



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

**TRABAJO HÍBRIDO Y LIDERAZGO. EL COVID-19
UN ANTES Y UN DESPUÉS**

AUTORA

Ana Mirabent Abreu

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2025
Tutora	Dra. Yolanda Navarro
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas (2023/24)</i>
©	Ana Mirabent Abreu
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2024



Universidad
Internacional
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

TRABAJO HÍBRIDO Y LIDERAZGO.

EL COVID-19: UN ANTES Y UN DESPUÉS.

TRABAJO FIN DE MÁSTER.
MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
PERSONAS.

TRABAJO FIN DE MÁSTER.

Autor:
Ana Mirabent Abreu.

Tutora:
Yolanda Navarro.

Universidad Internacional de
Andalucía

Julio 2024.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	2
Abstract.....	2, 3
Palabras clave.....	3
Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Marco teórico	
El liderazgo.....	4
Liderazgo como concepto.....	4, 5
Teoría del liderazgo.....	5, 6, 7
La organización.....	8, 9
Evolución de la organización.....	9, 10, 11, 12
Trabajo híbrido.....	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
El liderazgo a distancia.....	19
Liderazgo y organización prepandemia.....	19, 20
Liderazgo y <i>soft skills</i> prepandemia.....	20, 21
Liderazgo postpandemia y trabajo híbrido.....	21, 22, 23
Líderes virtuales y <i>soft skills</i>	23, 24, 25, 26, 27
Metodología.....	27,28
Análisis y discusión de resultados.....	28, 29, 30, 31, 32, 33
Conclusiones.....	33, 34, 35
Bibliografía.....	36, 37, 38, 39, 40

INDICE DE FIGURAS

Tabla 1. Teorías del liderazgo según enfoque y énfasis.....	8
Figura 1. Ocupados que trabajan normalmente desde casa por situación profesional, 2018.....	14
Figura 2. Porcentaje de empleados que trabajan desde casa en la Unión Europea, 2008-2021.....	16
Tabla 2. Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años.....	17
Tabla 3. Porcentaje de personas que trabajan desde casa por años.....	18
Tabla 4. Soft skills del líder anteriores y posteriores a la pandemia según autores.....	31

RESUMEN

Paradójicamente la Pandemia del COVID-19 fue una manera de unirnos como sociedad.

Un toque de atención para no dejar pasar por alto que el presente es un regalo y que no hay nada que se pueda dar por sentado. La sociedad de aquellos años vivió un proceso tan intenso en todos los aspectos que no tuvo otra que reinventarse.

La organización, sus estructuras y formas de trabajar se vieron atacadas por las restricciones de movilidad que impedían a sus empleados aglomerarse en sus habituales centros de trabajo. Por lo que el trabajo a distancia fue la única medida posible para conseguir mantener la economía sin aumentar contagios.

La pandemia quedó atrás y el teletrabajo se alternó con la presencialidad para dar como resultado el trabajo híbrido, el cual, aun habiendo disminuido drásticamente parece asentarse de manera ocasional en la mayoría de las empresas del panorama español.

Este cambio ha generado la aparición de una variante del liderazgo transformacional denominada liderazgo global el cual se adapta de mejor manera a los estándares del entorno organizacional. Además, en el mismo sentido, aparece el líder virtual que difiere del anterior liderazgo, aparte de por su realidad para trabajar, por sus diferentes habilidades blandas o soft skills, las cuales se comparan entre ellas para ver diferencias y similitudes.

ABSTRACT

Paradoxically, the COVID-19 Pandemic was a way of uniting us as a society.

It was a wake-up call not to overlook the fact that the present is a gift and that nothing can be taken for granted. Society in those years underwent such an intense process in all aspects that it had no choice but to reinvent itself.

The organisation, its structures and ways of working were attacked by mobility restrictions that prevented its employees from congregating in their usual workplaces. Telecommuting was the only possible way to maintain the economy without increasing contagion.

The pandemic was left behind and teleworking alternated with face-to-face work to give rise to hybrid work, which, although it has decreased drastically, seems to be settling occasionally in the majority of companies in Spain.

This change has generated the appearance of a variant of transformational leadership called global leadership, which is better adapted to the standards of the organisational

environment. In addition, in the same sense, the virtual leader appears, who differs from the previous leadership, in addition to his or her way of working, by his or her different soft skills, which are compared with each other to see differences and similarities.

