, Estrategia y Objetivos Institucionales de Plasticaucho Industrial S.A

La Institución espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus Colaboradores en la medida que su función así lo requiera, a fin de alcanzar resultados superiores en la Organización.

Las competencias con las que trabaja Plasticaucho Industrial toma como referencia el diccionario de Competencias Hay/McBer mismo que ha sido desarrollado con base a investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones. Bajo esa premisa en el caso de las líneas de supervisión la compañía ha definido las siguientes competencias como necesarias para desarrollar el rol referido:

- Desarrollo de Personas
- Liderazgo
- Dirección de Personas

¿QUÉ COMPETENCIAS NECESITO PARA SER UN BUEN LÍDER?

DESARROLLO DE PERSONAS



Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o “enviar a las personas a que hagan cursos”.

Pregunta clave:

¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente.

Pregunta clave:

¿Establece la persona estándares de Comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?





LIDERAZGO

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o “enviar a las personas a que hagan cursos”.

Pregunta clave:

¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

“Las competencias son entendidas como las expectativas de actuación que la organización tiene de sus miembros, por tanto, tiene todo el derecho de decir a sus colaboradores: estos son los comportamientos que esperamos de ti.”

DISC

Es una herramienta psicométrica que permite evaluar y desarrollar el comportamiento humano. El mismo fue creada por William Moulton Marston hace más de 80 años con base en los 4 temperamentos de Hipócrates: Colérico, sanguíneo, melancólico y flemático.

DISC permite evaluar el comportamiento humano frente a situaciones y entornos diferentes y específicos, por ejemplo, en este caso se efectúa la comparación del perfil del colaborador que ocupa una posición de supervisor en contraste con el perfil determinado para el líder.

Es así como es pertinente entender la representación a nivel de rasgos de conducta asociados a DISC, misma que, a continuación, se presenta:

RASGOS DE PERFIL D – Determinante

Cómo son: Directos, pragmáticos y exigentes.

Fortalezas: Orientados al resultado, resueltos y vehementes.

Limitantes: Poco diplomáticos, confrontantes e impacientes.

Para qué son fuertes: Resultados, negociación y retos.

Para qué no son fuertes: Procesos, conciliación y servicio.

Cómo interactuar con ellos(as): Sea claro, focalizado y ofrezca opciones.

RASGOS DE PERFIL I – Influyente

Cómo son: Sociables, optimistas y carismáticos.

Fortalezas: Creatividad, motivación y contactos.

Limitantes: Ingenuidad, subjetividad y dispersión.

Para qué son fuertes: Inspiración, comunicación y motivación.

Para qué no son fuertes: Detalle, seguimiento y análisis permanente.

Cómo interactuar con ellos(as): Sea empático, entusiasta y flexible.

RASGOS DE PERFIL S – Sereno

Cómo son: Aceptadores, diplomáticos y conciliadores.

Fortalezas: Pacientes, empáticos y discretos.

Limitantes: Indecisos, renuentes al cambio y posesivos.

Para qué son fuertes: Procesos, conciliación y servicio.

Para qué no son fuertes: Resultados, negociación y retos.

Cómo interactuar con ellos(as): Sea aceptador, paciente y cálido.

RASGOS DE PERFIL C – Concienzudo

Cómo son: Rigurosos, formales y metódicos.

Fortalezas: Objetivos, realistas y rigurosos.

Limitantes: Pesimistas, meticulosos e incrédulos.

Para qué son fuertes: Detalle, seguimiento y análisis.

Para qué no son fuertes: Inspiración, comunicación y motivación.

Cómo interactuar con ellos(as): Sea orientado al detalle, específico y exacto.

Si bien se identifica que todas las personas y perfiles poseen una combinación de los diferentes rasgos asociados a los factores DISC existe de manera permanente un factor que es el predominante y que determina una línea de conducta en particular. Por otro lado, la combinación de los factores desemboca en un arquetipo que en este caso detona en el perfil deseado y que en nuestro caso es el del líder. Frente a ello la intención es que el supervisor compare su perfil con el deseado y en virtud de ello esté en la capacidad de trabajar en las oportunidades de mejora producto del referido contraste.



Gráfica puesto

La representación visual del perfil que debería tener quien ocupe el puesto de Lider Teletrabajo es la siguiente:

★ Perfil Puesto

Se requiere de una persona controladora, elocuente, mesurada y analítica que busque tener el dominio, la aceptación del grupo, desempeñarse en un entorno conocido y la calidad.

Puntaje
83

Rojo

Firmeza, obstinación y constancia para cumplir un objetivo.

Puntaje
63

Amarillo

Tendencia a buscar lo práctico, cómodo y realizable en lo que se hace.

Puntaje
50

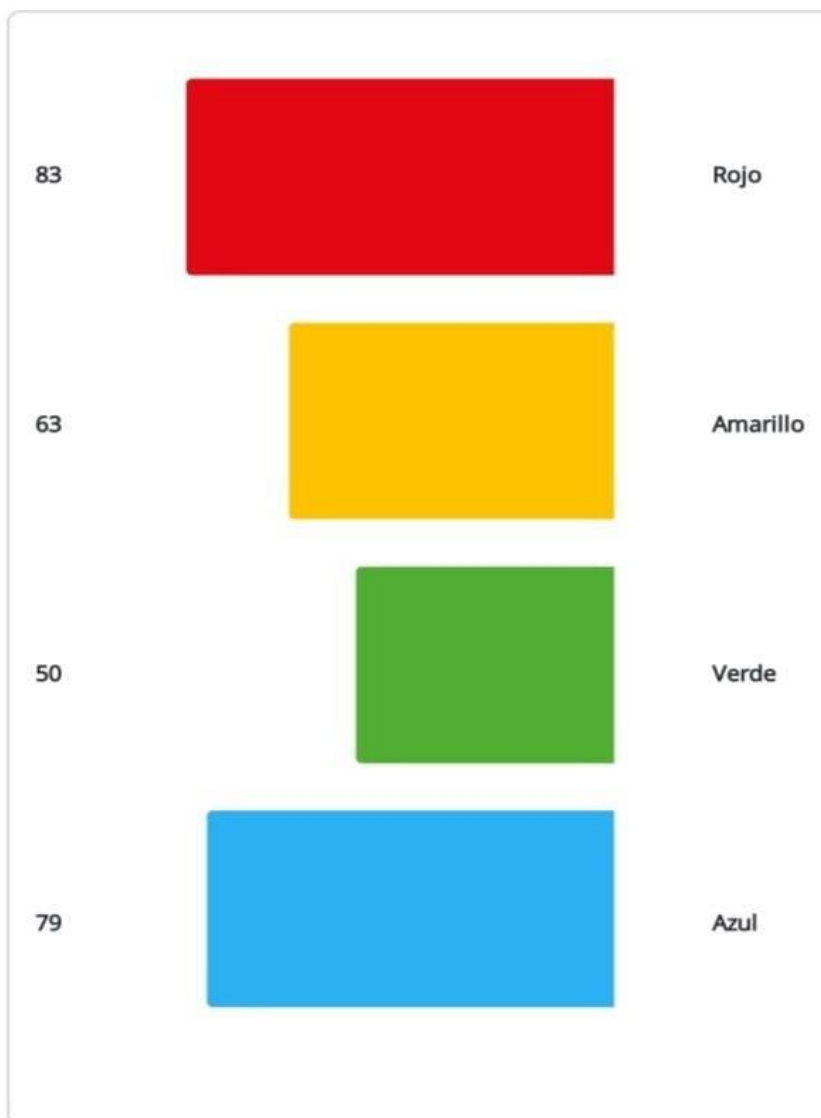
Verde

Rapidez y velocidad para ejecutar una tarea.

Puntaje
79

Azul

Manejo eficaz y prolongado de la información detallada.



Se recomienda que el perfil óptimo del puesto sea definido por personas expertas, por medio de la opción de concertación que ofrece el sistema.

Conozca los Arquetipos del éxito

1

Resumen puesto

El resumen descriptivo de las características que debería tener la persona que ocupe el puesto de Lider Teletrabajo es el siguiente:

★ El perfil ideal para el cargo de Lider Teletrabajo es:

Se requiere de una persona controladora, elocuente, mesurada y analítica que busque tener el dominio, la aceptación del grupo, desempeñarse en un entorno conocido y la calidad.

★ Principales características que requiere el puesto de Lider Teletrabajo

Característica	Descripción
Tenacidad	Capacidad para mantenerse en una posición o con un plan de acción hasta que se logre el objetivo deseado.
Optimismo	Capacidad para ver y juzgar las cosas o las personas considerando su aspecto más favorable.
Agilidad	Facilidad para ejecutar algo de forma rápida, física o mental.
Rigurosidad	Aptitud para actuar de forma exacta, precisa y minuciosa.
Tesón	Firmeza, obstinación y constancia para cumplir un objetivo.
Positivismo	Tendencia a buscar lo práctico, cómodo y realizable en lo que se hace.
Prontitud	Rapidez y velocidad para ejecutar una tarea.
Minuciosidad	Manejo eficaz y prolongado de la información detallada.

★ Descripción detallada de las características requeridas para el puesto de Lider Teletrabajo

Se requiere de una persona cuestionadora, que busque replantear lo que está a su alrededor.

Quien ocupe el cargo deberá promover las ideas y poner en ellas su motivación.

Deberá actuar de forma rápida y repentina, buscando un efecto inmediato en lo que hace.

Se deberá comportar de forma racional, buscando seguir los procedimientos de forma rigurosa.



Se recomienda que el perfil óptimo del puesto sea definido por personas expertas, por medio de la opción de concertación que ofrece el sistema.

Descubre el puesto de trabajo ideal

GUÍA DE PRÁCTICAS

Las prácticas forman parte del hacer que es el aterrizaje a conductas específicas en vínculo a un contexto en particular. Dicho contexto y prácticas han sido priorizadas conforme a los estudios y análisis efectuados como parte del presente trabajo de investigación, por tanto, nacen como respuesta a las brechas comunes identificadas. Es así como la información, se visualiza de la siguiente manera:

PILAR: Asocia el factor macro sobre el cual, se recomienda la ejecución de las prácticas.

AMBITO DE GESTIÓN: Hace parte de la concientización que respalda la razón de ser de las prácticas recomendadas.

DISC: Asociación de las practicas al perfil de comportamiento según DISC de modo que exista conjugación entre la recomendación y los rasgos del perfil.

PRÁCTICAS: Son las recomendaciones dispuestas para su ejecución y sugiere una acción más allá de una declaratoria de intención.

