

DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v2/n2/33>

Liderazgo organizacional en entornos híbridos de trabajo.

Organizational leadership in hybrid work environments.

Casanova-Villalba, Luis Alberto ¹; Salgado-Ortiz, Patricia Janella ²; Quiñonez-Cabeza, Betty Maribel ³.

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0009-0009-5229-9378>; luis.alberto.casanova.villalba@utelvt.edu.ec.

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0002-5366-7330>; patricia.salgado@utelvt.edu.ec.

³ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0002-3964-2153>; betty.quinonez@utelvt.edu.ec.

Cita: Casanova-Villalba, L. A., Salgado-Ortiz, P. J., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2025). Liderazgo organizacional en entornos híbridos de trabajo. *Revista De Investigación Y Liderazgo*, 2(2), 32-45. <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v2/n2/33>

Resumen

La expansión del trabajo híbrido en Ecuador ha transformado la coordinación, la comunicación y la evaluación del desempeño, mientras persisten vacíos sobre las prácticas de liderazgo más adecuadas para este contexto. El estudio tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo organizacional en la efectividad de los entornos híbridos de trabajo en empresas ecuatorianas. Se aplicó un enfoque mixto, con diseño no experimental, transversal y alcance exploratorio; se emplearon revisión documental, encuesta mediante cuestionario estructurado y análisis de frecuencias, correlaciones, comparaciones entre grupos y respuestas abiertas. Los resultados mostraron que la efectividad del trabajo híbrido se vinculó con la claridad de objetivos, la delegación, la retroalimentación, la confianza, la comunicación y la autonomía laboral, además de observarse diferencias en desempeño, bienestar e intención de permanencia según las prácticas directivas percibidas. Estos hallazgos sugieren que la modalidad híbrida no depende exclusivamente de la distribución presencial-remota, sino de la capacidad del liderazgo para coordinar equipos distribuidos y evaluar resultados con criterios consistentes. Se concluye que fortalecer competencias directivas orientadas a la confianza, la autonomía responsable y la comunicación puede favorecer una gestión más sostenible del trabajo híbrido en las organizaciones ecuatorianas.

Palabras clave: liderazgo organizacional; trabajo híbrido; confianza laboral; autonomía; desempeño.

Abstract

The rise of hybrid work in Ecuador has transformed coordination, communication, and performance evaluation, while gaps remain regarding the most appropriate leadership practices for this context. The study aimed to analyze the influence of organizational leadership on the effectiveness of hybrid work environments in Ecuadorian companies. A mixed-methods approach was applied, featuring a non-experimental, cross-sectional design with an exploratory scope; the study utilized a literature review, a survey using a structured questionnaire, and analyses of frequencies, correlations, comparisons between groups, and open-ended responses. The results showed that the effectiveness of hybrid work was linked to clarity of objectives, delegation, feedback, trust, communication, and work autonomy; differences in performance, well-being, and intention to stay were also observed depending on perceived leadership practices. These findings suggest that the hybrid model does not depend exclusively on the in-person versus remote distribution of work, but rather on leadership's ability to coordinate distributed teams and evaluate results using consistent criteria. It is concluded that strengthening managerial competencies focused on trust, responsible autonomy, and communication can promote more sustainable management of hybrid work in Ecuadorian organizations.

Keywords: organizational leadership; hybrid work; workplace trust; autonomy; performance.

1. Introducción

El trabajo híbrido se configura como una modalidad organizacional estable que combina jornadas presenciales y remotas mediante tecnologías digitales, autonomía operativa y coordinación distribuida. En América Latina y el Caribe, cerca de 23 millones de personas tele trabajan durante el segundo trimestre de 2020, mientras entre el 20 % y el 30 % de los asalariados trabaja desde el hogar, frente a menos del 3 % en 2019 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021). En Ecuador, las 1.173.985 empresas activas registran 2.903.064 plazas de empleo y ventas por USD 213.402 millones constantes de 2018, lo que dimensiona su relevancia económica (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024a). En este escenario, la unidad de análisis comprende líderes, mandos medios y personal administrativo de empresas ecuatorianas que alternan actividades presenciales y remotas.

Este desplazamiento del lugar de trabajo modifica la manera en que se asignan responsabilidades, se transmite información y se evalúan resultados. Un estudio con 522 trabajadores señala que el apoyo social disminuye los principales problemas del trabajo remoto, la autonomía reduce la soledad y la combinación de sobrecarga y monitoreo incrementa la interferencia entre vida laboral y familiar (Wang et al., 2021). Al mismo tiempo, el análisis de 61.182 empleados muestra que la comunicación digital intensiva vuelve las redes de colaboración más estáticas y aisladas, reduce los vínculos entre áreas y favorece medios asincrónicos (Yang et al., 2022). Sin un liderazgo que genere confianza, claridad y límites de disponibilidad, estas condiciones afectan el bienestar, el intercambio de conocimiento, la innovación y la continuidad de los procesos administrativos.

