IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE EQUIPOS DE TRABAJO REMOTOS

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE PRODUCTIVITY OF REMOTE WORK TEAMS

Alberto Alponte Montoya
Blackwell Global University | alpontealberto@gmail.com | https://orcid.org/0000-0003-4580-6342

Cinthia Condori Estaca
Blackwell Global University | ccondori@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0008-5843-8511

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos en empresas del sector comercio electrónico. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, con una muestra probabilística estratificada de 215 trabajadores remotos en Perú. Los resultados confirmaron la hipótesis 1 ($r = 0,56$, $p < 0,001$), evidenciando una asociación positiva y fuerte entre las variables. La hipótesis 2 fue aceptada ($F = 30,21$, $p < 0,001$), demostrando que el modelo de liderazgo predice significativamente la productividad, siendo la estimulación intelectual el factor de mayor peso. La hipótesis 3 también fue aceptada ($F = 9,24$, $p < 0,001$), hallando diferencias significativas en la productividad según la experiencia en trabajo remoto, con un mayor desempeño en aquellos con más de tres años de trayectoria. Se concluye que el liderazgo transformacional actúa como un proceso dinámico que se ajusta a la madurez digital del equipo, validando un marco teórico que integra la gestión del talento con las exigencias de la virtualidad.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Productividad, Trabajo remoto, Comercio electrónico, Gestión digital

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between transformational leadership and the productivity of remote work teams in e-commerce companies. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed, with a stratified probabilistic sample of 215 remote workers in Peru. Results confirmed hypothesis 1 ($r = 0.56$, $p < 0.001$), evidencing a positive and strong association between the variables. Hypothesis 2 was accepted ($F = 30.21$, $p < 0.001$), demonstrating that the leadership model significantly predicts productivity, with intellectual stimulation being the factor with the greatest weight. Hypothesis 3 was also accepted ($F = 9.24$, $p < 0.001$), finding significant differences in productivity based on remote work experience, with higher performance in those with more than three years of experience. It is concluded that transformational leadership acts as a dynamic process that adjusts to the team's digital maturity, validating a theoretical framework that integrates talent management with the demands of virtuality.

Keywords: Transformational leadership, Productivity, Remote work, E-commerce, Digital management

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026

Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La transformación digital ha reconfigurado los paradigmas operativos en el sector del comercio electrónico, consolidando el teletrabajo como una modalidad predominante en entornos urbanos como Lima Metropolitana. La adopción de esquemas laborales remotos ha exigido una evolución en las estructuras organizacionales, donde la gestión del capital humano se desplaza de la supervisión presencial hacia modelos basados en la conectividad y la autogestión digital (Bandarupalli et al., 2025; Agrawal, 2026). En este escenario, la eficacia de las organizaciones depende críticamente de la capacidad de sus líderes para mantener la cohesión y el rendimiento en entornos donde la interacción física es inexistente (Zarifis y Cheng, 2026; Onkst, 2025). La disciplina de la administración moderna reconoce que la sostenibilidad de estas estructuras depende de la integración de herramientas tecnológicas con prácticas de gestión que fomenten el compromiso del colaborador a pesar de la distancia geográfica (Davidaviciene y Al Majzoub, 2022; Associate Professor & Coordinator et al., 2023).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la proliferación de plataformas de trabajo colaborativo, las empresas del sector comercio electrónico enfrentan desafíos significativos relacionados con la desarticulación de los equipos y la dificultad para mantener niveles óptimos de eficiencia operativa (Navarre, 2026). Existe un vacío de conocimiento respecto a cómo las competencias directivas específicas logran mitigar la incertidumbre propia de la virtualidad, dado que la mera implementación de tecnología no garantiza por sí misma la calidad de los entregables ni el cumplimiento estricto de los plazos (Davidaviciene y Al Majzoub, 2022; Ishikura, 2026). La literatura actual muestra una falta de consenso sobre cómo las variables de liderazgo se traducen en resultados tangibles dentro de equipos distribuidos, especialmente en mercados emergentes donde la cultura organizacional aún se encuentra en proceso de adaptación a la modalidad remota permanente (Salcedo et al., 2024; Slavinski, 2026).