PRÁCTICAS PARA DOMINAR EL LIDERAZGO VIRTUAL DE EQUIPOS

PILAR	#	AMBITO DE GESTIÓN	#	DISC	PRACTICAS
TRABAJO EN EQUIPO	1	El sentido de pertenencia a un equipo de trabajo es vital, por tanto, recrear los espacios de trabajo colaborativo y de camaradería dentro del equipo de trabajo es de alta trascendencia e importancia más aún cuando la interacción cara a cara en modalidad teletrabajo no tiene lugar.	1	I	Genere espacios informales con el objetivo de mantener el espíritu de pertenencia a un equipo vivo.
			2	I	Recrea la celebración de fechas importantes en la virtualidad: Cumpleaños, años de Servicio, fechas conmemorativas, méritos académicos laborales, etc.
			3	S	Sonde estratégicamente el sentido de pertenencia del colaborador a su equipo de trabajo.
			4	D	Delegue actividades que propicien la interacción entre los miembros del equipo.
			5	I	Fomente la creatividad colaborativa con el uso de la tecnología a través de espacios virtuales compartidos.
OBJETIVOS	2	El trabajo por resultados más allá de horas invertidas es sobre todo un trabajo de determinación, difusión, entendimiento y empoderamiento de objetivos. Por tanto, generar una visión compartida y comprometida de los colaboradores es vital, así como, también, tangibilizar el aporte es dotar de claridad en la gestión al colaborador es prácticamente proporcionarle una fuente de auto regulación.	6	C	Evalúe el alcance de gestión de su colaborador y frente a ello establezca tareas o responsabilidades.
			7	D	Establezca medidores de gestión asociados a las tareas y responsabilidades asignadas.
			8	D	Asegúrese, de que los indicadores de gestión sean visibles para el colaborador.
			9	C	Priorice las tareas y responsabilidades conforme a su importancia.
			10	D	Solicite a su equipo de trabajo la generación de alertas oportunas en caso de riesgos detectados en el cumplimiento de objetivos.
DESARROLLO DE PERSONAS	3	Mantener un equipo en permanente mejora continua exige inversión de tiempo en su desarrollo.	11	C	Evalúe las habilidades asociadas a planificación y auto regulación de sus colaboradores y préstelos apoyo a quienes identifiquen oportunidad de mejora.
			12	C	Evalúe las capacidades tecnológicas de su equipo de trabajo, en caso de detectarse oportunidades de mejora solicite apoyo y gestione las mismas.

			13	D	Discuta las oportunidades de mejora de los miembros de su equipo de trabajo.
			14	S	Acuerde acciones para el desarrollo de sus colaboradores.
RETOALIMENTACIÓN	4	Los espacios de retroalimentación son herramientas de modelamiento de la conducta del colaborador en función de los objetivos demandados por la organización, no obstante, , también, para el colaborador representa una poderosa guía orientativa ya sea para repetir las conductas que generaron éxito como para modificar aquellas que provocaron un efecto contrario.	15	S	Establezca para todos sus colaboradores espacios periódicos y previamente definidos que faciliten exclusivamente la retroalimentación personalizada.
			16	D	Determine los medios de seguimiento y control de las tareas y/o responsabilidades (correo, reuniones, sitios virtuales compartidos, etc.)
COMUNICACIÓN	5	Los medios de comunicación virtuales no expresan emociones y las mismas son susceptibles de ser interpretadas, por tanto, es estratégico segmentar adecuadamente el contenido, el canal y el público.	17	I	Determine los canales de comunicación que va a utilizar según el contexto o tema.
			18	S	Genere respuestas oportunas a los correos electrónicos, mensajes, chats o cualquier medio de comunicación pues esto genera la percepción de estar presencia a su colaborador.
			19	D	Propicie que las reuniones sean consideradas provechosas y que concluyan en decisiones.
			20	C	Asegúrese, de que sus colaboradores hayan comprendido lo que usted quiere decir.
			21	I	Muéstrese disponible a través de las plataformas virtuales esto le ayuda a que el equipo sienta su presencia.

			22	I	Encienda su cámara durante las interacciones con su equipo de trabajo esto recreara mejor la experiencia del contacto personal.
EMPATÍA	6	Gestionar colaboradores va más allá de la preocupación e interés por el hacer, es realmente el ser al que hay que contemplar como principal prioridad.	23	S	Demuestre preocupación e interés genuino por el colaborador su realidad personal y familiar.
			24	S	Fomente rutinas saludables que propicien la desconexión de la actividad laboral.
			25	S	Aliente las actividades familiares y personales que aportan a la salud mental y emocional de su colaborador.

En conclusión, la guía presentada está pensada para trabajar de forma integral en el supervisor. Dicha integralidad hace referencia al SER (Competencias y DISC) así como al HACER (prácticas). Bajo ese principio tanto competencias como el perfil DISC son herramientas personalizadas a cada supervisor en tanto las prácticas forman parte de los lineamientos genéricos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis evaluación factores del teletrabajo asociados a las prácticas del supervisor y su impacto en el bienestar del colaborador

El instrumento para el proceso de diagnóstico fue dirigido a dos públicos, en este caso los colaboradores y sus respectivas líneas de supervisión para lo cual,, se mantuvo el mismo esquema de preguntas con la finalidad, de que sea factible realizar un contraste exacto en las mismas condiciones, y de este modo validar el grado de autoconciencia sobre las prácticas del supervisor y la percepción de los colaboradores entorno a los mismos temas, de modo que , a continuación, se evidencia la información obtenida por tipo ámbito de gestión, y tipo de evaluación.

Tabla 11

Análisis factor bienestar

Pregunta	Autoevaluación	Evaluación línea de supervisión	Promedio general
¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?	3.70	3.86	3.78
¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?	4.49	4.18	4.34
¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	4.19	4.18	4.19
¿Administro bien el tiempo en relación con la carga de trabajo actual?	4.17	4.07	4.12
¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	4.27	4.18	4.23
Promedio	4.17	4.09	4.13

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe satisfacción general respecto a las preguntas asociadas al factor bienestar con una calificación máxima es 5. La referida satisfacción se da tanto desde la perspectiva de la línea de supervisión como desde la de los colaboradores. El factor que mejor percepción tiene, se encuentra en vínculo al hecho de lo bien visto por parte de la familia la circunstancia nueva del colaborador en modalidad teletrabajo.

En contraste a esto se encuentra el resultado en general más bajo de toda la encuesta el mismo que asocia el balance de la vida personal y laboral del colaborador frente a lo cual, es evidente identificar que la nueva condición de teletrabajo dificulta este hecho y los colaboradores respaldan con los comentarios abiertos de la encuesta la afirmación que hacen detrás del número que en promedio alcanza 3.78 lo cual, deja en evidencia que la modalidad en mención provoca que los roles en casa y los laborales se vean fusionados muchas veces y esto genera estrés y ansiedad, pues con mucha frecuencia el trabajo ocupa el tiempo de descanso en familia y viceversa, en horario de trabajo aparecen emergencias personales y familiares producto de la dificultad que existe hoy por hoy en separar los espacios.

Tabla 12

Promedio bienestar por tipo de evaluación

Tipo de Evaluación	Promedio
Autoevaluación línea de supervisión	4.17
Evaluación colaboradores	4.09
Total general	4.13

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La variación de acuerdo con los resultados presentados no es significativa lo cual, habla de un alineamiento de percepción entre los dos públicos que forman parte del estudio.

Tabla 13*Análisis factor liderazgo*

Pregunta	Autoevaluación	Evaluación línea de supervisión	Promedio general
¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?	4.45	4.11	4.28
¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?	4.38	4.32	4.35
¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?	4.39	4.11	4.25
¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?	4.56	4.43	4.49
Promedio	4.45	4.24	4.34

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Las preguntas que forman parte del factor liderazgo poseen una calificación que supera los 4 puntos sobre 5 lo cual, pone en manifiesto el grado de satisfacción del colaborador con su línea de supervisión respecto al respeto por el tiempo personal, el dimensionamiento de la carga de trabajo, los sistemas de seguimiento y retroalimentación sobre la gestión, así como la empatía sobre la situación actual al trabajar desde casa. Esto sin duda alguna pone en manifiesto el trabajo de la organización por desarrollar las competencias de sus líneas de supervisión.

Tabla 14*Promedio liderazgo por tipo de evaluación*

Tipo de evaluación	Promedio
Autoevaluación línea de supervisión	4.45
Evaluación colaboradores	4.24
Total general	4.34

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La variación de acuerdo con los resultados presentados no es significativa lo cual, habla de un alineamiento de percepción entre los dos públicos que forman parte del estudio.

Tabla 15*Análisis factor condiciones*

Pregunta	Autoevaluación	Evaluación línea de supervisión	Promedio general
¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?	4.45	4.39	4.42
¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?	4.65	4.50	4.58
¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?	4.41	4.18	4.30
En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?	4.02	3.79	3.90
¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?	4.39	4.07	4.23
Promedio	4.39	4.19	4.29

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El promedio de las preguntas asociadas al factor Condiciones asciende a 4.29 sobre 5 lo cual, refleja un alto grado de satisfacción, en medio de lo positivo los colaboradores refieren cierto

grado de insatisfacción detrás del puntaje 3.79 vinculado al número de reuniones en la condición actual de teletrabajo las cuales al parecer van en aumento y desde la perspectiva del colaborador muchas de ellas no son pertinentes, criterio sustentado en las respuestas abiertas proporcionadas en la encuesta.

Tabla 16

Promedio condiciones por tipo de evaluación

Tipo de evaluación	Promedio
Autoevaluación línea de supervisión	4.39
Evaluación colaboradores	4.19
Total general	4.29

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La variación de acuerdo con los resultados presentados no es significativa lo cual, habla de un alineamiento de percepción entre los dos públicos que forman parte del estudio.

Tabla 17

Análisis factor productividad

Pregunta	Autoevaluación	Evaluación línea de supervisión	Promedio general
¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?	3.97	3.61	3.79
¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?	4.19	3.43	3.81
¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?	3.97	3.54	3.76
Promedio	4.05	3.52	3.78

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El promedio de satisfacción por respuesta supero los 4 puntos, en referencia de ello sin duda este es un factor considerado como oportunidad de mejora pues el colaborador expresa detrás

de los planteamientos incertidumbre respecto al rendimiento, los resultados y el día a día de su desempeño en el nuevo contexto de teletrabajo. Bajo esa dinámica es claramente evidenciable que, no se han determinado mecanismos objetivos que permitan materializar el rendimiento producto de la actividad laboral.

Tabla 18

Promedio productividad por tipo de evaluación

Tipo de evaluación	Promedio
Autoevaluación línea de supervisión	4.05
Evaluación colaboradores	3.52
Total general	3.78

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La variación de acuerdo con los resultados presentados es considerable en ese sentido la percepción de las líneas de supervisión respecto al factor sujeto de estudio es superior comparado con el de sus colaboradores.