PLABRAS CLAVES (KEYWORDS)

Teletrabajo (*Telework*); Trabajo híbrido (*Hybrid work*); Pandemia (*Pandemic*); COVID-19; Líder (*Leader*); Habilidades Blandas (Soft Skills)

1. INTRODUCCIÓN.

La pandemia de la COVID-19 no ha dejado nada y a nadie indiferente. Ningún país estaba del todo preparado para asumir la realidad de los cambios que tuvieron que gestionarse de manera inmediata en un escenario incierto del que no podíamos escapar.

Surge así, un nuevo presente (ya pasado) en el que el concepto de trabajo se redefine, abriendo paso a otro más amplio en el que el teletrabajo se impone para quedarse. A pesar de que este cambio se estaba gestando desde hacía ya un tiempo, no eran todas las organizaciones las que lo tenían asumido. Con la llegada del COVID-19, y con ello sus impuestas medidas de seguridad epidémica, no hubo opciones. Las organizaciones que querían sobrevivir no tuvieron más que ser rápidas implantando en su forma de trabajar este nuevo concepto. Se entremezclan de ese modo presencialidad y “virtualidad” dando como fruto el denominado “trabajo híbrido” que forma ya parte de la mayoría de las medianas y grandes empresas del país.

De manera paralela, a esta nueva forma de trabajar, la figura del líder vive una metamorfosis donde las *soft skills* toman un papel protagonista, ya que éstas serán las esenciales para acercar al grupo y equipo de trabajo y paliar, a su vez, esa distancia que acompaña a las nuevas tecnologías de la información y que son el epicentro de las actuales nuevas formas organizacionales híbridas.

Así pues, en la realidad actual tan incierta y de fugaces cambios en la que vivimos resulta relevante conocer cuál es la evolución paralela de ambos conceptos, trabajo híbrido y liderazgo, y cuáles serán las características indispensables que permitirán que esta nueva dinámica funcione y logre amoldarse a las exigencias de la actual sociedad.

2. OBJETIVOS.

Objetivos generales

Analizar la influencia del trabajo híbrido en el liderazgo y la incidencia crucial del COVID-19 en ambas.

Objetivos específicos

1. Definir el concepto de liderazgo.
2. Desarrollar el concepto de organización.
3. Definir el teletrabajo y el concepto de trabajo Híbrido.
4. Conocer las *soft skills* necesarias en el liderazgo en organizaciones con formatos de trabajo híbridos.

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 El liderazgo.

3.1.1 Liderazgo como concepto.

Las primeras pinceladas para ahondar en el conocimiento del concepto de liderazgo, o del de líder, comienza en su propia etimología proveniente del inglés, de la palabra “lead”.

Como verbo significa “llevar, conducir, liderar, guiar, encabezar o dirigir”, como sustantivo “primacía, primer puesto, protagonista, mando” (Deepl, 2023). Por tanto, en principio, podemos anticipar que el líder ocupará un rol crítico en el grupo y que, además, los integrantes de éste lo aceptarán y asumirán como tal.

Desde principios de la historia del ser humano ha existido el fenómeno del liderazgo. Sin embargo, no existe una definición exacta en su concepto y características que haya llegado a un consenso. Lo que nos adelanta que es un término incipiente en una constante evolución.

Como bien decía Burns: “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (1998, p.186 citado por Guibert, 2010).

Algunas de las definiciones, entre otras, son:

House (1977) desarrolla la teoría del liderazgo carismático donde afirma que “el liderazgo es un atributo del sujeto en donde su poder de influencia emana

principalmente de su carisma y de características personales” (p.12 citado por Navarro, 2016).

Según Richard Daft (2006) “El liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p.5).

Yukl “las características de quienes le siguen, la naturaleza del trabajo y el tipo de organización en que trabaja conforman un conjunto de elementos que permiten o no el desarrollo de liderazgo” (2008, p. 64 citado por Navarro, 2016). En la misma línea, en uno de sus estudios, Burns (1978) señala que “el liderazgo es un fenómeno de tipo social en el que se establece una relación entre líder y seguidores” (2008, p. 65 citado en Navarro, 2016), sostiene que no sólo son las características y conductas de éstos los que influyen en el liderazgo si no que los seguidores también lo hacen con sus deseos y necesidades propias dentro del momento concreto por el que pase la organización o sociedad.

Puede observarse, como se menciona con anterioridad, en las definiciones cómo no hay un acuerdo en ellas y cómo la definición de liderazgo varía a nivel macro según la época y sociedad del momento y, a nivel micro, según el enfoque que le esté dando el investigador o académico en su ámbito.