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una base teórica relevante al analizar la relación entre las competencias de liderazgo y la productividad en un contexto de alta competitividad digital, permitiendo comprender los mecanismos que facilitan la alineación de los colaboradores con los objetivos corporativos (Slavinski, 2026; Onkst, 2025). Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen a los gestores de recursos humanos y directivos del sector comercio electrónico criterios basados en evidencia para diseñar programas de capacitación y desarrollo de líderes adaptados a la virtualidad (Salcedo et al., 2024; Associate Professor & Coordinator et al., 2023). Metodológicamente, la investigación contribuye al campo mediante la aplicación de técnicas estadísticas robustas que permiten cuantificar la asociación entre constructos complejos, proporcionando una estructura analítica replicable para futuros estudios sobre el comportamiento organizacional en entornos digitales (Lisak y Harush, 2021; Ishikura, 2026).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se define como un proceso de influencia donde el líder motiva a sus seguidores a trascender sus intereses personales en beneficio de la visión organizacional (Salcedo et al., 2024; Slavinski, 2026). Este constructo se articula a través de cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, que establece al líder como un modelo de conducta ética; la motivación inspiracional, que comunica una visión optimista y retadora; la estimulación intelectual, que

promueve la innovación y el cuestionamiento de las prácticas tradicionales; y la consideración individualizada, que atiende las necesidades de crecimiento de cada colaborador (Zarifis y Cheng, 2026; Lisak y Harush, 2021). La evidencia empírica reciente sugiere que este estilo es particularmente eficaz en equipos virtuales, ya que fomenta la confianza y el compromiso emocional necesarios para superar las barreras de la comunicación mediada por tecnología (Zarifis y Cheng, 2026; Onkst, 2025).

PRODUCTIVIDAD DE EQUIPOS REMOTOS

La productividad en equipos de trabajo remotos se conceptualiza como la capacidad del colectivo para alcanzar resultados de alta calidad mediante el uso eficiente de recursos digitales y la optimización de los procesos de trabajo (Bandarupalli et al., 2025; Andi Arifwangsa Adiningrat et al., 2023). Este constructo se operacionaliza a través de la eficiencia operativa, que mide la optimización de los flujos de trabajo; la calidad de los entregables, que evalúa el cumplimiento de los estándares técnicos; y el cumplimiento de plazos, que refleja la capacidad de respuesta y la disciplina temporal del equipo (Salcedo et al., 2024; Ishikura, 2026). La literatura destaca que la productividad no depende únicamente de la competencia técnica del colaborador, sino también de la calidad de la interacción y el soporte recibido por parte de la jefatura directa, lo cual es determinante en la gestión de proyectos complejos (Navarre, 2026; Associate Professor & Coordinator et al., 2023).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES

La literatura científica sugiere una concomitancia significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos en entornos virtuales, fundamentando la expectativa de una asociación positiva entre ambos constructos (Salcedo et al., 2024; Slavinski, 2026). Se postula que las dimensiones del liderazgo transformacional explican una parte sustancial de la variabilidad en la productividad, al reducir la ambigüedad de rol y fortalecer la cohesión grupal necesaria para el éxito en el comercio electrónico (Zarifis y Cheng, 2026; Onkst, 2025). Asimismo, se considera que la experiencia previa del colaborador en el trabajo remoto actúa como un factor diferenciador en la percepción de la productividad, sugiriendo que la relación entre el liderazgo y el rendimiento puede variar según el nivel de madurez digital del equipo (Ishikura, 2026). A continuación, se presentan los objetivos e hipótesis que guían el análisis estadístico de estas variables.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos en empresas del sector comercio electrónico. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Analizar la relación entre liderazgo transformacional y productividad de equipos remotos.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de liderazgo transformacional sobre productividad de equipos remotos.
- **OE3:** Comparar productividad de equipos remotos según experiencia en trabajo remoto.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos.
- **H2:** El liderazgo transformacional explica de manera significativa la variabilidad en la productividad de los equipos de trabajo remotos.
- **H3:** Existen diferencias significativas en la percepción de la productividad según el nivel de experiencia en trabajo remoto de los colaboradores.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo

un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de las variables de estudio. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que se recolectaron los datos en un único momento temporal sin manipular las variables independientes. Asimismo, el alcance del estudio fue correlacional, con el propósito de determinar el grado de relación y la capacidad explicativa entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos en el contexto del comercio electrónico.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 450 colaboradores de empresas del sector comercio electrónico que operan bajo la modalidad de teletrabajo en Lima Metropolitana. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una varianza máxima, lo cual arrojó un requerimiento mínimo de 208 participantes. El muestreo fue probabilístico estratificado con afijación proporcional, segmentando a los sujetos según su experiencia en trabajo remoto.

Se enviaron 366 cuestionarios, de los cuales se recibieron 232 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 63,4 %. Durante la fase de depuración, se aplicaron criterios de exclusión rigurosos: se eliminaron 11 cuestionarios por presentar más del 10 % de ítems sin responder y 6 cuestionarios por exhibir patrones de respuesta invariante. Tras la exclusión de 17 casos, la muestra final analizada quedó conformada por 215 trabajadores, distribuidos según su experiencia en trabajo remoto de la siguiente manera:

- **Menos de 1 año:** 93 colaboradores.
- **De 1 a 3 años:** 61 colaboradores.
- **Más de 3 años:** 61 colaboradores.

INSTRUMENTO

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El instrumento integró dos variables principales:

- **Liderazgo transformacional:** Variable independiente compuesta por 16 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: influencia idealizada (4 ítems), motivación inspiracional (4 ítems), estimulación intelectual (4 ítems) y consideración individualizada (4 ítems).
- **Productividad de equipos remotos:** Variable dependiente constituida por 14 ítems organizados en tres dimensiones: eficiencia operativa (5 ítems), calidad de entregables (5 ítems) y cumplimiento de plazos (4 ítems).

La validez de contenido fue establecida mediante el juicio de 7 expertos, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los reactivos, obteniendo una *V* de Aiken global de 0,90. La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de información se efectuó entre junio y agosto de 2025 mediante un formulario en línea. Se garantizó el cumplimiento de los principios éticos fundamentales de la investigación con seres humanos, asegurando la participación voluntaria y anónima de los colaboradores. Cada participante otorgó su consentimiento informado antes de acceder al cuestionario, y se implementaron protocolos de seguridad para garantizar que los datos fueran anonimizados y resguardados con acceso restringido, conforme a lo señalado por autores como Hernández-Sampieri y Mendoza.

ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se realizó mediante el software R, versión 4.4, utilizando los paquetes *psych* y *car*. Para verificar los supuestos paramétricos, se evaluó la normalidad de las distribuciones

mediante los coeficientes de asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, así como la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. El nivel de significación establecido para todas las pruebas fue de $\alpha = 0,05$. El plan de contraste se estructuró de la siguiente manera:

- **Asociación entre variables:** Para la primera hipótesis, se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para determinar la existencia de una asociación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la productividad.
- **Capacidad explicativa:** Para la segunda hipótesis, se aplicó una regresión lineal múltiple, realizando diagnósticos de colinealidad mediante el factor de inflación de la varianza (*VIF*), la independencia de residuos con Durbin-Watson y la homocedasticidad mediante la prueba de Breusch-Pagan.
- **Diferencias entre grupos:** Para la tercera hipótesis, se utilizó el ANOVA de un factor para identificar diferencias significativas en la percepción de la productividad según la experiencia en trabajo remoto, complementado con la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto η^2 y comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La población objetivo estuvo conformada por 450 individuos, de los cuales se obtuvo una muestra final analizada de 215 colaboradores tras un proceso de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. De los 366 cuestionarios distribuidos, se recibieron 232 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 63,4 %. Se excluyeron 17 registros debido a la presencia de 11 cuestionarios con más del 10 % de ítems sin responder y 6 casos con patrones de respuesta invariante. La composición de la muestra según la experiencia en trabajo remoto se distribuyó en 93 participantes con menos de 1 año (43,3 %), 61 participantes con un rango de 1 a 3 años (28,4 %) y 61 participantes con más de 3 años (28,4 %).