Tabla 19

Análisis factor satisfacción general

Pregunta	Autoevaluación	Evaluación línea de supervisión	Promedio general
¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?	4.20	4.14	4.17

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Al plantear directamente la pregunta respecto a la satisfacción desde su experiencia al incursionar en teletrabajo la respuesta en promedio alcanza 4.17 puntos sobre 5 lo cual, pone en manifiesto priorizar los elementos positivos del teletrabajo respecto a aquellos que requieren una mejora.

3.1.1. Análisis por contraste (línea de supervisión y colaboradores) variaciones moderadas y significativas

A fin de evaluar las diferencias significativas y moderadas en los casos en donde existe el escenario planteado, a continuación, se evidencia las mismas por factor consultado y en ranking de mayor a menor de acuerdo con la frecuencia presentada.

Tabla 20

Diferencias significativas (2 puntos de diferencia)

Preguntas	Porcentaje
¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?	13%
En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?	12%
¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?	12%
¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?	8%
¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?	8%
¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?	6%
¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?	6%
¿Administro bien el tiempo en relación con la carga de trabajo actual?	6%
¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	6%
¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?	6%
¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?	4%
¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?	4%
¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?	4%
¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	2%
¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?	2%

¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?	2%
¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?	2%
¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?	0%

Porcentaje total	100%
-------------------------	-------------

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El planteamiento en donde mayor discrepancia hay entre las perspectivas del colaborador y su línea de supervisión está enlazada a los resultados que el colaborador arroja hoy por hoy en modalidad teletrabajo en comparación con la realidad en oficina, mientras para las líneas de supervisión existe mayor seguridad, de que el resultado es igual o superior no es la misma apreciación de los colaboradores quienes ponen en manifiesto su incertidumbre al respecto.

En segundo lugar, se encuentra el hecho, de que desde los ojos de los colaboradores existe un mayor número de reuniones en la modalidad de teletrabajo que las que existían en la oficina, criterio que no es del todo compartido por las líneas de supervisión este fenómeno podría eventualmente estar enlazado a la contextualización diferente de reunión virtual que tienen ambas partes, mientras para un colaborador una llamada por medios virtuales por un tema puntual suponga una reunión para su jefe el mismo hecho sea el igual a visitarle a su colaborador en el puesto de trabajo para darle una instrucción.

Tabla 21

Diferencias moderadas (1 punto de diferencia)

Preguntas	Porcentaje
¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?	7%
¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?	7%
¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	6%
¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?	6%
¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?	6%
¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?	6%

¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?	6%
¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?	6%
¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?	6%
¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?	6%
¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?	5%
En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?	5%
¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?	5%
¿Administro bien el tiempo en relación con la carga de trabajo actual?	5%
¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?	5%
¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?	4%
¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?	4%
¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?	4%
Porcentaje total	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En línea con las perspectivas diferentes catalogadas como significativas aparece el mismo factor relacionado al desempeño y rendimiento en el primer lugar del cuadro diferencias notorias confirmándose que es un factor que sin duda alguna amerita ser tratado. Seguido del tema mencionado se encuentran varios como, por ejemplo: comunicación, percepción familiar positiva respecto a la modalidad teletrabajo, disponibilidad de herramientas tecnológicas, planificación de la gestión y retroalimentación que si bien implica analizar con particularidad no representa una preocupación que genere una alarma significativa

3.1.2. Análisis por características socio demográficas y preguntas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores

3.1.2.1. Comparativo por generaciones

Tabla 22

¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?

Edad generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	4%	2%
En desacuerdo	0%	11%	11%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	20%	24%	21%
De acuerdo	100%	45%	41%	46%
Totalmente de acuerdo	0%	24%	20%	21%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, se evidencia que los *Baby Boomers* en su totalidad mantienen un balance entre su vida personal y laboral, a su vez la Generación X se observa un 11% en desacuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 45% de acuerdo y un 24% totalmente de acuerdo. Por último, en la Generación Y, muestra un 4% totalmente en desacuerdo, 11% en desacuerdo, 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 41% de acuerdo y un 20% totalmente de acuerdo. Esto refleja que los *Baby Boomers* cuentan con un mayor equilibrio, característica principal de esta generación en temas de lealtad y mayor productividad. Por otra parte, la Generación X y Y cuentan con un nivel intermedio de balance entre su vida personal y laboral.

Tabla 23*¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	1%	1%
En desacuerdo	0%	2%	4%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	7%	7%	7%
De acuerdo	67%	35%	29%	33%
Totalmente de acuerdo	33%	56%	59%	57%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional muestra que, los *Baby Boomers* están de acuerdo en un 67% y un 33% están totalmente de acuerdo. En relación con la Generación X el 2% está en desacuerdo, el 7% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35% está de acuerdo y el 56% está totalmente de acuerdo, finalmente, la Generación Y refleja un 1% totalmente en desacuerdo, 4% en desacuerdo, 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 29% de acuerdo y un 59% totalmente de acuerdo. Existe cierta variabilidad en los criterios, sin embargo, prevalece la percepción positiva, de que los colaboradores se encuentren en teletrabajo.

Tabla 24*¿Administro bien el tiempo en relación con la carga de trabajo actual?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	3%	2%
En desacuerdo	0%	5%	1%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	11%	13%	13%
De acuerdo	50%	49%	49%	49%
Totalmente de acuerdo	33%	33%	33%	33%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional se obtiene que, los *Baby Boomers* un 17% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 50% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo. Con respecto a la

Generación X el 2% está totalmente en desacuerdo, el 5% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 49% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo, la Generación Y muestra resultados de un 3% totalmente en desacuerdo, 1% en desacuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 49% de acuerdo y, finalmente, el % totalmente de acuerdo. Se observa diferentes criterios respecto a la administración del tiempo en relación con la carga de trabajo actual.

Tabla 25

¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
En desacuerdo	0%	4%	3%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	13%	16%	15%
De acuerdo	33%	40%	37%	38%
Totalmente de acuerdo	50%	44%	44%	44%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional refleja que, los *Baby Boomers* un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 33% de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo, la Generación X un 4% está en desacuerdo, un 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% de acuerdo y el 44% totalmente de acuerdo. En relación con la Generación Y un 3% está en desacuerdo, el 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 38% de acuerdo y un 44% totalmente de acuerdo. Se determina que existe un porcentaje significativo con la satisfacción relacionada a la comunicación con el equipo de trabajo en la virtualidad actual.

Tabla 26*¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	0%	1%
En desacuerdo	0%	2%	3%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	15%	12%	13%
De acuerdo	33%	33%	47%	40%
Totalmente de acuerdo	67%	49%	39%	44%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* un 33% está de acuerdo y un 67% totalmente de acuerdo, en la Generación X un 2% totalmente en desacuerdo, un 2% en desacuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, en 33% de acuerdo y un 49% totalmente de acuerdo, mientras tanto en la Generación Y, el 3% está en desacuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47% de acuerdo y el 39% totalmente de acuerdo. La sinergia en el equipo de trabajo es satisfactoria con relación a los datos obtenidos.

Tabla 27*¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	3%	1%
En desacuerdo	0%	2%	4%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	13%	16%	14%
De acuerdo	50%	33%	19%	26%
Totalmente de acuerdo	50%	53%	59%	56%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* están un 50% de acuerdo y el 50% restante totalmente de acuerdo. Con relación a la Generación X un 2% en desacuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo, , finalmente, la Generación Y,

un 3% está totalmente en desacuerdo, el 4% en desacuerdo, el 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% de acuerdo y el 59% totalmente de acuerdo. Los datos muestran que existe un alto porcentaje en relación con el respeto que la línea de supervisión tiene con el tiempo del colaborador.

Tabla 28

¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
En desacuerdo	0%	2%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	7%	7%	7%
De acuerdo	67%	45%	45%	46%
Totalmente de acuerdo	33%	45%	48%	46%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* un 67% están de acuerdo y un 33% totalmente de acuerdo. La Generación X el 2% está en desacuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% de acuerdo y el 45% totalmente de acuerdo. , finalmente,, en la Generación Y, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% de acuerdo y el 48% totalmente de acuerdo. Se observa que la mayoría cuenta con una planificación para la gestión de sus actividades.

Tabla 29

¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
En desacuerdo	0%	2%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	2%	9%	6%
De acuerdo	33%	31%	24%	27%
Totalmente de acuerdo	67%	65%	67%	66%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* un 33% están de acuerdo y un 67% totalmente de acuerdo. La Generación X el 2% está en desacuerdo, de igual manera un 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31% está de acuerdo y el 65% totalmente de acuerdo. Mientras que la Generación Y e 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% está de acuerdo y el 67% está totalmente de acuerdo. Los resultados reflejan que un gran porcentaje se siente conectado con la compañía a pesar de estar en la modalidad de teletrabajo.

Tabla 30

¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	4%	2%
En desacuerdo	0%	0%	3%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	13%	4%	7%
Totalmente de acuerdo	83%	53%	57%	57%
De acuerdo	17%	35%	32%	32%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* un 17% está de acuerdo, el 83% está totalmente de acuerdo. En relación con la Generación X, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35% está de acuerdo y el 53% está totalmente de acuerdo. Finalmente, en la Generación Y, el 4% está totalmente en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32% está de acuerdo y el 57% está totalmente de acuerdo. Claramente, se evidencia que la nueva modalidad de teletrabajo ha ocasionado un nivel de exigencia mayor de la gestión del colaborador en la empresa.

Tabla 31*En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	3%	2%
En desacuerdo	0%	0%	4%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	18%	17%	17%
De acuerdo	67%	31%	27%	30%
Totalmente de acuerdo	33%	49%	49%	49%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* un 67% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo. Con respecto a la Generación X, el 2% está totalmente en desacuerdo, el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31% está de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo. En la Generación Y, el 3% está totalmente en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% está de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo. Los resultados reflejan que existe cierta variabilidad de criterios en base a las reuniones virtuales versus las presenciales en la compañía, lo cual, se relaciona con la nueva modalidad.

Tabla 32*¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	1%	1%
En desacuerdo	0%	4%	1%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	2%	7%	5%
De acuerdo	67%	29%	33%	33%
Totalmente de acuerdo	17%	65%	57%	59%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 67% está de acuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo. En relación con la Generación X, el 4% está en desacuerdo, el 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está de acuerdo y el 65% está totalmente de acuerdo. Por otra parte, la Generación Y, el 1% está totalmente en desacuerdo, 1% está en desacuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% está de acuerdo y el 57% está totalmente de acuerdo. Las respuestas en desacuerdo son en porcentajes mínimos, es así como se concluye que los colaboradores en su mayoría cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar sus actividades en teletrabajo.