Por último, me parece importante diferenciar la desigualdad, en cuanto a funcionalidad se refiere, que existe entre un líder y un jefe. Ya que, aunque de manera semántica puedan ser lo mismo, funcionalmente no lo son.

Un jefe verá a las personas como recursos que utiliza para llegar a los beneficios esperados. Pone el foco en la tarea y en los resultados que quiere obtener. Se limita a ejercer el control a través de su posición jerárquica como autoridad (Mañe Vernia, 2023).

Sin embargo, un líder, ve a las personas como un fin en sí mismas, es decir, pone el foco en resultados que van más allá del corto plazo. Intenta guiar e inspirar a las personas a través de su propia capacidad para influir en los demás.

3.1.2 Teorías del liderazgo

La evolución del concepto de liderazgo ha ido en síntesis a los conocimientos de la época la cuál hacía énfasis en el punto o puntos claves que desde su enfoque marcaban la diferencia entre líder y seguidores y viceversa.

Los primeros estudiosos del liderazgo veían a este cómo una serie de características innatas que poseía una persona y que les hacían destacar sobre los demás: el líder.

Esta concepción se movía bajo el denominado enfoque personalista que destacaba por encima de todo, como se menciona anteriormente, las características personales del líder. Así personajes como Gandhi, Martin Luther King Jr. o Nelson Mandela se enmarcan en este tipo, en concreto en teorías denominadas carismáticas.

Podríamos decir que uno de los primeros precursores de este enfoque fue Max Weber. Según él los seguidores veían al líder como a una especie de “dios” el cual poseía características fuera de lo común; de un “don” extraordinario. En su obra *Economía y Sociedad* (1922) introduce el concepto de carisma, término que deriva del griego “charisma” y que puede ser traducido como “especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar” (Real Academia Española, 2023).

Más actualmente, bajo este mismo enfoque, House (1977) nos habla de los rasgos y conductas que diferencian a los líderes del resto de personas (p. 108 citado por Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Según éste para ser un líder debes desarrollar conductas tales como: controlar las impresiones de los adeptos para mantener así su confianza, definición de metas “ideológicas” para ganar la confianza de éstos y, por último, mostrar su confianza en las habilidades de los seguidores para generar autoconfianza en ellos mismos.

Sin embargo, esta línea perdió consistencia al descubrir que al trasladar estas características a diferentes escenarios no siempre eran eficaces. Lo que permitió, que se avanzara hacia un nuevo conocimiento más centrado en la importancia de las conductas desarrolladas por los sujetos en su lugar de trabajo.

Dentro de este enfoque conductual Kurt Lewin, Lippit y White (1939) fueron sus precursores. Para explicar el liderazgo se centraban en las situaciones que vivían los seguidores (estructuras, metas, objetivos, necesidades, etc.) y la “adaptación de las funciones del líder para acercar al grupo a sus objetivos” (Sánchez, 2010, p.8. citado en Zuzama, 2015). Centran la atención en las conductas del líder más que en las características que este tuviera de manera innata. Los teóricos de esta corriente creen que estas conductas pueden trabajarse y mejorarse por lo que chocan con los personalistas en que apoyan que el líder se hace no nace.

Kurt Lewin y sus colegas de la Universidad de Iowa intentaron, a través de programas experimentales, determinar los contextos situacionales donde nacía el liderazgo a partir de las conductas y/o funciones que tenía que cumplir (Gomez-Rada, 2002). Sin embargo, “la variabilidad en los resultados obtenidos no permitió establecer una relación clara entre estilo de liderazgo y productividad” (Zuzama Covas, 2014, pág. 8), además no se tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla el liderazgo.

Una teoría dentro de este contexto: Teoría del liderazgo transaccional/transformacional. Ésta utiliza la misma visión que el enfoque de Kurt Lewin y sus colegas, pero de manera actualizada. Diferencia dos tipos de líder, el transaccional y el transformacional. El primero analiza a sus seguidores con la intención de descubrir sus deseos y preferencias para poder ayudarles a alcanzar el nivel de competencia que les permitirá alcanzar sus metas. El segundo posee la capacidad de inspirar a los seguidores provocando que éstos consigan metas mayores a las inicialmente planteadas y, además, obtendrán recompensas intrínsecas (Gomez-Rada, 2002).