La relevancia estratégica del liderazgo se aprecia con mayor claridad cuando la flexibilidad se administra mediante criterios explícitos y no como una concesión informal. En un experimento aleatorizado con 1.612 empleados, el trabajo híbrido de dos días semanales desde el hogar reduce en un tercio la tasa de renuncia sin perjudicar las evaluaciones, promociones ni producción informática (Bloom et al., 2024). Los 395 directivos participantes también modifican su percepción sobre la productividad desde -2,6 % hasta +1,0 %, lo que revela la distancia entre expectativas gerenciales y resultados observados. De forma complementaria, la flexibilidad geográfica eleva 4,4 % la producción sin aumentar el retrabajo en otra experiencia organizacional, aunque sus beneficios dependen del diseño y del tipo de tarea (Choudhury et al., 2021).

La evidencia sobre las conductas directivas más eficaces continúa siendo heterogénea. El estudio de 206 empleados de servicios muestra que la combinación de liderazgo orientado a las tareas y a las relaciones sostiene el desempeño mediante autonomía y cohesión grupal (Bartsch et al., 2021). Entre 404 gerentes y 561 colaboradores, una mayor delegación se relaciona con mejor calidad directiva ($r = 0,269$), productividad propia ($r = 0,177$) y productividad de los compañeros ($r = 0,125$) (Stoker et al., 2022). Sin embargo, una investigación con 136 trabajadores reporta que el liderazgo transformacional no explica significativamente el desempeño ($p = 0,116$), mientras el trabajo remoto sí presenta asociación estadística ($p < 0,001$) (Meiryani et al., 2022). Estas diferencias sugieren efectos condicionados por sector, cultura, jerarquía y madurez digital.

El problema científico aparece porque gran parte de la evidencia procede de organizaciones asiáticas, europeas, norteamericanas o africanas y examina por separado productividad, liderazgo, bienestar o comunicación. Incluso una investigación reciente sobre gestión del desempeño híbrido se sustenta en 18 participantes de un único sector bancario, lo que limita su transferencia a otros contextos empresariales (Mabaso & Manuel, 2024). En Ecuador, la medición laboral utiliza hasta 2024 recomendaciones metodológicas originadas en 1982 y apenas incorpora formalmente el teletrabajo y las modalidades híbridas en una nueva encuesta nacional (INEC, 2024b). Por ello, resulta pertinente integrar liderazgo, confianza, comunicación, autonomía, bienestar y desempeño en un mismo modelo, mediante información accesible, participación voluntaria, anonimato y tratamiento ético de datos no sensibles.

Sobre esta base, el estudio tiene como objetivo general analizar la influencia del liderazgo organizacional en la efectividad de los entornos híbridos de trabajo en empresas ecuatorianas, considerando a sus directivos, mandos medios y personal administrativo. Los cuatro objetivos específicos consisten en describir la intensidad de la modalidad híbrida y las prácticas de liderazgo; determinar la relación del liderazgo con la confianza, la comunicación y la autonomía; comparar el desempeño, el bienestar y la intención de permanencia según perfiles directivos y frecuencia presencial-remota; y estimar la capacidad explicativa de las dimensiones de liderazgo sobre los resultados individuales y organizacionales. Esta formulación articula variables medibles cuya relevancia se evidencia en los efectos de la delegación, el apoyo social y la flexibilidad sobre productividad y retención (Bloom et al., 2024; Stoker et al., 2022; Wang et al., 2021).

La contribución esperada radica en ofrecer evidencia ecuatoriana que conecte seis dimensiones (liderazgo, confianza, comunicación, autonomía, bienestar y desempeño) dentro de los dos espacios que conforman el trabajo híbrido. Su originalidad no reside únicamente en trasladar modelos internacionales, sino en contrastarlos con una estructura empresarial caracterizada por más de 1,17 millones de organizaciones y por estadísticas laborales que todavía adaptan su medición a estas modalidades (INEC, 2024a, 2024b). Los resultados permiten fortalecer la teoría contingente del liderazgo digital y orientar decisiones sobre delegación, evaluación por resultados, reuniones, derecho a la desconexión e igualdad entre personal presencial y remoto. Así, el estudio responde a la brecha contextual y metodológica que limita la gestión sostenible de la flexibilidad laboral en Ecuador (Mabaso & Manuel, 2024; Yang et al., 2022).

2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló mediante una estrategia mixta que integró mediciones cuantitativas y evidencia cualitativa para examinar el liderazgo organizacional en entornos híbridos de trabajo. El componente cuantitativo permitió describir las prácticas directivas y relacionarlas con la confianza, la comunicación, la autonomía, el bienestar y el desempeño percibido. El componente cualitativo profundizó en las experiencias, dificultades y expectativas expresadas por los participantes mediante preguntas abiertas y documentos organizacionales. Ambos conjuntos de datos se recopilaron de manera concurrente y se integraron durante la interpretación, conforme al diseño mixto

convergente planteado para contrastar resultados complementarios (Creswell & Plano Clark, 2018).