Tabla 33

¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	1%	1%
En desacuerdo	0%	5%	3%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	11%	17%	14%
De acuerdo	50%	42%	29%	35%
Totalmente de acuerdo	50%	42%	49%	46%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* el 50% está de acuerdo y el otro 50% está totalmente de acuerdo. En relación con la Generación X, el 5% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42% está de acuerdo y el 42% está totalmente de acuerdo. Finalmente, en la Generación Y, el 49% está totalmente en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo. Un porcentaje mayor afirma que su línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada.

Tabla 34*¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	1%	1%
En desacuerdo	0%	4%	4%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	11%	11%	10%
De acuerdo	67%	38%	39%	40%
Totalmente de acuerdo	33%	45%	45%	45%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, en cuanto a los *Baby Boomers* el 67% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo. Con respecto a la Generación X, el 2% está totalmente en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 38% está de acuerdo y el 45% está totalmente de acuerdo. La Generación Y, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 39% de acuerdo y el 45% está totalmente de acuerdo. Esto nos da como resultado que en su mayoría las líneas de supervisión cuentan con un mecanismo de seguimiento y retroalimentación.

Tabla 35*¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	1%	1%
En desacuerdo	0%	4%	1%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	7%	11%	10%
De acuerdo	17%	36%	28%	31%
Totalmente de acuerdo	67%	53%	59%	57%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* el 17% reflejan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% está de acuerdo y el 67% está totalmente de acuerdo. En relación con la Generación X, el 4% está en desacuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% está de acuerdo y el 53% está totalmente de acuerdo. Finalmente, la Generación Y, el 1% está totalmente en desacuerdo, el 1% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28% de acuerdo y el 59% totalmente de acuerdo. Las líneas de supervisión en su mayoría muestran empatía con la realidad de la modalidad teletrabajo.

Tabla 36

¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
En desacuerdo	0%	4%	4%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%	27%	25%	26%
De acuerdo	83%	36%	40%	40%
Totalmente de acuerdo	0%	33%	31%	30%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional, los *Baby Boomers* el 17% reflejan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 83% está de acuerdo. Respecto a la Generación X, el 4% está en desacuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% está de acuerdo y el 33% está totalmente de acuerdo. , finalmente,, en la Generación Y, el 4% está en desacuerdo, el 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40% de acuerdo y el 31% está totalmente de acuerdo. El rendimiento de los colaboradores bajo su percepción menciona que es superior en comparación con la presencialidad en oficina.

Tabla 37*¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
En desacuerdo	0%	7%	1%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	18%	15%	17%
De acuerdo	50%	29%	59%	46%
Totalmente de acuerdo	17%	45%	25%	33%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional los *Baby Boomers* el 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está de acuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo. Con respecto a la Generación X, el 7% está en desacuerdo, el 18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está de acuerdo y el 45% está totalmente de acuerdo. Finalmente, la generación Y, el 1% está en desacuerdo, el 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 59% está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo. Los datos reflejan un alto porcentaje en base al criterio de los resultados en modalidad teletrabajo si son iguales o superiores a los que tenía en la oficina.

Tabla 38*¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?*

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	1%	1%
En desacuerdo	0%	5%	8%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%	38%	27%	32%
De acuerdo	50%	29%	41%	37%
Totalmente de acuerdo	17%	25%	23%	24%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional los *Baby Boomers* el 33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está de acuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo. En la Generación X, el 2% está totalmente en

desacuerdo, el 5% está en desacuerdo, el 38% es ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% está de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo. En Generación Y, el 1% está totalmente en desacuerdo, el % está en desacuerdo, el 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41% está de acuerdo y el 23% está totalmente de acuerdo. A pesar de la variabilidad en ciertos porcentajes, prevalece el criterio, de que el día de labores en teletrabajo rinde más que cuando se encontraba físicamente en la oficina.

Tabla 39

¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?

Edad Generacional	BB	X	Y	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	3%	1%
En desacuerdo	0%	2%	1%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	9%	11%	10%
De acuerdo	83%	45%	55%	52%
Totalmente de acuerdo	17%	44%	31%	35%
Total general	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En edad generacional los Baby Boomers el 83% está de acuerdo y el 17% está totalmente de acuerdo. En la Generación X, el 2% está en desacuerdo, el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 45% está de acuerdo y el 44% está totalmente de acuerdo. En la Generación Y, el 3% está totalmente en desacuerdo, el 1% está en desacuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 55% está de acuerdo y el 31% está totalmente de acuerdo. En general las respuestas reflejan una experiencia satisfactoria en teletrabajo.

3.1.2.2. Comparativo por antigüedad

Tabla 40

¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	4%	0%	0%	0%	0%	2%
En desacuerdo	7%	7%	14%	8%	40%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%	29%	17%	0%	20%	21%
De acuerdo	43%	36%	47%	69%	40%	46%
Totalmente de acuerdo	19%	29%	22%	23%	0%	21%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En general los colaboradores refieren tener un balance entre su vida personal y familiar, excepto los colaboradores con un tiempo menor a 1 año en la compañía quienes manifiestan estar en desacuerdo (40%) con la referida afirmación.

Tabla 41

¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	4%	0%	3%	0%	0%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%	21%	3%	8%	20%	7%
De acuerdo	32%	36%	28%	38%	60%	33%
Totalmente de acuerdo	57%	43%	67%	54%	20%	57%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la perspectiva de antigüedad en asociación al grado de satisfacción con el factor teletrabajo por parte de las familias de los colaboradores.

Tabla 42*¿Administro bien el tiempo en relación a la carga de trabajo actual?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	3%	0%	0%	2%
En desacuerdo	3%	7%	3%	0%	0%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	14%	14%	8%	60%	13%
De acuerdo	53%	50%	44%	46%	40%	49%
Totalmente de acuerdo	32%	29%	36%	46%	0%	33%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En general los colaboradores refieren administrar bien el tiempo disponible respecto a la carga laboral, excepto los colaboradores con un tiempo menor a 1 año en la compañía quienes con el 60% asociado a la opción de respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo evidencian confusión al respecto o al menos falta de consistencia asociada a este factor.

Tabla 43*¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
En desacuerdo	4%	7%	0%	0%	0%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	7%	17%	15%	0%	15%
De acuerdo	38%	50%	39%	38%	0%	38%
Totalmente de acuerdo	41%	36%	44%	46%	100%	44%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En la suma de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo hay un porcentaje promedio de 83% lo cual, es satisfactorio, aún más en el caso de los colaboradores con un tiempo menor a 1 año en la compañía quienes está totalmente de acuerdo (100%) respecto a la afirmación, de que la comunicación en el equipo es satisfactoria aún en la virtualidad.

Tabla 44*¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	3%	7%	0%	0%	0%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	21%	17%	8%	0%	13%
De acuerdo	50%	36%	33%	31%	0%	40%
Totalmente de acuerdo	35%	36%	50%	62%	100%	44%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La sinergia del equipo en la virtualidad es percibida con mayor ambigüedad por la población de género masculino respecto al género femenino, la diferencia es del 9%, está la brecha no llega a representar un factor relevante para las conclusiones del estudio.

Tabla 45*¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	1%	14%	3%	0%	0%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	14%	14%	0%	40%	14%
De acuerdo	24%	29%	22%	38%	40%	26%
Totalmente de acuerdo	57%	43%	61%	62%	20%	56%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El resultado diferencial está asociado a la población con un tiempo menor a 1 año a la compañía quienes manifiestan con su respuesta frente a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo (40%) ambigüedad en lo vinculado al respeto por el tiempo personal de sus líneas de supervisión.

Tabla 46*¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
En desacuerdo	0%	7%	0%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	7%	6%	0%	0%	7%
De acuerdo	46%	43%	50%	54%	20%	46%
Totalmente de acuerdo	46%	43%	44%	46%	80%	46%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe uniformidad respecto al grado de acuerdo con la variable planificación de las actividades lo cual, refiere estructura y organización.

Tabla 47*¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
En desacuerdo	1%	0%	0%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%	7%	8%	8%	0%	6%
De acuerdo	32%	21%	22%	23%	20%	27%
Totalmente de acuerdo	62%	71%	69%	69%	80%	66%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe uniformidad respecto al grado de acuerdo con la afirmación asociada al sentimiento de vínculo y conexión con la compañía aún en la virtualidad provocada por el teletrabajo.

Tabla 48

¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	4%	0%	0%	0%	0%	2%
En desacuerdo	3%	0%	0%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%	7%	14%	8%	0%	7%
De acuerdo	35%	29%	31%	23%	40%	32%
Totalmente de acuerdo	53%	64%	56%	69%	60%	57%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

En la gran mayoría de colaboradores inmersos en los distintos rangos de antigüedad poseen preguntas uniformes, de este modo que la exigencia sobre la gestión es igual o mayor al que se tenía en la oficina.

Tabla 49

En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	7%	0%	0%	0%	2%
En desacuerdo	4%	0%	0%	0%	0%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	29%	22%	8%	0%	17%
De acuerdo	22%	14%	44%	54%	20%	30%
Totalmente de acuerdo	56%	50%	33%	38%	80%	49%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Los colaboradores en el rango de antigüedad de 11 a 15 años y de 6 a 10 años han respondido con el 29 y 22% respectivamente a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto al incremento de reuniones en modalidad teletrabajo en ese contexto se pensaría que aún no existe dimensionamiento adecuado relacionado con este particular.

Tabla 50

¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	0%	0%	20%	1%
En desacuerdo	1%	7%	3%	0%	0%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	0%	0%	8%	0%	5%
De acuerdo	31%	21%	39%	46%	20%	33%
Totalmente de acuerdo	59%	71%	58%	46%	60%	59%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El resultado diferencial está asociado a la población con un tiempo menor a 1 año a la compañía quienes manifiestan con su respuesta frente a la opción Total Desacuerdo (20%) inconformidad en lo vinculado a las herramientas tecnológicas disponibles para desarrollar su gestión en teletrabajo.

Tabla 51

¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	4%	14%	0%	0%	0%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	7%	17%	0%	0%	10%
De acuerdo	43%	43%	33%	54%	0%	40%
Totalmente de acuerdo	40%	36%	50%	46%	100%	45%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe uniformidad respecto al grado de acuerdo con la afirmación asociada al dimensionamiento del trabajo y la delegación apropiada del mismo por parte de las líneas de supervisión.

Tabla 52*¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	4%	14%	0%	0%	0%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	7%	17%	0%	0%	10%
De acuerdo	43%	43%	33%	54%	0%	40%
Totalmente de acuerdo	40%	36%	50%	46%	100%	45%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe uniformidad respecto al grado de acuerdo con la afirmación asociada a los mecanismos de seguimiento y retroalimentación por parte de las líneas de supervisión.

Tabla 53*¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	1%	0%	6%	0%	0%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	21%	11%	8%	0%	10%
De acuerdo	37%	29%	31%	15%	0%	31%
Totalmente de acuerdo	53%	50%	53%	77%	100%	57%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Existe uniformidad respecto al grado de acuerdo con la afirmación asociada a la empatía demostrada por parte de las líneas de supervisión con la realidad actual en teletrabajo.