En tercer lugar, aparecen las Teorías contingenciales. Éstas se basan en dos partes diferentes entre sí, pero indisolubles en el proceso; tipo de líder y características del ambiente en el que se mueve. Es decir, cada situación de liderazgo es diferente y por lo tanto exigirá un tipo u otro de liderazgo.

Una de las más conocidas dentro de este enfoque es la Teoría de Fiedler. Según Robbins (1999) “el grupo tendrá un desempeño adecuado cuando se produce una combinación adecuada del estilo de interacción del líder con sus subordinados” (p. 63 citado por Gómez Rada, 2002). En este caso se diferencian dos tipos de líder: el orientado a la tarea y el orientado a las relaciones. El identificarse de una u otra manera se obtendrá de los resultados que se adquieran en una matriz que se divide en situaciones: 1) Grado de estructuración de la tarea; 2) cantidad de poder del líder con relación a la jerarquía de su organización; y 3) calidad de las relaciones entre el líder y sus subordinados.

Por último, cabe destacar una nueva corriente que destaca al liderazgo como un fenómeno perceptual. Dentro de ésta se encuentra la teoría de la atribución del liderazgo la cual nos habla de la relación causa y efecto, es decir, por un lado, el líder procesa información de sus seguidores y a raíz de eso les atribuye una serie de características para obrar en consecuencia, y, por otro, los seguidores atribuirán el éxito o el fracaso al líder en relación con el alto o bajo desempeño de la organización en cuanto a beneficios. “El liderazgo existe solo en la mente del espectador” (Ganga & Navarrete, 2013).

Como resumen se aporta una tabla de la evolución de los diferentes enfoques teóricos en el significado de liderazgo:

Tabla 1.

Teorías del liderazgo según enfoque y énfasis.

ENFOQUE	TEORÍAS	ÉNFASIS DE LA TEORÍA
PERSONALISTA	Teoría carismática Max Weber (1922)	Características personales
CONDUCTUAL	Teoría conductual, Kurt Lewin, Lippit y White (1939)	Conducta
CONTINGENCIAL	Fiedler (1961)	Contexto
PERCEPTUAL	Lord, Foti y Phillips (1982)	Atribución

Nota. Elaboración propia.

Dentro de los modelos basados en la conducta, específicamente la teoría del liderazgo transformacional surge un nuevo enfoque que cabe la importancia de mencionar ya que éste será el que más se adaptará a las actuales exigencias de la sociedad y, por tanto, al liderazgo necesario para asumir el trabajo híbrido. Este es el Liderazgo Global. Este nuevo enfoque se caracteriza por la capacidad del líder de “enfrentar la incertidumbre, los continuos cambios, la exigencia por la innovación, la flexibilidad, el comportamiento ético, saber delegar y compartir el poder” (Fernández, 2016, pág. 5).

El liderazgo global es un enfoque “renovado” de la teoría del liderazgo transformacional ya que éste último sintetiza todas las características que requiere un líder global para enfrentar las dificultades del siglo XXI. La esencia del líder transformacional (y del líder global) es la importancia de inspirar a sus seguidores, por ello, su misión debe ser crear vínculos emocionales, lograr la fidelidad y el compromiso con la misión, y profundizar en la visión y los valores de la empresa con el objetivo de transformar la realidad hacia una más innovadora y mejorada (Fernández, 2016).

3.2 La Organización.

Desde el comienzo de los tiempos el hombre, como ser social que es, se distribuía y conformaba grupos (organizaciones) para repartir tareas y así lograr su subsistencia.

Estos antecedentes confluyeron en la conformación de las instituciones sociales como: la familia, la educación, la religión, el trabajo, etc.

Max Weber diferencia a lo que llama “el grupo corporativo” de las demás formas de organización social, definiéndolo como “una relación social que es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa de un jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo” (Weber, 1947, p. 145-146 citado por Macias Guevara, Andrade Avalos, & González Paredes, 2020).

Otras definiciones de organización son:

- “Conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 14).
- “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.” (Chiavenato, 1999, pág. 1).
- "La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Andrade, 1996, pág. 448).
- “Sistema complejo conformado por un conjunto de elementos (personas, cosas, información) cuya interrelación (enfoque sistémico) en su estructura produce conflictos internos y externos de intereses individuales y los colectivos en la operación de esta; dichos elementos son alineados para el logro de un fin específico (cumplimiento de misión).” (Camarena Martínez, 2016, pág. 164).