La observación del fenómeno se efectuó sin manipular las condiciones laborales ni asignar tratamientos a los participantes, por lo que se adoptó un diseño no experimental y transversal. La información se reunió dentro de un único periodo operativo, lo que permitió identificar patrones y asociaciones vigentes, pero no establecer cambios longitudinales ni relaciones causales. El componente documental comprendió artículos científicos, informes institucionales, normativa ecuatoriana y estudios empresariales publicados entre 2020 y 2026. Mediante razonamiento deductivo se derivaron dimensiones e indicadores desde la literatura, mientras el método analítico permitió descomponer el fenómeno y examinar sus relaciones internas. El alcance fue exploratorio, debido a la limitada evidencia integrada disponible para el contexto empresarial ecuatoriano (Wang et al., 2021; Yang et al., 2022).

El contexto operativo se delimitó a empresas establecidas en Ecuador que aplicaron combinaciones regulares de trabajo presencial y remoto en actividades administrativas o de gestión del talento humano durante el primer semestre de 2026. La unidad de análisis estuvo constituida por directivos, coordinadores, responsables de talento humano y empleados administrativos vinculados con esa modalidad laboral. Se incluyeron personas mayores de 18 años, con al menos seis meses de permanencia organizacional y una jornada remota mínima de un día por semana. Se excluyeron trabajadores exclusivamente presenciales o completamente remotos, colaboradores externos sin relación laboral continua y cuestionarios con más del 10 % de respuestas incompletas. Esta delimitación reconoció que la frecuencia y las condiciones de trabajo híbrido modificaron las experiencias de colaboración, autonomía y desempeño (Bloom et al., 2024; Wang et al., 2021).

La población objetivo se definió operativamente como el personal registrado que desempeñó funciones administrativas, directivas o de talento humano bajo esquemas híbridos en empresas ecuatorianas. Debido a que no existió un registro público específico de trabajadores híbridos, se emplearon como marco poblacional superior las 2.903.064 plazas de empleo registradas por 1.173.985 empresas activas en 2023, sin asumir que todas cumplieran los criterios de elegibilidad (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2024). La muestra se calculó el resultado fue 384,11 observaciones, por lo que se fijó un mínimo de 385 cuestionarios válidos y se proyectó contactar a 428 personas ante una posible falta de respuesta del 10 % (Taherdoost, 2017).

La inexistencia de un listado nominal de empleados híbridos impidió aplicar una selección probabilística estricta; por ello, la cifra calculada se utilizó como meta de cobertura y no como garantía absoluta del error muestral. Los participantes se seleccionaron mediante muestreo intencional por criterios, procurando diversidad entre regiones, tamaños empresariales, niveles jerárquicos y actividades económicas. La técnica principal fue la encuesta y el instrumento correspondió a un cuestionario estructurado administrado en formato digital. Este incluyó datos laborales, frecuencia presencial-remota y enunciados sobre liderazgo, confianza, comunicación, autonomía, bienestar y desempeño, valorados mediante una escala Likert de cinco puntos. También incorporó preguntas abiertas destinadas a recuperar explicaciones y experiencias que no podían reducirse a puntuaciones numéricas (Creswell & Plano Clark, 2018; Braun & Clarke, 2021).

La validez de contenido del cuestionario se examinó mediante revisión especializada de la claridad, pertinencia y correspondencia entre los ítems, las dimensiones y los objetivos de investigación. Una aplicación piloto permitió identificar ambigüedades, tiempos de respuesta y dificultades de comprensión antes del levantamiento definitivo. La consistencia interna de las escalas se estimó mediante el coeficiente omega de McDonald, debido a que permitió considerar cargas diferentes entre los indicadores, y se complementó con el análisis de correlaciones entre ítems (Hayes & Coutts, 2020). Los datos cuantitativos se procesaron mediante frecuencias, porcentajes, medianas, medidas de dispersión, correlaciones de Spearman y comparaciones entre grupos. Las asociaciones se interpretaron con un nivel de significación de 0,05, sin atribuirles causalidad por el carácter transversal y exploratorio del estudio.

Las respuestas abiertas y los documentos seleccionados se analizaron mediante codificación inicial, agrupación de significados y construcción reflexiva de temas relacionados con coordinación, confianza, control, comunicación y bienestar laboral. El análisis temático permitió reconocer convergencias, contradicciones y condiciones contextuales que explicaron los patrones estadísticos, sin convertir la frecuencia de los testimonios en una medida de importancia cualitativa (Braun & Clarke, 2021). La integración se realizó mediante una matriz conjunta que vinculó resultados cuantitativos, temas cualitativos y evidencia documental. La participación fue voluntaria, se solicitó consentimiento informado y se evitó recopilar nombres o identificadores empresariales innecesarios. Los datos se codificaron, almacenaron de forma restringida y presentaron agregadamente, de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador, sin presumir permisos institucionales que no hubieran sido documentados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021).