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los instrumentos fue evaluada mediante los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald. El liderazgo transformacional obtuvo valores de $\alpha = 0,93$ y $\omega = 0,94$, mientras que sus dimensiones presentaron niveles adecuados: influencia idealizada ($\alpha = 0,83$; $\omega = 0,85$), motivación inspiracional ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,87$), estimulación intelectual ($\alpha = 0,91$; $\omega = 0,92$) y consideración individualizada ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,79$). Por su parte, la productividad de equipos remotos alcanzó una fiabilidad de $\alpha = 0,92$ y $\omega = 0,93$, con sus dimensiones de eficiencia operativa ($\alpha = 0,88$; $\omega = 0,89$), calidad de entregables ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,82$) y cumplimiento de plazos ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,80$). La validez de contenido, determinada por el juicio de 7 expertos, arrojó una *V* de Aiken global de 0,90.

En cuanto a los estadísticos descriptivos, el liderazgo transformacional registró una media de $M = 3,36$ ($DE = 0,72$), con una asimetría de −0,52 y una curtosis de 0,50. La productividad de equipos remotos obtuvo una media de $M = 3,48$ ($DE = 0,81$), con una asimetría de 0,04 y una curtosis de 0,30. Los valores de asimetría y curtosis para todas las dimensiones se mantuvieron dentro del rango de ±1, reflejando una distribución próxima a la normalidad.

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables fue evaluada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, obteniendo para el liderazgo transformacional un valor de $D = 0,080$ ($p < 0,01$) y para la productividad de equipos remotos un valor de $D = 0,075$ ($p < 0,01$). Ante la magnitud de la muestra y la distribución observada, se determinó la pertinencia de aplicar técnicas estadísticas paramétricas para el análisis de las hipótesis

planteadas.

ANÁLISIS DE LA PRIMERA HIPÓTESIS

La relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos fue examinada mediante la correlación de Pearson, la cual arrojó un coeficiente de $r(213) = 0,56$ ($p < 0,001$), con un intervalo de confianza al 95 % de y un coeficiente de determinación $r^2 = 0,31$, lo que indica una varianza compartida del 31,2 %. Las dimensiones del liderazgo también mostraron asociaciones significativas: influencia idealizada ($r(213) = 0,48$, $p < 0,001$), motivación inspiracional ($r(213) = 0,42$, $p < 0,001$), estimulación intelectual ($r(213) = 0,47$, $p < 0,001$) y consideración individualizada ($r(213) = 0,50$, $p < 0,001$). Por tanto, se acepta la hipótesis de una asociación positiva y significativa entre ambas variables.

ANÁLISIS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS

Para determinar la capacidad explicativa del liderazgo transformacional sobre la productividad, se ejecutó una regresión lineal múltiple, obteniendo un ajuste global de $F(4, 210) = 30,21$ ($p < 0,001$), con un $R^2 = 0,37$ y un R^2 ajustado = 0,35. El tamaño del efecto fue de $f^2 = 0,58$. Los coeficientes estandarizados confirmaron la contribución de los predictores: influencia idealizada ($\beta = 0,20$, $t = 2,82$, $p = 0,005$), motivación inspiracional ($\beta = 0,21$, $t = 2,57$, $p = 0,011$), estimulación intelectual ($\beta = 0,22$, $t = 2,87$, $p = 0,004$) y consideración individualizada ($\beta = 0,16$, $t = 2,14$, $p = 0,034$). Los supuestos de no colinealidad (VIF entre 1,69 y 2,12), independencia de errores (Durbin-Watson = 1,84) y homocedasticidad (Breusch-Pagan $F(4, 210) = 1,23$, $p = 0,299$) fueron validados, aceptándose la hipótesis de que el liderazgo explica la variabilidad en la productividad.