Aunque cada definición destaque uno u otro elemento guardan en común la existencia de interrelaciones (personas, información, estructuras) y de coordinación entre ellas para la consecución de un fin común.

Así pues, podríamos definir a la organización, en resumen, como un sistema de interrelaciones coordinadas por un/os líderes para la consecución de un objetivo común.

3.2.1 Evolución de la Organización.

La organización ha tenido que ir evolucionando a la par que lo hacía la sociedad en sí misma, adaptándose a ella para no quedarse atrás, para poder vivir.

Así pues, la organización ha pasado por diferentes etapas donde cada una de ellas se diferenciaban por sus distintos modelos organizacionales en sus procesos de producción con su manejo de personal, estructuras jerárquicas, condiciones tecnológicas, etc. (Macias Guevara, Andrade Avalos, & Gonzalez Paredes, 2020).

La Revolución Industrial es un hito dentro del camino de la organización ya que provocó el mayor cambio antes conocido al tecnificar los procesos de producción. Es en ese momento cuando podemos considerar el nacimiento de la organización moderna como tal.

Antaño los trabajadores de la organización eran considerados como un mero engranaje más de las máquinas. No les eran valoradas ni su inteligencia ni su creatividad, lo más importante era conseguir una gran productividad que, según esta corriente, se basaba en la división de funciones, la especialización del trabajador y el control estricto del tiempo.

No es hasta las Teorías de las relaciones humanas (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957) cuando comienzan a reconocer la importancia de los componentes emocionales en la determinación de su propio trabajo (González, 2017) y, se comienza a tomar en cuenta el papel del individuo como elemento fundamental para el funcionamiento óptimo de las organizaciones (Macias Guevara, Andrade Avalos, & Gonzalez Paredes, 2020).

A raíz de ahí, se abre un nuevo mundo, en el sentido de la organización, donde comienzan a investigar los diferentes factores que influyen en la consecución de la mejoría de resultados para la empresa.

Por ejemplo, la Teoría de la contingencia (Burns, Slater, Woodwar, Child) da importancia por primera vez al ambiente, y sus características, en donde se desarrolla la organización. La organización es considerada como un ente abierto que está en constante interacción con un contexto dinámico.

De esta manera se da paso a una nueva forma de pensar donde lo social y lo ambiental forman una simbiosis inseparable no entendiéndose la una sin la otra, es decir, el foco de importancia se centra en las personas y en cómo estas forman una organización u otra dependiendo de las influencias de un entorno particular. Comienzan a proliferar las consideradas “teorías modernas” (Rivas Tovar, 2009).

En esta línea aparecen teorías como la Teoría de la población ecológica (Hannan y Freeman, 1977 y 1984) o la Teoría Institucional (Di Maggio, Powel, 1983; Meyer, Rowan, 1977).

En la década de los noventa la tecnología llega para quedarse, se intensifica la innovación tecnológica acaecida en los ochenta, ofrece mayores opciones en cuanto a oferta de mercado y se convierte en uno de los factores decisivos en cuanto a competitividad. Esto se ve reflejado en las teorías que comienzan a surgir en esa época las cuáles acentúan las características internas de la organización como la esencia para la supervivencia o no de éstas.

Por ejemplo, la Teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991) pone el énfasis en las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según Rivas (2009) “El desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles” (p.21), o dicho según Pulido (2010) “Potenciar y regenerar las habilidades de manera tal que pueda ser sostenible en el futuro haciendo cosas de manera mejor o diferente a las demás” (p.57).

También, existen otras que en primera instancia no eran destinadas para explicar la organización, pero se acabaron adaptando. La madre de todas ellas, y que abre paso a las que le siguen es la Teoría del caos determinista, entendiendo por caos a aquello que tiene un orden que nunca se repite, variable e impredecible (Rivas Tovar, 2009, pág. 23).