Tabla 54*¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
En desacuerdo	3%	7%	6%	0%	0%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25%	36%	31%	15%	0%	26%
De acuerdo	41%	21%	33%	69%	60%	40%
Totalmente de acuerdo	31%	36%	31%	15%	40%	30%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Se evidencia en los porcentajes de respuestas frente a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo una alta ambigüedad respecto al rendimiento en teletrabajo lo cual, pone en evidencia la falta de visualización del resultado de su gestión. Lo referido es una condición que exceptúa a los colaboradores que pertenecen al rango de antigüedad menor a 1 año.

Tabla 55*¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?*

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
En desacuerdo	1%	14%	3%	8%	0%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%	7%	25%	23%	0%	17%
De acuerdo	56%	29%	36%	38%	60%	46%
Totalmente de acuerdo	28%	50%	36%	31%	40%	33%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Se evidencia en los porcentajes de respuestas frente a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo una alta ambigüedad respecto al rendimiento en teletrabajo respecto a la modalidad presencial lo cual, pone en evidencia la falta de visualización del resultado de su gestión. Lo referido es una condición que exceptúa a los colaboradores que pertenecen al rango de antigüedad menor a 1 año, de 11 a 15 años, de 1 a 5 años.

Tabla 56

¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	7%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	6%	0%	14%	0%	0%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32%	50%	25%	38%	0%	32%
De acuerdo	40%	21%	33%	31%	80%	37%
Totalmente de acuerdo	21%	21%	28%	31%	20%	24%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Respecto a la productividad diaria los colaboradores entre 11 a 15 años de antigüedad ponen en manifiesto falta de claridad sobre este factor pues el 50% ha respondido ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 57

¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?

Opciones de respuesta	De 1 a 5 años	De 11 a 15 años	De 6 a 10 años	Mayor a 15 años	Menor a 1 año	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	0%	0%	0%	1%
En desacuerdo	1%	0%	3%	0%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%	14%	17%	0%	0%	10%
De acuerdo	59%	36%	39%	69%	60%	52%
Totalmente de acuerdo	29%	50%	42%	31%	40%	35%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Respecto a la satisfacción general el promedio de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo asciende al 91%, esto muy positivo para el resultado de la compañía.

3.1.2.3. Comparativo por género

Tabla 58

¿El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	4%	0%	2%
En desacuerdo	10%	11%	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	28%	21%
De acuerdo	48%	42%	46%
Totalmente de acuerdo	22%	19%	21%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El 4% de la población encuestada de género femenino refiere encontrarse en total desacuerdo respecto al atributo del teletrabajo asociado al balance entre la vida personal y laboral. Al profundizar la información se menciona que en gran medida la respuesta hace referencia al doble rol que se han visto evocadas a cumplir en los hogares, por un lado, se encuentra la atención de la familia y por el otro está el cumplimiento de las responsabilidades en calidad de colaboradoras.

Tabla 59

¿Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	1%
En desacuerdo	4%	2%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8%	5%	7%
De acuerdo	30%	37%	33%
Totalmente de acuerdo	57%	56%	57%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la perspectiva de género en asociación al grado de satisfacción con el factor teletrabajo por parte de las familias de los colaboradores.

Tabla 60

¿Administro bien el tiempo con relación a la carga de trabajo actual?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	4%	0%	2%
En desacuerdo	1%	5%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11%	14%	13%
De acuerdo	52%	46%	49%
Totalmente de acuerdo	32%	35%	33%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La suma de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo en el caso de la población de género femenino suman el 84%, en tanto en el caso del género masculino asciende al 81% de modo que la diferencia es ligera en este caso el 3% porcentaje que denota una percepción de mejor administración por parte de las mujeres respecto a los hombres, sin que esto signifique una diferencia marcada.

Tabla 61

¿La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
En desacuerdo	3%	4%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%	18%	15%
De acuerdo	37%	40%	38%
Totalmente de acuerdo	48%	39%	44%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la comunicación en el equipo de trabajo en la virtualidad.

Tabla 62

¿La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	0%	2%	1%
En desacuerdo	3%	2%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	18%	13%
De acuerdo	42%	39%	40%
Totalmente de acuerdo	47%	40%	44%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La sinergia del equipo en la virtualidad es percibida con mayor ambigüedad por la población de género masculino respecto al género femenino, la diferencia es del 9%, está la brecha no llega a representar un factor relevante para las conclusiones del estudio.

Tabla 63

¿Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	2%	1%
En desacuerdo	4%	2%	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	19%	14%
De acuerdo	28%	23%	26%
Totalmente de acuerdo	57%	54%	56%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La suma de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo en el caso de la población de género femenino suman el 85%, en tanto en el caso del género masculino asciende al 77%, la diferencia

es del 8% lo cual, pone en manifiesto que la percepción de respeto al tiempo personal de las líneas de supervisión es mejor en el caso de las mujeres que de los hombres.

Tabla 64

¿Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
En desacuerdo	1%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	4%	7%
De acuerdo	47%	46%	46%
Totalmente de acuerdo	43%	51%	46%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la planificación para la gestión de las actividades.

Tabla 65

¿Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo?

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
En desacuerdo	0%	2%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	7%	6%
De acuerdo	30%	23%	27%
Totalmente de acuerdo	65%	68%	66%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación al sentimiento de conexión a la compañía en la virtualidad.

Tabla 66*¿El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	4%	0%	2%
En desacuerdo	3%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	11%	7%
De acuerdo	39%	23%	32%
Totalmente de acuerdo	49%	67%	57%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

Con el 67% de respuestas totalmente de acuerdo los colaboradores de género masculino tienen la percepción, de que la exigencia en el contexto laboral es mayor en teletrabajo que en la oficina, frente al 49% desde la opinión de los colaboradores del género femenino.

Tabla 67*En la realidad actual (teletrabajo). ¿Mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	2%	2%
En desacuerdo	3%	2%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18%	16%	17%
De acuerdo	29%	32%	30%
Totalmente de acuerdo	48%	49%	49%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación al incremento de reuniones en teletrabajo.

Tabla 68*¿Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	1%
En desacuerdo	0%	5%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	5%	5%
De acuerdo	32%	35%	33%
Totalmente de acuerdo	62%	54%	59%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la disposición de herramientas tecnológicas.

Tabla 69*¿Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión y delega una carga de trabajo apropiada?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	2%	1%
En desacuerdo	4%	4%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	11%	10%
De acuerdo	37%	44%	40%
Totalmente de acuerdo	48%	40%	45%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la delegación apropiada a la carga laboral.

Tabla 70*¿Mi línea de supervisión actualmente tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	2%	1%
En desacuerdo	4%	4%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%	11%	10%
De acuerdo	37%	44%	40%
Totalmente de acuerdo	48%	40%	45%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El 48% de la población de género femenino manifiesta encontrarse totalmente de acuerdo con la disponibilidad de mecanismos de seguimiento y retroalimentación de sus líneas de supervisión frente a un 40% manifestado por los colaboradores de género masculino.

Tabla 71*¿Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad que tengo al trabajar desde casa?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	1%	0%	1%
En desacuerdo	0%	5%	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	11%	10%
De acuerdo	29%	33%	31%
Totalmente de acuerdo	61%	51%	57%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La suma de las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo en el caso de la población de género femenino suman el 90%, en tanto en el caso del género masculino asciende al 84%, la diferencia es del 6% lo cual, pone en manifiesto que la percepción de las mujeres es mejor respecto al grado de empatía de sus líneas de supervisión en la realidad en teletrabajo.

Tabla 72*¿Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
En desacuerdo	3%	5%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27%	25%	26%
De acuerdo	42%	39%	40%
Totalmente de acuerdo	29%	32%	30%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la comparación del rendimiento en la modalidad teletrabajo respecto a la presencial.

Tabla 73*¿Mis resultados en modalidad teletrabajo son iguales o superiores a los que tenía en la oficina?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
En desacuerdo	0%	9%	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%	18%	17%
De acuerdo	52%	39%	46%
Totalmente de acuerdo	32%	35%	33%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación a la comparación de los resultados generados en la modalidad teletrabajo respecto a la presencial.

Tabla 74*¿Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando me encontraba físicamente en la oficina?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	1%
En desacuerdo	5%	9%	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%	33%	32%
De acuerdo	39%	33%	37%
Totalmente de acuerdo	23%	25%	24%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

No existen elementos diferenciadores significativos desde la variable género en asociación al rendimiento diario en la modalidad teletrabajo respecto a la presencial.

Tabla 75*¿En general mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria?*

Opciones de respuesta	Femenino	Masculino	Total general
Totalmente en desacuerdo	3%	0%	1%
En desacuerdo	3%	0%	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	11%	10%
De acuerdo	53%	51%	52%
Totalmente de acuerdo	33%	39%	35%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

La suma de respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo en el caso de las mujeres es 86% en tanto en el caso de los hombres asciende a 89% lo cual, evidencia su satisfacción con la modalidad de trabajo.

3.2. Análisis de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral

El instrumento para el proceso de diagnóstico fue dirigido a la población total de teletrabajadores y se evaluó las dos variables de estudio.

3.2.1. Análisis por características socio demográficas de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral

3.2.1.1. Rango generaciones

Tabla 76

Distribución por edad generacional

Edad generacional	Número de colaboradores
BB	2%
X	45%
Y	53%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Se observa que la clasificación por generaciones responde a lo siguiente generación Baby Boomers un 2%, Generación X un 45% y Generación Y un 52%.

3.2.1.2. Rango de Antigüedad

Tabla 77

Distribución por rango de antigüedad

Rango de edad	Porcentaje obtenido
Menor a 1 año	1%
De 1 año a 5 años	42%
De 6 a 10 años	34%
De 11 a 15 años	18%
Mayor a 15 años	7%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Dentro de la compañía en rango de antigüedad se cuenta con el 1% menor de 1 año, el 42% de 1 año a 5 años, el 34% De 6 a 10 años, el 18% de 11 a 15 años y , finalmente, un 7% mayor a 15 años.

3.2.1.3. Rango género

Tabla 78

Distribución por género

Género	Porcentaje obtenido
Femenino	51%
Masculino	49%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

En el factor género se cuenta con un 51% de género femenino y el 49% género masculino, por lo cual, se concluye que es mayor la población femenina.

3.2.2. Análisis aspectos de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral

Tabla 79

¿Considera usted que las prácticas de su línea de supervisión tienen impacto sobre su bienestar?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
No	5%
Si	95%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

El 95% de respuestas afirmativas confirman que existe un alto impacto de las prácticas del supervisor sobre el bienestar de los colaboradores, lo cual, pone en evidencia la influencia determinada por el rol de quien figura como líder.