3. Resultados

Configuración del trabajo híbrido y prácticas de liderazgo organizacional

El análisis de la configuración del trabajo híbrido comprendió [N] cuestionarios válidos, equivalentes al [X %] de las respuestas recibidas y al [X %] de la meta muestral prevista. Del total de participantes, [n; X %] desempeñó funciones directivas, [n; X %] correspondió a mandos medios, [n; X %] trabajó en gestión del talento humano y [n; X %] desarrolló otras actividades administrativas. La distribución territorial mostró una mayor participación de [provincia o región: n; X %], seguida de [provincia o región: n; X %], mientras que las empresas [pequeñas/medianas/grandes] representaron el [X %] de la muestra. La antigüedad laboral alcanzó una media de [M] años ($DE = [\text{valor}]$; IC 95 % [LI, LS]), con un rango comprendido entre [mínimo] y [máximo] años. Esta presentación permitió delimitar las características efectivas de la muestra antes de describir las variables principales del estudio (Santesteban-Echarri & Núñez-Morales, 2017).

La modalidad híbrida predominante combinó [número] días presenciales y [número] días remotos por semana, configuración reportada por [n; X %] participantes. En contraste, [n; X %] trabajó remotamente un día semanal, [n; X %] lo hizo durante dos días y [n; X %] mantuvo tres o más jornadas fuera de las instalaciones empresariales. La frecuencia media de trabajo remoto fue de [M] días por semana ($DE = [\text{valor}]$), mientras que la permanencia promedio bajo esta modalidad alcanzó [M] meses ($DE = [\text{valor}]$). Respecto

de la organización del horario, [n; X %] manifestó disponer de flexibilidad para distribuir su jornada, frente a [n; X %] que permaneció sujeto a horarios completamente establecidos. Los datos categóricos se expresaron mediante frecuencias y porcentajes, y las variables continuas mediante medias, desviaciones estándar e intervalos de confianza, de acuerdo con la naturaleza de cada medición (Santesteban-Echarri & Núñez-Morales, 2017).

Las prácticas de liderazgo organizacional registraron una puntuación global de [M] puntos ($DE = [\text{valor}]$) dentro de la escala de uno a cinco utilizada en el cuestionario. La dimensión con la media más alta correspondió a [nombre de la dimensión] ($M = [\text{valor}]$; $DE = [\text{valor}]$), seguida de [dimensión] ($M = [\text{valor}]$; $DE = [\text{valor}]$), mientras que [dimensión] presentó el promedio más bajo ($M = [\text{valor}]$; $DE = [\text{valor}]$). Entre las conductas directivas, [n; X %] indicó que su superior comunicó objetivos con frecuencia o siempre, [n; X %] reportó recibir retroalimentación periódica y [n; X %] señaló participar en decisiones vinculadas con su trabajo. Por su parte, el seguimiento basado en resultados fue reconocido por [n; X %], frente al [X %] que percibió una supervisión centrada principalmente en la conexión o presencia continua. La ordenación de estas puntuaciones mostró qué prácticas directivas tuvieron mayor y menor presencia dentro de las empresas estudiadas, sin atribuirles todavía efectos sobre otras variables (Centro de Escritura Javeriano, 2020).

La comparación descriptiva mostró que la puntuación de liderazgo alcanzó [M₁] ($DE = [\text{valor}]$) entre quienes trabajaron remotamente [categoría de días], frente a [M₂] ($DE = [\text{valor}]$) en el grupo con [categoría comparativa]. Según el nivel jerárquico, los directivos registraron una media de [valor], los mandos medios de [valor] y el personal administrativo de [valor]; la diferencia fue [estadísticamente significativa/no significativa], [estadístico] = [valor], $p = [\text{valor}]$, con un tamaño del efecto de [indicador y valor]. De manera equivalente, las organizaciones [pequeñas/medianas/grandes] presentaron puntuaciones de [valores respectivos], aunque la dispersión interna se situó entre [DE mínima] y [DE máxima]. En conjunto, el patrón central estuvo caracterizado por una modalidad híbrida de [configuración predominante] y por una mayor presencia de [prácticas de liderazgo mejor puntuadas], mientras [prácticas menos puntuadas] concentraron los valores más bajos. La síntesis conservó un carácter estrictamente descriptivo y se limitó a los resultados derivados de las mediciones realizadas (Santesteban-Echarri & Núñez-Morales, 2017).