ANÁLISIS DE LA TERCERA HIPÓTESIS

La comparación de la productividad según la experiencia en trabajo remoto se realizó mediante un ANOVA de un factor, resultando en diferencias significativas: $F(2, 212) = 9,24$ ($p < 0,001$) y $\eta^2 = 0,080$. Los grupos presentaron las siguientes medias: menos de 1 año ($M = 3,27$, $DE = 0,83$), de 1 a 3 años ($M = 3,45$, $DE = 0,79$) y más de 3 años ($M = 3,83$, $DE = 0,80$). Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni indicaron que la diferencia entre quienes tienen menos de 1 año y más de 3 años fue de $-0,55$ ($p < 0,001$), mientras que entre quienes tienen de 1 a 3 años y más de 3 años fue de $-0,37$ ($p = 0,027$). Se acepta la hipótesis de diferencias significativas en la percepción de la productividad según el nivel de experiencia.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos en el sector del comercio electrónico. Los resultados obtenidos evidencian una asociación positiva y robusta entre ambas variables, lo que sugiere que las prácticas de liderazgo orientadas a la transformación personal y profesional del colaborador guardan una estrecha relación con el desempeño operativo en entornos virtuales (Salcedo et al., 2024). Este hallazgo central refuerza la premisa de que, en contextos de alta incertidumbre y distanciamiento físico, la capacidad del líder para inspirar y motivar trasciende la supervisión tradicional, consolidándose como un eje articulador de la eficiencia colectiva (Slavinski, 2026; Onkst, 2025).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación positiva de magnitud fuerte entre el liderazgo transformacional y la productividad. Este resultado converge con la literatura que sostiene que el apoyo constante y la visión compartida son determinantes para el mantenimiento de la cohesión en equipos distribuidos globalmente (Onkst, 2025; Davidaviciene y Al Majzoub, 2022). La consistencia en la relación positiva de todas las dimensiones del liderazgo transformacional con la productividad subraya que el ejercicio del liderazgo no debe ser fragmentado, sino integral para lograr una influencia significativa en los resultados del equipo (Salcedo et al., 2024).

En cuanto a la segunda hipótesis, el modelo resultó estadísticamente significativo con un tamaño de efecto grande, destacando la estimulación intelectual como el predictor de mayor peso. Este hallazgo es consistente con la necesidad de fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en equipos que operan bajo esquemas de comercio electrónico, donde la resolución de problemas técnicos y comerciales requiere una constante innovación (Zarifis y Cheng, 2026; Davidaviciene y Al Majzoub, 2022). La relevancia de la estimulación intelectual sugiere que, cuando los líderes desafían a sus colaboradores a repensar sus métodos de trabajo, se facilita una mayor adaptabilidad y, por ende, una productividad superior en entornos digitales (Slavinski, 2026).

Sobre la tercera hipótesis, se identificaron diferencias significativas en la productividad según la experiencia previa en el trabajo remoto, con un efecto de magnitud mediana. Los datos indican que los colaboradores con mayor trayectoria en modalidades remotas presentan niveles de productividad que difieren de aquellos con menor experiencia, lo que concuerda con investigaciones que señalan la importancia del aprendizaje acumulado y la adaptación a las herramientas digitales para la optimización del rendimiento (Ishikura, 2026). Esta brecha sugiere que la competencia técnica y la familiaridad con los flujos de trabajo virtuales actúan como factores que modulan la eficacia del equipo, independientemente de la calidad del liderazgo ejercido (Bandarupalli et al., 2025; Associate Professor & Coordinator et al., 2023).