Tabla 80*¿Argumente la respuesta asignada a la pregunta número 1?*

Ámbito	Porcentaje obtenido
Planificación y seguimiento	27%
Empatía	25%
Clima laboral	9%
Dirección de personas	9%
Empoderamiento	7%
Respaldo profesional	7%
No influye	5%
Desarrollo de personas	1%
Escucha activa	3%
Reconocimiento	2%
Representación de la organización	2%
(En Blanco)	2%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Los colaboradores que en efecto consideran existe un vínculo entre las prácticas de su línea de supervisión y su bienestar al momento de sustentar su respuesta segmentan elementos considerados prioridad. Bajo ese contexto los comentarios con mayor número de repeticiones están asociados al factor planificación y seguimiento, respecto a ello refieren que el hecho, de que la línea de supervisión demuestre claridad en los objetivos, los aterrice a un plan de acción y monitoreo de la ejecución proporciona seguridad lo cual,, se traduce en tranquilidad aún más en el momento actual en donde el teletrabajo ha limitado los espacios de interacción directa, es un proceso de autorregulación y de enfoque en objetivos.

El segundo factor que incide de manera importante es el relacionado con la Empatía visto desde el escenario de la capacidad de la línea de supervisión de ponerse en el lugar de su colaborador y observar los diferentes temas desde el contexto integral, y por ello se hace referencia al escenario personal y laboral, frente a lo expuesto ciertamente el teletrabajo provocó mayor sensibilidad pues laborar en casa detonó en que los espacios personal y laboral convivan con mayor cercanía y hoy por hoy el colaborador requiere de mayor capacidad de escucha y comprensión por parte de su línea de supervisión.

Tabla 81*¿En qué grado considera que impacta su línea de supervisión en su bienestar?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
Mucho	77%
Poco	23%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

El 77% de la población encuestada manifiesta que el grado de impacto de las prácticas del supervisor sobre su bienestar es alto y ello nos deja ver la importancia y representatividad de cara al colaborador de la figura que ejerce el líder. Apenas un 23% considera que si bien tiene impacto no es determinante al momento de hablar de bienestar.

Tabla 82*¿Qué categorías de prácticas de su línea de supervisión considera impactan de manera más significativa en su bienestar? (Selección 2)*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
Planificación y seguimiento	45%
Trabajo en equipo	25%
Empatía	18%
Gestión por objetivos	12%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

En línea con el argumento expuesto para justificar el impacto del rol del supervisor en el bienestar de los colaboradores confirman que las prácticas de mayor trascendencia están enlazadas principalmente a la Planificación y Seguimiento, factor que obtuvo el 45% de votos en función del cuestionamiento efectuado, seguido de ello se encuentran prácticas relacionadas a trabajo en equipo.

Tabla 83

Del 1 al 4, en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo calificaría su bienestar laboral en este momento?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
1	1%
2	17%
3	58%
4	23%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

El diagnóstico inicial respecto al bienestar de los colaboradores en tiempo real pone en evidencia un alto nivel de satisfacción, percepción que es experimentada por el 81% de la población quienes se han identificado en los rangos 3 y 4.

3.2.3. Análisis por prácticas del supervisor por ámbito de gestión de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral

3.2.3.1. Ámbito de gestión cambio

Tabla 84

¿Su línea de supervisión demuestra predisposición a escuchar nuevas ideas, aunque estas contradigan su punto de vista?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	2%
De acuerdo	45%
Totalmente de acuerdo	53%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Con respecto a la pregunta que evalúa cambio, el 53% responde estar totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo y el 2% en desacuerdo. Esto refleja que la línea de supervisión muestra apertura

a nuevas ideas y valora sus aportes o sugerencias que el colaborador propone. La escucha activa por parte de la línea de supervisión es de suma importancia, pues propende a brindar al colaborador confianza y motivación para su gestión.

3.2.3.2. Ámbito de gestión clima laboral

Tabla 85

¿Su línea de supervisión mantiene un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	5%
De acuerdo	58%
Totalmente de acuerdo	37%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

El clima laboral es un aspecto fundamental en una organización e influyente en el bienestar integral del colaborador, el presente aspecto ha sido evaluado con un 37% totalmente de acuerdo, el 58% de acuerdo y un 5% en desacuerdo, lo cual, supone que existe un ambiente adecuado para una alta satisfacción en el área de trabajo, sin embargo, los resultados obtenidos sugieren una revisión para lograr una mayor satisfacción.

3.2.3.3. Ámbito de gestión comunicación

Tabla 86

¿Su línea de supervisión se asegura que usted haya entendido lo que quiere decir o transmitir?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
De acuerdo	39%
Totalmente de acuerdo	61%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 87

¿Su línea de supervisión realiza reuniones periódicas con el equipo de trabajo al cual, pertenece?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	1%
En desacuerdo	11%
De acuerdo	35%
Totalmente de acuerdo	53%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 88

¿Las reuniones que realiza su línea de supervisión terminan con decisiones claras?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	42%
Totalmente de acuerdo	58%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

En base al análisis realizado de los reactivos que evalúan comunicación, existe un alto porcentaje en totalmente de acuerdo y de acuerdo con las reuniones periódicas con el equipo de trabajo, reuniones con decisiones claras y el manejo de conflictos de manera abierta y constructiva. La comunicación es vista como un recurso fundamental para la mejora de la gestión y favorece las condiciones de trabajo, más aún si es en la relación entre líder y subordinado. Por tanto, esto contribuye en la eficiencia y coordinación de los procesos dentro de la compañía.

3.2.3.4. Ámbito de gestión conflicto

Tabla 89

¿Su línea de supervisión enfrenta los conflictos de manera abierta y constructiva?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	3%
De acuerdo	42%
Totalmente de acuerdo	55%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 90

¿Su línea de supervisión incentiva al equipo de trabajo para que confronten positivamente sus diferencias?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	2%
De acuerdo	50%
Totalmente de acuerdo	48%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas del cuestionario de identificación de asociación entre los factores.

El análisis del aspecto conflicto, da como resultado un alto porcentaje totalmente de acuerdo y de acuerdo en la gestión de la línea de supervisión respecto a la resolución de conflictos de manera abierta y constructiva, y el incentivo del equipo de trabajo para que confronten positivamente sus diferencias. Esto refleja el importante trabajo que realiza el líder en el control, prevención, manejo y resolución de conflictos juntamente con su equipo de trabajo, con la finalidad de mejorar el entorno y los procesos de la compañía.

3.2.3.5. Ámbito de gestión desarrollo

Tabla 91

¿Su línea de supervisión establece los objetivos que usted alcanza en su posición?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	1%
En desacuerdo	4%
De acuerdo	44%
Totalmente de acuerdo	52%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 92*¿Su línea de supervisión acuerda con usted actividades para su desarrollo?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	1%
En desacuerdo	9%
De acuerdo	47%
Totalmente de acuerdo	42%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 93*¿Su línea de supervisión discute con usted sus áreas de mejoramiento personal y profesional?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	2%
En desacuerdo	9%
De acuerdo	53%
Totalmente de acuerdo	36%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 94*¿Su línea de supervisión le estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	1%
En desacuerdo	4%
De acuerdo	42%
Totalmente de acuerdo	53%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Con respecto al análisis del factor desarrollo, los resultados en totalmente de acuerdo y de acuerdo muestran un porcentaje alto, por tanto, se evalúa la determinación de los objetivos medibles del colaborador, actividades para el desarrollo y la discusión de áreas de mejoramiento personal y profesional. Lo cual, demuestra la importancia que tiene el colaborador dentro de la compañía y como desarrolla sus esfuerzos en su gestión, por ello desarrollar habilidades y competencias, realizar planes de formación y una ruta de carrera dentro de la compañía es un trabajo continuo.

3.2.3.6. Ámbito de gestión dirección

Tabla 95

¿Acuerda su línea de supervisión en conjunto con usted las acciones a seguir para el logro de los objetivos acordados?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	4%
De acuerdo	45%
Totalmente de acuerdo	51%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 96

¿Su línea de supervisión da seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos encomendados a usted?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	2%
De acuerdo	39%
Totalmente de acuerdo	58%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 97

¿Su línea de supervisión distribuye la gestión a usted encomendada de modo que asegure equilibrio entre el tiempo destinado al trabajo y a su vida personal?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	2%
En desacuerdo	9%
De acuerdo	55%
Totalmente de acuerdo	33%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

El análisis del factor dirección muestra un alto porcentaje en totalmente de acuerdo y de acuerdo en aspectos de las acciones a seguir por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos, seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos y la distribución de la gestión de modo que exista un equilibrio entre el tiempo destinado al trabajo y la vida personal del colaborador. Es así como, la dirección de personas se convierte en un factor determinante para llegar a los objetivos planteados ya sean estos personales o empresariales, las preguntas evalúan el control

y la conducción del grupo dentro del área trabajo a través de la definición de funciones y responsabilidades de cada uno.

3.2.3.7. Ámbito de gestión empoderamiento

Tabla 98

¿Su línea de supervisión otorga el nivel de autoridad necesario para que se sienta usted dueño y responsable de los resultados que genera su puesto de trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	3%
De acuerdo	40%
Totalmente de acuerdo	57%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

De acuerdo con los resultados del factor empoderamiento, el 57%, se encuentra totalmente de acuerdo, el 40% de acuerdo y el 3% en desacuerdo. Esto refleja que el colaborador cuenta con autonomía para tomar decisiones y la forma de realizar sus funciones, de tal manera que esto contribuye en el fortalecimiento de competencias, habilidades, desarrollo de competencias y confianza en su rol dentro de la empresa.

3.2.3.8. Ámbito de gestión inteligencia emocional

Tabla 99

¿Su línea de supervisión demuestra control de sus emociones?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	4%
De acuerdo	43%
Totalmente de acuerdo	53%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 100*¿Su línea de supervisión demuestra empatía respecto a sus sentimientos y emociones?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	42%
Totalmente de acuerdo	57%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 101*¿Su línea de supervisión mantiene una actitud positiva y optimista frente al trabajo?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	31%
Totalmente de acuerdo	68%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

En relación con el factor inteligencia emocional, se obtienen altos porcentajes en totalmente de acuerdo y de acuerdo, en aspectos de control de emociones, demostración de empatía y actitud positiva frente al trabajo por parte la línea de supervisión. Ciertamente, contar con un líder que maneje una adecuada gestión de emociones, una buena comunicación, es vital para la estabilidad de los colaboradores. Para una gestión eficaz, un buen líder tiene una comprensión de cómo son sus emociones y cómo sus acciones afectan a sus subordinados.