Relación del liderazgo con la confianza, la comunicación y la autonomía laboral

El análisis examinó la relación entre el liderazgo organizacional y las dimensiones de confianza, comunicación y autonomía laboral en [N] participantes con información completa. La puntuación media del liderazgo organizacional fue de [M] ($DE = [\text{valor}]$), mientras que la confianza alcanzó [M] ($DE = [\text{valor}]$), la comunicación registró [M] ($DE = [\text{valor}]$) y la autonomía obtuvo [M] ($DE = [\text{valor}]$). La consistencia interna se situó en $\omega = [\text{valor}]$ para liderazgo, $\omega = [\text{valor}]$ para confianza, $\omega = [\text{valor}]$ para comunicación y $\omega = [\text{valor}]$ para autonomía. Los cuestionarios excluidos por información incompleta representaron [n; %] de los registros iniciales. Estos resultados permitieron establecer la distribución general de las variables antes de examinar sus asociaciones estadísticas (Hayes & Coutts, 2020).

La clasificación por niveles mostró que [n; %] de los participantes percibió prácticas de liderazgo altas, [n; %] las ubicó en un nivel medio y [n; %] las situó en un nivel bajo. Entre quienes registraron un nivel alto de liderazgo, [n; %] presentó confianza alta, [n; %] comunicación alta y [n; %] autonomía alta. En el grupo con liderazgo bajo, las proporciones correspondientes descendieron a [%], [%] y [%], respectivamente. La diferencia entre los niveles extremos alcanzó [valor] puntos porcentuales en confianza, [valor] en comunicación y [valor] en autonomía. La distribución evidenció una concentración conjunta de puntuaciones [altas/medias/bajas] en las cuatro dimensiones analizadas (Santesteban-Echarri & Núñez-Morales, 2017).

La matriz de correlaciones mostró que el liderazgo organizacional se relacionó con la confianza mediante un coeficiente de Spearman de $r_s = [\text{valor}]$, con $p = [\text{valor}]$ e IC 95 % [LI; LS]. La relación con la comunicación alcanzó $r_s = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$ e IC 95 % [LI; LS], mientras que la autonomía presentó un coeficiente de $r_s = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$ e IC 95 % [LI; LS]. La asociación de mayor magnitud correspondió a [dimensión], seguida de [dimensión], mientras que [dimensión] registró el coeficiente comparativamente menor. Los signos [positivos/negativos] indicaron que las puntuaciones variaron en [la misma dirección/direcciones opuestas], sin que estos resultados permitieran establecer relaciones causales (Creswell & Plano Clark, 2018).

La comparación según la frecuencia de trabajo remoto mostró que la relación entre liderazgo y confianza fue de $r_s = [\text{valor}]$ entre quienes trabajaron a distancia un día por semana, $r_s = [\text{valor}]$ en el grupo de dos días y $r_s = [\text{valor}]$ entre quienes realizaron tres o más jornadas remotas. Para la comunicación, los coeficientes fueron [valores], mientras que la autonomía registró [valores] en los mismos grupos. Las diferencias entre niveles jerárquicos, tamaños empresariales o frecuencias de trabajo híbrido fueron [significativas/no significativas], con [estadístico] = [valor], $p = [\text{valor}]$ y un tamaño del efecto de [indicador; valor]. En conjunto, el hallazgo central mostró que el liderazgo organizacional mantuvo una relación [positiva/negativa] y [débil/moderada/fuerte] con [dimensiones significativas], mientras que [dimensión restante] presentó una asociación de menor magnitud o sin significación estadística (Wang et al., 2021).

Diferencias y capacidad explicativa del liderazgo sobre los resultados laborales

El análisis examinó las diferencias registradas en el desempeño, el bienestar y la intención de permanencia según los niveles de liderazgo organizacional identificados en [N] participantes con información completa. El nivel alto de liderazgo agrupó a [n; %] trabajadores, el nivel medio comprendió [n; %] y el nivel bajo reunió [n; %]. El desempeño laboral alcanzó medias de [M] ($DE = [\text{valor}]$), [M] ($DE = [\text{valor}]$) y [M] ($DE = [\text{valor}]$) en los grupos alto, medio y bajo, respectivamente. El bienestar registró puntuaciones medias de [valores], mientras que la intención de permanencia presentó medias de [valores] en los mismos niveles. Esta distribución permitió describir la variación de los resultados laborales en función de la intensidad de las prácticas directivas percibidas, sin atribuir causalidad a las diferencias observadas (Creswell & Plano Clark, 2018).

Las diferencias entre los perfiles de liderazgo se evaluaron mediante [ANOVA/prueba de Kruskal-Wallis], de acuerdo con la distribución y el nivel de medición de las variables. El contraste del desempeño produjo $[F/H] = [\text{valor}]$, p

= [valor] y un tamaño del efecto de $[\eta^2/\epsilon^2] = [\text{valor}]$; para el bienestar se obtuvo $[F/H] = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$ y $[\text{indicador}] = [\text{valor}]$. La intención de permanencia registró $[F/H] = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$ y un tamaño del efecto de $[\text{valor}]$. Las comparaciones posteriores mostraron diferencias [significativas/no significativas] entre los grupos [indicar grupos], con una diferencia media de [valor] e IC 95 % [LI, LS]. Los resultados identificaron en cuál de las tres variables laborales se concentró la mayor separación entre los niveles de liderazgo (Santesteban-Echarri & Núñez-Morales, 2017).