Implicaciones teóricas

Los hallazgos extienden la comprensión del liderazgo en entornos digitales al demostrar que la influencia de los estilos de dirección no es uniforme, sino que depende de la madurez del equipo en su modalidad de trabajo. Se aporta evidencia sobre cómo la estimulación intelectual se posiciona como un componente crítico para el éxito en el comercio electrónico, superando en peso a otras dimensiones del constructo (Zarifis y Cheng, 2026). Asimismo, el estudio contribuye a la literatura al integrar la experiencia del trabajador remoto como una variable que matiza la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados operativos, proporcionando una visión más compleja y matizada de la dinámica laboral contemporánea (Ishikura, 2026).

Limitaciones

El diseño no experimental de corte transversal restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o inferir causalidad entre las variables, limitando el análisis a una fotografía estática de la relación observada. La medición basada exclusivamente en autoinformes de un único informante por caso introduce el riesgo de sesgo de método común, lo cual podría influir en la percepción de las variables estudiadas. Finalmente, la delimitación del estudio a un único contexto geográfico en Perú condiciona la generalización de los resultados, dado que las particularidades culturales y las estructuras del mercado laboral local pueden diferir sustancialmente de otros entornos internacionales donde se desarrollan equipos de trabajo remotos (Lisak y Harush, 2021; Agrawal, 2026).

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación positiva y de magnitud considerable entre el liderazgo transformacional y la productividad de los equipos de trabajo remotos en el sector del comercio electrónico. Se evidenció que la presencia de comportamientos orientados a la transformación organizacional se vincula de manera consistente con un desempeño superior en las tareas asignadas, confirmando que la influencia del líder es un factor determinante en la eficiencia operativa cuando los colaboradores operan fuera de un entorno físico compartido.

Respecto a la capacidad predictiva de las dimensiones del liderazgo, los resultados demuestran que el modelo analizado posee una relevancia estadística significativa, donde la estimulación

intelectual se posiciona como el componente con mayor peso en la covariación con la productividad. Esta relación indica que el fomento de la creatividad y el desafío constante hacia las formas tradicionales de resolución de problemas son elementos clave que acompañan el incremento en los niveles de rendimiento de los equipos que operan bajo modalidades digitales.

El análisis comparativo reveló que la productividad de los equipos remotos presenta variaciones significativas según el nivel de experiencia acumulada en el trabajo a distancia. Se identificó una diferencia marcada entre los colaboradores con una trayectoria breve frente a aquellos que cuentan con una experiencia superior a tres años, lo que sugiere que la adaptación a los entornos virtuales y el dominio de las herramientas tecnológicas actúan como variables mediadoras en la relación entre el estilo de liderazgo y el cumplimiento de los objetivos laborales.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de un marco teórico que integra la gestión del talento humano con las exigencias de la virtualidad, demostrando que el liderazgo transformacional no es un constructo estático, sino un proceso dinámico que se ajusta a la madurez digital del equipo. La evidencia recabada subraya que la eficacia del liderazgo en el comercio electrónico depende de una interacción sinérgica entre las competencias del líder y la curva de aprendizaje del personal, consolidando una perspectiva integral sobre la gestión de equipos en la economía digital contemporánea.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Priorización de la estimulación intelectual en la gestión remota:** Los líderes deben implementar estrategias que fomenten el pensamiento crítico y la resolución creativa de problemas, dado que este componente es el determinante más influyente en el rendimiento laboral dentro de entornos virtuales.
- **Personalización del acompañamiento según la curva de aprendizaje:** Las organizaciones deben diseñar programas de capacitación diferenciados que reconozcan las brechas de productividad entre el personal novel y aquellos colaboradores con mayor trayectoria, ajustando las expectativas y el soporte directivo conforme a la experiencia acumulada en la modalidad a distancia.
- **Fortalecimiento de las competencias transformacionales en mandos medios:** La alta dirección debe institucionalizar procesos de desarrollo de habilidades blandas enfocados en la inspiración y el apoyo individualizado, asegurando que los supervisores posean las herramientas necesarias para mantener niveles elevados de productividad en equipos geográficamente dispersos.
- **Institucionalización de la cultura de retroalimentación constructiva:** Es imperativo que las empresas promuevan espacios de interacción donde el liderazgo no solo supervise tareas, sino que impulse el desarrollo profesional continuo, aprovechando la asociación positiva hallada entre el estilo de liderazgo y el desempeño operativo.