3.2.3.9. Ámbito de gestión liderazgo

Tabla 102*¿Su línea de supervisión toma decisiones de manera rápida y clara?*

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	2%
De acuerdo	46%
Totalmente de acuerdo	52%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 103

¿Su línea de supervisión se asegura, de que usted cuente con los medios necesarios para hacer su trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En total desacuerdo	1%
En desacuerdo	5%
De acuerdo	41%
Totalmente de acuerdo	53%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 104

¿Su línea de supervisión da ejemplo con sus comportamientos, sobre lo que exige de los demás?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	3%
De acuerdo	35%
Totalmente de acuerdo	62%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 105

¿Su línea de supervisión promueve el cumplimiento de los valores y principios institucionales en el equipo de trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
De acuerdo	26%
Totalmente de acuerdo	74%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 106

¿Su línea de supervisión se asegura, de que usted cuente con los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	5%
De acuerdo	43%
Totalmente de acuerdo	52%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Dentro del ámbito referido se observa de manera clara que las prácticas asociadas al líder como agente que promueve alineamiento de los colaboradores a los principios y valores de la

compañía es una fortaleza destacada con el 74% de respuestas en total acuerdo, en la misma línea, pero en menor proporción se observa satisfacción respecto al ejemplo propio de los comportamientos que exige, se obtiene el 62% en total acuerdo, a esto le sigue la agilidad en la toma de decisiones con el 52% de total acuerdo.

En contraste a lo referenciado están aquellas prácticas que si bien no son un problema arraigado amerita prestar atención con el objetivo de mejorar y los mismos están asociados tanto a la facilidad en otorgar los conocimientos necesarios para la gestión como las herramientas para el mismo propósito. Es evidente que las oportunidades de mejora están enlazadas a la situación actual en donde el trabajo desde casa demanda de varios elementos que anteriormente eran imperceptibles por estar dentro de las instalaciones de la Compañía, por ejemplo: Servicio de internet, accesos especiales a sistemas de la organización entre otros.

3.2.3.10. Ámbito de gestión objetivos

Tabla 107

¿Su línea de supervisión como responsable del área tiene claros los objetivos que desea alcanzar?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	30%
Totalmente de acuerdo	69%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 108

¿Los estándares que establece su línea de supervisión son exigentes y retadores?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
De acuerdo	33%
Totalmente de acuerdo	67%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Desde la evidencia de los resultados es claramente fácil identificar que existe una cultura de trabajo con enfoque en objetivos pues el 69% de la población manifiesta su total acuerdo con el hecho, de que sus líneas de supervisión tienen claridad respecto a los propósitos de área de

gestión. Por otro lado, el 67% está totalmente de acuerdo en el hecho, de que disponen de estándares retadores y exigentes.

3.2.3.11. Ámbito de gestión reconocimiento

Tabla 109

¿Su línea de supervisión agradece al equipo por su colaboración?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	36%
Totalmente de acuerdo	63%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 110

¿Su línea de supervisión reconoce e incentiva a los colaboradores por el trabajo bien hecho?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	4%
De acuerdo	47%
Totalmente de acuerdo	49%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Los resultados obtenidos permiten identificar que existe agradecimiento por la gestión bien efectuada así lo manifiesta el 63% de los colaboradores que expresan su total acuerdo frente a la afirmación expuesta. En menor proporción y sin que esto llegue a ser alarmante, se visualiza que hay menor grado de acuerdo total en relación con el incentivo proporcionado por líneas de supervisión a los colaboradores por la gestión bien ejecutada.

3.2.3.12. Ámbito de gestión retroalimentación

Tabla 111

¿Su línea de supervisión cuando corrige lo hace en privado?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	4%
De acuerdo	36%
Totalmente de acuerdo	60%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 112

¿Cuándo su línea de supervisión le hace notar sus errores, lo hace de manera descriptiva y no acusativa?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	42%
Totalmente de acuerdo	57%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 113

¿Su línea de supervisión es oportuna cuando corrige sus errores?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	4%
De acuerdo	45%
Totalmente de acuerdo	52%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Los resultados evidenciados permiten concluir en que existen prácticas de retroalimentación por parte de las líneas de supervisión y ponen en manifiesto que las referidas prácticas poseen los principios recomendados como la oportunidad, la privacidad y el contexto del hecho y no la persona.

3.2.3.13. Ámbito de gestión retroalimentación trabajo en equipo

Tabla 114

¿Su línea de supervisión fomenta una interacción transparente y franca en el equipo al que pertenece?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
En desacuerdo	1%
De acuerdo	37%
Totalmente de acuerdo	61%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Es uno de los factores fortaleza pues el 61% de la población expone que sus líneas de supervisión fomentan una interacción transparente y honesta entre los miembros del equipo.

3.2.3.14. Satisfacción general prácticas del supervisor

Tabla 115

Del 1 al 4, en donde 1 la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo evalúa las prácticas de su jefe ANTES de la incursión en teletrabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
1	1%
2	1%
3	45%
4	53%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 116

Del 1 al 4, en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo evalúa las prácticas de su jefe A PARTIR de la incursión en teletrabajo?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
2	4%
3	45%
4	52%
Total General	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

Tabla 117

Del 1 al 4, en donde 1es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las prácticas de su línea de supervisión?

Opciones de respuesta	Porcentaje obtenido
2	1%
3	42%
4	56%
Total general	100%

Fuente: Estos datos fueron obtenidos a través del análisis y tabulación de las respuestas de la aplicación del Test Liderazgo – Bienestar Integral.

En el factor general, se evaluaron diferentes aspectos en una escala del 1 al 4, en relación con las prácticas del jefe antes de la incursión en teletrabajo se genera un resultado del 98% evaluado entre los números 3 y 4, en las prácticas del supervisor frente a la modalidad teletrabajo se obtuvo un 96% evaluado con los números 3 y 4, , finalmente, en el grado de satisfacción con las prácticas del supervisor refleja un 99% evaluado entre 3 y 4. Debido a la nueva modalidad de teletrabajo, la compañía se ha visto en la necesidad de adaptarse a nuevas prácticas por parte de los colaboradores y sus líneas de supervisión, a través de la evaluación se obtiene un resultado de satisfacción por parte de los colaboradores frente a los cambios, por tanto es importante mantener las diferentes prácticas establecidas y si es necesario innovarlas conforme a la situación.

CONCLUSIONES

- La fundamentación del rol del líder y su impacto en el bienestar integral del teletrabajador determina que, la figura de la línea de supervisión si bien es cierto siempre ha sido trascendental en la relación laboral de cara al colaborador, está claro que con la incursión de las compañías en el teletrabajo la referida figura ejerce mayor representatividad, en la realidad actual. Un elemento que es el rol del líder se ha convertido en el reflejo completo de lo que para el colaborador es contextualizado como Compañía.
- El diagnóstico del rol del líder y su impacto en el bienestar integral del teletrabajador en Plasticaucho Industrial S.A. da como resultado que, uno de los factores que genera mayor incertidumbre se encuentra asociados al ámbito productividad pues al colaborador en el contexto actual le resulta más complejo evidenciar el resultado producto de su gestión como aporte a los objetivos y propósitos de sus áreas. Este hecho difiere con el criterio de las líneas de supervisión sobre esta misma circunstancia y la conclusión se traduce a que ha existido falta de definición, verbalización y entendimiento según sea el caso de uno de los cambios más importantes que propone el teletrabajo el cual, está vinculado a valorar la gestión laboral no por horas vuelo sino por objetivos de gestión.
- Así también, el diagnóstico mencionado es enfático a través de los colaboradores participantes del proceso de la evaluación, pues estos afirman que influyen las practicas de sus líneas de supervisión en su bienestar integral, así lo evidencian en la respuesta afirmativa frente al planteamiento efectuado para tal efecto, mismo que obtuvo el 95% de respuestas que validan el hecho referido.
- El establecimiento de la guía del supervisor asociadas a la modalidad teletrabajo son brazo de apoyo frente al hecho de que las prácticas del supervisor perdieron estandarización por lo que se convirtieron en ambiguas, por tanto, podrían desalinearse, por ejemplo, antes quizá no se contemplaba como práctica específica la generación de espacios de conexión entre los miembros del equipo porque muy posiblemente la interacción cotidiana ya era un mecanismo para tales fines, en la virtualidad no ocurre lo mismo y se requiere de un esfuerzo mayor.

RECOMENDACIONES

- Realizar un seguimiento en temas de planificación, productividad y empatía por parte de las líneas de supervisión a sus colaboradores, factores que se encuentran asociados al rendimiento en la virtualidad, resultados en teletrabajo comparados con la gestión presencial, equilibrio de vida laboral y personal, como consecuencia de los cambios que ha sufrido la compañía.
- Para los colaboradores de la compañía existe una mayor incertidumbre en factores de productividad y el cumplimiento de sus objetivos, en virtud, de que el teletrabajo como nueva modalidad trae consigo nuevos procesos que requieren adaptabilidad de todos sus miembros, este hecho para una organización como Plasticaucho Industrial que requiere procesos formales de entendimiento y rendición de cuentas para alinear visiones es vital y, no se llevó a cabo en todos los casos lo que ha provocado incertidumbre, por tal motivo es pertinente reforzar los aspectos asociados a la temática.
- Debido a que, se trabajó con el tema rol del líder y el bienestar integral, no se analizó de manera separada los estilos de liderazgo ni sus dimensiones, por lo que resulta un campo de investigación futura interesante el poder estudiar los resultados diferenciales frente a los diferentes escenarios que en el futuro se presenten.
- Se recomienda que se replique el estudio conforme a como la situación de la pandemia se desarrolla dentro de un período de tiempo prudente, debido a que el bienestar integral de los colaboradores varía según las circunstancias del entorno laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad* (Tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín
- Alles, M. A. (2009). *Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Arce, D. (2020, 27 de agosto). Liderando el teletrabajo en cuarentena. *Revista América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/liderando-el-teletrabajo-en-cuarentena>
- Barbosa, V. K. (2013). *Teletrabajo, liderar y trabajar en equipos a distancia*. Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Bradford, H. (2020). Liderazgo efectivo en tiempos de teletrabajo. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/henry-bradford-562160/liderazgo-efectivo-en-tiempos-de-teletrabajo-2996210>
- Camacho, P. y McAllister P. (2012). *La evolución del liderazgo en la actualidad*. Diplomado: Gestión para el desarrollo humano en la organización Universidad de La Sabana, Colombia.
- Casales, J. y Dávila, Z. (2009). *Psicología social*. La Habana, Cuba: Félix Varela
- Davó, R. (2020, 03). El liderazgo en tiempos de teletrabajo: un salto cualitativo para equipos más virtuosos que virtuales. *ESIC*. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/2020/03/31/liderazgo-y-teletrabajo-que-cosas-debemos-tener-en-cuenta-para-su-gestion/>
- Elizalde, C. (19 de mayo de 2020). Teletrabajo en tiempos de pandemia: el rol de los jefes y sus desafíos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://automation.hal.company/blog/teletrabajo-en-tiempos-de-pandemia-el-rol-de-los-jefes-y-sus-desafios>
- Figuerola, L. (septiembre de 2004). Liderazgo y equipos de trabajo. *Ciencias Sociales Online*. 1(10), 53-63.