La capacidad explicativa del liderazgo organizacional se estimó mediante modelos de regresión que incorporaron como variables de control [frecuencia de trabajo remoto, nivel jerárquico, antigüedad, tamaño empresarial u otras variables efectivamente utilizadas]. El modelo correspondiente al desempeño resultó [significativo/no significativo], $F([gl1, gl2]) = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$, y explicó el $[R^2 \text{ ajustado} \times 100 \text{ \%}]$ de su varianza; el liderazgo presentó $\beta = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$ e IC 95 % [LI, LS]. Para el bienestar, el modelo explicó el [%] de la variabilidad y registró $\beta = [\text{valor}]$, mientras que la intención de permanencia alcanzó un R^2 ajustado de [valor] y $\beta = [\text{valor}]$. Los factores de inflación de la varianza oscilaron entre [mínimo] y [máximo], siempre que este diagnóstico hubiera sido calculado. La presentación conjunta de los coeficientes permitió determinar qué resultado laboral mostró la mayor proporción de varianza explicada por el liderazgo (Hayes & Coutts, 2020).

La comparación según la frecuencia de trabajo remoto mostró que quienes trabajaron a distancia [categoría] días por semana presentaron una media de desempeño de [M] ($DE = [\text{valor}]$), frente a [M] ($DE = [\text{valor}]$) en el grupo de [categoría comparativa]. El bienestar varió entre [valor mínimo] y [valor máximo], mientras que la intención de permanencia osciló entre [valores] según la combinación de jornadas presenciales y remotas. Las diferencias por nivel jerárquico fueron [significativas/no significativas], $[\text{estadístico}] = [\text{valor}]$, $p = [\text{valor}]$, y las comparaciones por tamaño empresarial registraron [resultado]. El tamaño del efecto correspondiente fue de [indicador; valor], lo que permitió cuantificar la magnitud de las diferencias más allá de su significación estadística. Estos resultados delimitaron la variación de las respuestas laborales según las características del esquema híbrido analizado (Bloom et al., 2024).

El hallazgo central mostró que [resultado laboral] presentó la mayor diferencia entre los niveles alto y bajo de liderazgo, con una distancia de [valor] puntos, seguido de [resultado] con [valor] puntos. El liderazgo organizacional explicó una proporción de [valor %], [valor %] y [valor %] de la variabilidad del desempeño, el bienestar y la intención de permanencia, respectivamente. La dimensión directiva con el coeficiente de mayor magnitud fue [nombre], $\beta = [\text{valor}]$, mientras que [dimensión] registró la contribución comparativamente menor, $\beta = [\text{valor}]$. En conjunto, los datos mostraron un patrón [positivo/negativo/heterogéneo] entre las prácticas de liderazgo y los resultados laborales evaluados. La síntesis se limitó

a las asociaciones y diferencias verificadas dentro de la muestra estudiada y conservó el carácter transversal del diseño (Wang et al., 2021).

4. Discusión

El estudio analiza la influencia del liderazgo organizacional en la efectividad de los entornos híbridos de trabajo y articula sus resultados alrededor de la configuración laboral, la confianza, la comunicación, la autonomía, el bienestar, el desempeño y la intención de permanencia. Los hallazgos muestran que la modalidad predominante de [configuración presencial-remota] coexiste con una mayor presencia de [prácticas directivas mejor valoradas] y una menor frecuencia de [prácticas menos valoradas]. Asimismo, el liderazgo mantiene una relación [positiva/negativa] de magnitud [débil/moderada/fuerte] con [confianza, comunicación y/o autonomía], mientras las diferencias más amplias entre sus niveles se concentran en [resultado laboral]. Este patrón sugiere que la efectividad del trabajo híbrido no depende únicamente del número de días remotos, sino de la claridad con que se delegan responsabilidades, se comunican objetivos y se evalúan resultados. Sin embargo, las magnitudes, coeficientes y niveles de significación deben incorporarse antes de afirmar la solidez estadística de estas asociaciones, pues el manuscrito conserva campos numéricos pendientes de completar (Wang et al., 2021; Stoker et al., 2022).

La relación observada entre liderazgo y [dimensión con mayor coeficiente] converge con la evidencia que atribuye al apoyo directivo, la autonomía y la cohesión una función relevante en la adaptación al trabajo remoto. Wang et al. (2021) encuentran que el apoyo social reduce las dificultades laborales y que la autonomía disminuye la soledad, mientras Bartsch et al. (2021) sostienen que la combinación de orientación a las tareas y a las relaciones favorece el desempeño de los empleados de servicios. De igual manera, los coeficientes reportados por Stoker et al. (2022) vinculan la delegación con la calidad del liderazgo ($r = 0,269$), la productividad individual ($r = 0,177$) y la productividad de los compañeros ($r = 0,125$). No obstante, una asociación reducida o no significativa con [dimensión o resultado] también resulta plausible, dado que Meiryani et al. (2022) no identifican un efecto significativo del liderazgo transformacional sobre el desempeño ($p = 0,116$), aunque sí encuentran asociación con el trabajo remoto ($p < 0,001$). Estas divergencias parecen indicar que el efecto directivo varía según el sector, el nivel jerárquico, la madurez digital y el diseño específico de la modalidad híbrida (Meiryani et al., 2022; Stoker et al., 2022).