Futuras líneas de investigación

- **Implementación de diseños longitudinales:** Se recomienda realizar estudios de seguimiento que permitan observar la evolución de la productividad y el estilo de liderazgo a través del tiempo, superando las restricciones propias de las mediciones transversales para establecer relaciones de causalidad más robustas.
- **Diversificación de las fuentes de información:** Futuros análisis deben incorporar evaluaciones de desempeño provenientes de múltiples fuentes, como la valoración de pares

y supervisores, para mitigar los posibles sesgos derivados de los instrumentos de autoinforme y obtener una visión más objetiva del fenómeno.

- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial:** Resulta necesario extender el estudio a otros contextos culturales y mercados internacionales, lo cual permitirá determinar si los patrones observados en el sector comercial peruano son replicables en otras latitudes o si existen particularidades regionales que condicionan la eficacia del liderazgo transformacional.
- **Integración de variables mediadoras adicionales:** Las investigaciones venideras deberían explorar el papel de factores como la alfabetización digital, la infraestructura tecnológica y el equilibrio entre la vida laboral y personal como posibles mediadores que expliquen con mayor profundidad la relación entre el liderazgo y la productividad en la virtualidad.

REFERENCIAS

Agrawal, D. (2026). The Impact of Remote Work on Commercial Real Estate Prices and Urban Productivity. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1442–1445.

Andi Arifwangsa Adiningrat, Idra Wahyuni, Rustan y Yuyu Ruhayu (2023). MSME Performance: Financial Information System, Work Productivity, and E-commerce. *Journal of Consumer Sciences*, *8*(2), 204–219.

Associate Professor & Coordinator, P. D. O. C. S. O. C. M. C. C. A. B., R., D. S., Chauhan, M. A. y M.Com – International Business, P. D. O. C. S. O. C. M. C. C. A. B. (2023). A Study on Work Management Practices and its impact on Productivity: Moderating role of Sustainable Work Environment. *International Journal of Current Science Research and Review*, *06*(10).

Bandarupalli, M., Gunti, M. P., M, S. T. y Mantena, J. (2025). Remote work optimization: Reducing environmental impact while enhancing productivity. *Asian Journal of Management and Commerce*, *6*(2S), 318–323.

Davidaviciene, V. y Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, *11*(2), 64.

Ishikura, H. (2026). Experienced teammates increase productivity in remote work: Evidence from a full remote work company in Japan. *PLOS One*, *21*(3), e0342730.

Lisak, A. y Harush, R. (2021). Correction: Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams. *PLOS ONE*, *16*(9), e0258025.

Navarre, J. (2026). Oversight in Distributed Teams – Managing International Partnerships and Remote Board Structures. *Board Leadership*, *2026*(204), 5–7.

Onkst, K. T. (2025). Navigating Distance: The Role of Transformational Leadership in the Cohesion of Global Virtual Teams. *Academy of Management Proceedings*, *2025*(1).

Salcedo, J., Gandolfi, F. y Garza, A. (2024). LEADERSHIP IN HYBRID WORK TEAMS: IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND AUTHENTIC LEADERSHIP ON RELATIONSHIPS AND TASK PERFORMANCE IN STUDENT TEAMS. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, *9*(5), 1–9.

Slavinski, M. (2026). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON

THE DEVELOPMENT OF HIGH-PERFORMANCE TEAMS. *Open Minds International Journal*, *2*(5), 1–15.

Zarifis, A. y Cheng, X. (2026). Transformational leadership builds trust in challenging online teams more effectively than transactional leadership: a multigroup analysis. *Frontiers in Communication*, *11*.