- Gómez, P. (2018). *El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna* (artículo). Universidad Santo Tomás, Colombia.
- Instituto Español de Estudios Estratégicos (2020). El teletrabajo en la era COVID (128). Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf
- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., y Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 89-94.
- Red Española del Pacto Mundial (2020). El liderazgo empresarial frente a la COVID-19. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/04/El-liderazgo-empresarial-frente-a-la-COVID-19_actualizado-Abril2020.pdf
- Navarro, R. Carmona, M., y Lavado. A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26(1)112-132.
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolano*, 3(5), 93 – 109.
- Rath, T., y Harter, J. (2011). *La ciencia del bienestar: Los 5 elementos esenciales*. España: Alienta
- Robbins, S. y Decenzo D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Prentice Hall
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*, 5(11), 117 – 125.

ANEXOS

Identificación de asociación de factores

HERRAMIENTA DE APLICACIÓN PARA EL TELETRABAJADOR							
#	Factor	Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	BIENESTAR	El teletrabajo me permite mantener un mejor balance entre mi vida personal y laboral					
2	BIENESTAR	Mi familia percibe como positivo el hecho, de que me encuentre en teletrabajo					
3	BIENESTAR	Soy capaz de regular adecuadamente mi tiempo respecto a la gestión de las actividades encomendadas					
4	BIENESTAR	La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual					
5	BIENESTAR	La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual					
6	LIDERAZGO	Mi línea de supervisión es respetuosa con mi tiempo personal					
7	CONDICIONES	Cuento con una planificación para la gestión de mis actividades					
8	CONDICIONES	Me siento conectado con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo					
9	CONDICIONES	El nivel de exigencia demandado hacia mi gestión es igual o mayor al que tenía en la oficina					
10	CONDICIONES	En la realidad actual (teletrabajo) mantengo más reuniones que cuando estaba en la oficina					
11	CONDICIONES	Cuento con todas las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar mis actividades en teletrabajo					
12	LIDERAZGO	Mi línea de supervisión dimensiona adecuadamente la gestión solicitada a usted					

13	LIDERAZGO	Mi línea de supervisión tiene un mecanismo de seguimiento y retroalimentación en la realidad actual (teletrabajo)					
14	LIDERAZGO	Mi línea de supervisión entiende y es empático con la realidad actual que tengo al trabajar desde casa					
15	PRODUCTIVIDAD	Mi rendimiento en modalidad teletrabajo es superior al que tenía en la oficina					
16	PRODUCTIVIDAD	Mis resultados en modalidad teletrabajo son superior a los que tenía en la oficina					
17	PRODUCTIVIDAD	Mi día de labores en teletrabajo rinde más que cuando se encontraba físicamente en la oficina					
18	GENERAL	Mi experiencia en teletrabajo es satisfactoria					
19	GENERAL	Cual, considera ha sido el desafío más importante en teletrabajo					
20	GENERAL	Desde su perspectiva cuales son los beneficios del teletrabajo					
21	GENERAL	Desde su perspectiva cuales son las desventajas del teletrabajo					

HERRAMIENTA DE APLICACIÓN PARA LA LS DEL TELETRABAJADOR							
#	Factor	Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	BIENESTAR	La modalidad teletrabajo les permite a sus colaboradores mantener un mejor balance entre su vida personal y laboral					
2	BIENESTAR	Las familias de sus colaboradores perciben como positivo el hecho, de que los mismos se encuentren en teletrabajo					
3	BIENESTAR	Mis colaboradores son capaces de regular adecuadamente el tiempo que disponen respecto a la gestión de las actividades encomendadas					
4	BIENESTAR	La comunicación en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual					
5	BIENESTAR	La sinergia en mi equipo de trabajo es satisfactoria aún en la virtualidad actual					
6	LIDERAZGO	Es respetuoso con el tiempo personal de sus colaboradores					
7	CONDICIONES	Mis colaboradores cuentan con una planificación para la gestión de sus actividades					
8	CONDICIONES	Mis colaboradores demuestran sentirse conectados con la compañía aún en la virtualidad de teletrabajo					
9	CONDICIONES	Mi nivel de exigencia para con la gestión de mis colaboradores es igual o mayor a la que demandaba en la oficina					
10	CONDICIONES	En la realidad actual (teletrabajo) convoco a más reuniones a mi equipo de trabajo que cuando estaba en la oficina					
11	CONDICIONES	Mis colaboradores cuentan con herramientas tecnológicas que facilitan el desarrollo de sus actividades en teletrabajo					
12	LIDERAZGO	Dimensiono adecuadamente la gestión solicitada a mis colaboradores					
13	LIDERAZGO	Tengo mecanismos de seguimiento y retroalimentación hacia mis colaboradores en la realidad actual (teletrabajo)					

14	LIDERAZGO	Entiendo y soy empático con la realidad actual que poseen mis colaboradores al trabajar desde casa					
15	PRODUCTIVIDAD	El rendimiento de mis colaboradores en modalidad teletrabajo es superior al que tenían en la oficina					
16	PRODUCTIVIDAD	El resultado de mis colaboradores en modalidad teletrabajo es superior al que tenían en la oficina					
17	PRODUCTIVIDAD	El día de labores en teletrabajo de mis colaboradores rinde más que cuando se encontraban físicamente en la oficina					
18	GENERAL	Es satisfactoria mi experiencia con colaboradores en teletrabajo					
19	GENERAL	Cual, considera ha sido el desafío más importante en teletrabajo					
20	GENERAL	Desde su perspectiva cuales son los beneficios del teletrabajo					
21	GENERAL	Desde su perspectiva cuales son las desventajas del teletrabajo					

Test Liderazgo – Bienestar Social

#	FACTOR	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA			
1	BIENESTAR	¿Considera usted que las prácticas de su línea de supervisión tienen impacto sobre su bienestar? Cualquiera que fuera su repuesta, detalle el porqué de su apreciación	SI	NO		
2	BIENESTAR	Justificación pregunta 2				
3	BIENESTAR	Si la respuesta 1 fue afirmativa. ¿En qué grado considera impacta su línea de supervisión en su bienestar?	Mucho	Poco		
4	BIENESTAR	¿Qué categorías de prácticas de su línea de supervisión considera impactan de manera más significativa en su bienestar? (Seleccione 2)	Planificación y seguimiento	Trabajo en equipo	Gestión por objetivos	Empatía
5	BIENESTAR	Del 1 al 4, en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo calificaría su bienestar laboral en este momento?	1	2	3	4
6	CAMBIO	¿Su línea de supervisión demuestra predisposición a escuchar nuevas ideas, aunque estas contradigan su propio punto de vista?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	CLIMA LABORAL	¿Su línea de supervisión mantiene un ambiente de alta satisfacción en el área de trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8	COMUNICACION	¿Su línea de supervisión se asegura, de que usted haya entendido lo que quiere decir o transmitir?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	COMUNICACION	¿Su línea de supervisión realiza reuniones periódicas con su equipo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	COMUNICACION	¿Las reuniones que realiza su línea de supervisión terminan con decisiones claras?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	CONFLICTO	¿Su línea de supervisión enfrenta los conflictos de manera abierta y constructiva?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	CONFLICTO	¿Su línea de supervisión incentiva al equipo de trabajo para que confronten positivamente sus diferencias?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	DESARROLLO	¿Su línea de supervisión establece los objetivos que usted alcanza en su posición?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	DESARROLLO	¿Su línea de supervisión acuerda con usted actividades para su desarrollo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	DESARROLLO	¿Su línea de supervisión discute con usted sus áreas de mejoramiento personal y profesional?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	DESARROLLO	¿Su línea de supervisión le estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17	DIRECCION	¿Acuerda su línea de supervisión en conjunto con usted las acciones que a seguir para el logro de los objetivos acordados?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

18	DIRECCION	¿Su línea de supervisión da seguimiento al cumplimiento de acciones y objetivos encomendadas a usted?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19	DIRECCION	¿Su línea de supervisión distribuye la gestión a usted encomendada de modo que asegure equilibrio entre el tiempo destinado al trabajo y a su vida personal?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	EMPODERAMIENTO	¿Su línea de supervisión otorga el nivel de autoridad necesario para que se sienta usted dueño y responsable de los resultados que genera su puesto de trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Su línea de supervisión demuestra control de sus emociones?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Su línea de supervisión demuestra empatía respecto a sus sentimientos y emociones?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23	INTELIGENCIA EMOCIONAL	¿Su línea de supervisión mantiene una actitud positiva y optimista frente al trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24	LIDERAZGO	¿Su línea de supervisión toma decisiones de manera rápida y clara?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
25	LIDERAZGO	¿Su línea de supervisión se asegura, de que usted cuente con los medios necesarios para hacer su trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	LIDERAZGO	¿Su línea de supervisión da ejemplo con sus comportamientos, sobre todo de lo que exige de los demás?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27	LIDERAZGO	¿Su línea de supervisión promueve el cumplimiento de los valores y principios institucionales en el equipo de trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	LIDERAZGO	¿Su línea de supervisión se asegura, de que usted cuente con los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para hacer bien su trabajo?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29	OBJETIVOS	¿Su línea de supervisión tiene claros los objetivos que desea alcanzar?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	OBJETIVOS	¿Los estándares que establece su línea de supervisión son exigentes y retadores?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	RECONOCIMIENTO	¿Su línea de supervisión le agradece por su colaboración?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	RECONOCIMIENTO	¿Su línea de supervisión reconoce e incentiva a los colaboradores por el trabajo bien hecho?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33	RETROALIMENTACION	¿Su línea de supervisión cuando corrige lo hace en privado?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	RETROALIMENTACION	¿Cuándo su línea de supervisión le hace notar sus errores, lo hace de manera descriptiva y no acusativa?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35	RETROALIMENTACION	¿Su línea de supervisión es oportuna cuando corrige sus errores?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

36	TRABAJO EN EQUIPO	¿Su línea de supervisión fomenta una interacción transparente y franca en el equipo al que pertenece?	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	GENERAL	Del 1 al 4 en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo evalúa las prácticas de su jefe ANTES de la incursión en teletrabajo?	1	2	3	4
38	GENERAL	Del 1 al 4, en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cómo evalúa las prácticas de su jefe A PARTIR de la incursión en teletrabajo?	1	2	3	4
39	GENERAL	Del 1 al 4, en donde 1 es la calificación más baja y 4 la más alta. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las prácticas de su línea de supervisión?	1	2	3	4