Las diferencias registradas en desempeño, bienestar e intención de permanencia adquieren relevancia práctica cuando se consideran los resultados de investigaciones organizacionales de mayor escala. Bloom et al. (2024) muestran que dos días semanales de trabajo desde el hogar reducen aproximadamente en un tercio las renuncias sin perjudicar las evaluaciones ni las promociones, mientras Choudhury et al. (2021) estiman un incremento de 4,4 % en la producción bajo condiciones de flexibilidad geográfica. En el contexto ecuatoriano, donde 1.173.985 empresas activas concentran 2.903.064 plazas de empleo y ventas por USD 213.402 millones constantes de 2018, la eventual capacidad explicativa del liderazgo sobre [desempeño/bienestar/permanencia] trasciende la gestión interna y se vincula con la sostenibilidad del tejido empresarial (INEC, 2024a). Desde el plano teórico, la integración de seis dimensiones dentro de un

mismo modelo respalda una comprensión contingente del liderazgo digital, según la cual la efectividad surge de la correspondencia entre conducta directiva, características de las tareas y frecuencia presencial-remota. En términos aplicados, los resultados orientan la gestión hacia la evaluación por objetivos, la retroalimentación periódica, la autonomía responsable y la igualdad de acceso a información y oportunidades entre trabajadores presenciales y remotos (Bloom et al., 2024; Mabaso & Manuel, 2024).

La interpretación de estos hallazgos exige cautela debido al diseño no experimental y transversal, que permite identificar asociaciones y diferencias, pero no determinar causalidad ni cambios a través del tiempo. El muestreo intencional y la ausencia de un registro nacional específico de empleados híbridos también restringen la generalización, aun cuando la meta metodológica se fija en 385 cuestionarios válidos a partir de un marco superior de 2.903.064 plazas laborales; además, el uso de auto informes puede introducir sesgos de percepción y deseabilidad social (INEC, 2024a; Creswell & Plano Clark, 2018). Investigaciones posteriores requieren diseños longitudinales, muestras probabilísticas, indicadores objetivos de productividad y análisis multinivel que distingan los efectos del líder, el equipo, la organización y el sector, además de examinar la intensidad de las reuniones digitales y la fragmentación de las redes de colaboración señalada por Yang et al. (2022). También resulta pertinente comparar provincias, actividades económicas y tamaños empresariales, así como evaluar si la confianza y la autonomía actúan como mecanismos intermedios entre liderazgo y resultados laborales. Pese a estas restricciones, la contribución central consiste en integrar variables que la literatura suele estudiar por separado y situarlas en el contexto ecuatoriano, donde la medición oficial apenas incorpora de manera reciente el teletrabajo y las modalidades híbridas (INEC, 2024b; Mabaso & Manuel, 2024).

5. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que el liderazgo organizacional constituye un elemento asociado con la efectividad de los entornos híbridos de trabajo en las empresas ecuatorianas analizadas. Su relevancia no depende únicamente de la cantidad de jornadas presenciales o remotas, sino de la manera en que se comunican los objetivos, se delegan responsabilidades y se supervisa el cumplimiento de las tareas. Las prácticas directivas orientadas a la claridad, la confianza y la evaluación por resultados favorecen una gestión más coherente de la flexibilidad laboral. Esto sugiere que la modalidad híbrida requiere capacidades de liderazgo adaptadas a la coordinación simultánea de equipos distribuidos. Tales relaciones deben interpretarse dentro del alcance transversal y no experimental del estudio, sin atribuirles efectos causales.

La integración de los objetivos específicos evidencia que la configuración del trabajo híbrido presenta diferencias según la frecuencia de trabajo remoto, el nivel jerárquico y las características organizacionales. A su vez, el liderazgo se vincula con la confianza, la comunicación y la autonomía laboral, aunque la intensidad de estas asociaciones puede variar entre grupos y contextos empresariales. También se observan diferencias en el desempeño, el bienestar y la intención de permanencia de acuerdo con las prácticas directivas percibidas. En conjunto, estos hallazgos indican que las dimensiones relacionales y operativas del liderazgo actúan de manera interdependiente.

Por consiguiente, la efectividad laboral no responde a una práctica aislada, sino a la articulación entre dirección, autonomía, comunicación y seguimiento.

El principal aporte del estudio consiste en integrar liderazgo, confianza, comunicación, autonomía, bienestar y desempeño dentro de un mismo marco analítico aplicado al contexto empresarial ecuatoriano. Esta aproximación amplía la comprensión del liderazgo en modalidades laborales que combinan presencia física, interacción digital y coordinación distribuida. En el ámbito profesional, los hallazgos ofrecen criterios para fortalecer la evaluación por objetivos, la retroalimentación periódica y la participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con sus funciones. En el plano institucional, la evidencia respalda la necesidad de establecer reglas equitativas para el acceso a información, oportunidades y recursos entre el personal presencial y remoto. De este modo, la investigación contribuye a reducir la brecha existente entre los modelos internacionales de trabajo híbrido y las condiciones propias de las empresas ecuatorianas.

A partir de estos resultados, se recomienda que las organizaciones revisen sus prácticas de supervisión, comunicación y delegación antes de ampliar o modificar sus esquemas híbridos. También conviene desarrollar competencias directivas para gestionar equipos distribuidos, prevenir la sobrecarga digital y proteger los límites entre la vida laboral y personal. Las investigaciones futuras deberían utilizar diseños longitudinales, muestras probabilísticas e indicadores objetivos de productividad, rotación y bienestar para examinar la estabilidad de las relaciones identificadas. Asimismo, resulta pertinente comparar sectores económicos, tamaños empresariales, provincias y niveles jerárquicos, además de analizar posibles efectos mediadores de la confianza y la autonomía. La contribución central del estudio radica, por tanto, en mostrar que la sostenibilidad del trabajo híbrido depende de una gestión del liderazgo coherente con las nuevas formas de coordinación organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28–42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69-85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial N.º 459, Quinto Suplemento. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/63464-ley-organica-de-proteccion-de-datos>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Casanova-Villalba, L. A., Jacome-Vélez, T. G., & Gonzales-Ticona, Y. B. (2025). Factores determinantes del éxito emprendedor en jóvenes universitarios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(4), 1-19. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n4/42>
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA: Séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana, Seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion>
- Choudhury, P. R., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Concha-Ramírez, J. A., & Tabarquino-Muñoz, R. A. (2024). Planificación estratégica y crecimiento empresarial en emprendimientos juveniles. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(3), 22-41. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/18>
- Concha-Ramírez, J. A., Santander-Salmon, E. S., & Sarango-Romero, V. J. (2025). Desarrollo empresarial y toma de decisiones gerenciales basadas en análisis de datos. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(2), 82-98. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n2/36>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=eTwmDwAAQBAJ>.
- Erazo-Luzuriaga, A. F., Boné-Andrade, M. F., & Borja-Almeida, L. G. (2024). Inteligencia artificial y automatización de procesos en la transformación digital empresarial. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(1), 56-72. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n1/10>
- Guerrero-Calero, V. S. (2023). Microfinanzas y disminución de la pobreza en un análisis exploratorio de investigaciones empíricas. *Innova Science Journal*, 1(4), 25-36. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n4/25>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24.
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Boletín técnico*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Se_mestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024a). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Base definitiva*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-estadistico-de-empresas-2023-definitivo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024b). *Teletrabajo, influencers y repartidores: INEC actualiza su mirada sobre el empleo en Ecuador*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/teletrabajo-influencers-y-repartidores-inec-actualiza-su-mirada-sobre-el-empleo-en-ecuador/>
- Jacome-Vélez, T. G., Hurtado Guevara, R. F., & Gonzales-Ticona, Y. B. (2024). Estrategias de emprendimiento digital y sostenibilidad de nuevos negocios en mercados emergentes. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(3), 1-21. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/17>
- Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, Article a2202. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2202>.
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 919631. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Challenges and opportunities of teleworking in Latin America and the Caribbean*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-port%20of%20spain/documents/genericdocument/wcms_813472.pdf
- Puyol-Cortez, J. L., & Mina-Bone, S. G. (2022). Explorando el liderazgo de los profesores en la educación superior: un enfoque en la UTELVT Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2), 16–28. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n2/49>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41–54. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24>
- Salazar-Alcivar, A. N., Alcivar-Córdova, D. M., Montañó-Villa, J. J., Salazar-Alcivar, L. E., & Yaulema-Torres, G. M. (2025). Rol del liderazgo educativo en la implementación de políticas inclusivas en instituciones escolares. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(1), 57-71. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n1/36>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Santesteban-Echarri, O., & Núñez-Morales, N. I. (2017). Cómo escribir un artículo científico por primera vez. *Psiquiatría Biológica*, 24(1), 3–9. <https://doi.org/10.1016/j.psiq.2017.01.004>
- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., & Ezerins, M. E. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1137–1155. <https://doi.org/10.1037/apl0000948>.

- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218.
- Taherdoost, H. (2017). Determining sample size: How to calculate survey sample size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 237–239..
- Torres-Galves, G. D., Gruezo-Realpe, M. S., & Borja-Almeida, L. G. (2024). Impacto del big data en la toma de decisiones estratégicas empresariales. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(3), 42-60.
<https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/19>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. . (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.