El caos intenta gestionarse a través de la complejidad de la misma organización. Se refiere a que se centra en “encontrar patrones y orden donde se observan comportamientos erráticos y aleatorios” (Pidal Gonzalez, 2009, pág. 29). Estas teorías se basan en “técnicas matemáticas y geométricas, que permiten delimitar sistemas dinámicos no lineales y a su vez sistemas con elementos transaccionales” (Manchero Saa, Bermudez Santana, & Perez Barrionuevo, 2019, pág. 605). Sus predecesoras son:

- Teoría de los sistemas alejados del equilibrio (Prigogine, 1960): Esta teoría surge para dar explicación a las conductas de las leyes termodinámicas. Su adaptación al ámbito de la organización se basa en considerar a ésta como un sistema complejo en el que la “inestabilidad, la existencia de múltiples y dinámicos equilibrios, la incertidumbre, y la emergencia” (Villalba Puerta, 2012, pág. 13) cuentan como sus rasgos principales. Este sistema debe ser estudiado “como el resultado de interacciones no lineales entre los componentes del sistema. El comportamiento resultante es emergente, y se dice, entonces que se trata de un sistema complejo” (Maldonado, 2003, p.14 citado por Villalba, 2012).
- Teoría de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995): La idea de esta teoría se centra en la importancia de las crisis para la evolución de la organización. Con otras palabras, la organización debe evolucionar a la par que lo hace el ambiente en el que está, lo que significa que no puede permanecer en

una zona de confort ya que esto hará que se estanque y acabe extinguiéndose, o, por otro lado, no puede estar continuamente en la inestabilidad del cambio porque también puede llegar a desintegrarse. La opción correcta, según esta postura, es operar al borde del caos, que llevará a desarrollar la capacidad de innovar y crecer provocando nuevos “patrones de comportamiento que hacen más adaptativo el sistema” (Contreras Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012, pág. 198).

- Teoría de la auto-criticabilidad organizada (Maturana y Varela, 1980): En este caso, se hace énfasis en el estudio de la organización como un sistema vivo.

Utiliza el término autopoiesis que significa autoproducción, para definir a sistemas vivientes que se producen así mismos de manera indefinida, es decir, “un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto” (Rivas Tovar, 2009, pág. 26). A nivel organizacional se concibe como “sistemas red de procesos u operaciones” (Mancheno Saa, Bermudez Santana, & Perez Barrionuevo, 2019), que pueden crear o destruir elementos del sistema, como respuesta a la inestabilidad del medio en el que se encuentra. Esto quiere decir que, aunque la organización no cambie en su razón de ser, debe estar preparada para poder cambiar estructuralmente y así adaptarse a los continuos cambios exteriores.

Reiterándome en el primer párrafo de este apartado, la organización ha ido evolucionando de manera que va supliendo las necesidades del momento en el que se encuentre. Queda clara la tendencia a ir avanzando hacia una organización donde las personas son el eje fundamental del todo y donde cobra importancia la conciencia social con el medioambiente.

Actualmente el mercado laboral se caracteriza, entre otras, por la elevada competencia tanto a nivel empresarial como a nivel de capital humano. Es decir, por un lado, está la organización que busca ofrecer las mejores posibilidades para que el futuro empleado la escoja, y, por otro, está el propio empleado que busca a través de su propia distinción académica y/o personal ser el mejor para poder valorar las mejores ofertas.

3.3 El Trabajo Híbrido

El concepto de teletrabajo actual queda lejos de la ya desactualizada concepción de trabajo a domicilio, como aquel que se ejercía fuera del control de la empresa, fuera del centro de trabajo habitual y que estaba vinculado a sectores y ámbitos geográficos muy concretos.

Este se define según García (2021) en su artículo “Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart working” como “aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones” (p.452).

El teletrabajo tiene sus orígenes en la época de los setenta cuando el científico de la NASS Jack Nilles da uso a este término como una opción para paliar las consecuencias de la crisis petrolera que vivía Estados Unidos en ese momento. Lo que Nilles buscaba con este término era reducir el traslado de los trabajadores a sus centros de trabajo logrando así aminorar la contaminación y el traslado innecesario y, además, mejorar la calidad laboral de empresas y trabajadores.

Aun así, no es hasta la década de los ochenta con el surgimiento de los ordenadores personales cuando el teletrabajo comienza a tomar auge y a expandirse en todos los continentes.

El trabajo híbrido, mitad remoto, mitad presencial era algo que se cocía a fuego lento en el panorama europeo. Muchos países de Europa lo tenían integrado ya en sus empresas y con la llegada del COVID fueron más reflexivos para adaptarse a estas nuevas circunstancias, sin embargo, otros países tales como España eran pocas las empresas que integraban con soltura esta forma de trabajo. Tal es así, que la escasa experiencia, y, la falta de normas supuso la necesidad de crear y delimitar el concepto de teletrabajo a nivel estatal, naciendo la Ley 10/2021, de 9 de julio, de Trabajo a distancia. Esta ley es el resultado de un diálogo y discusión con la sociedad española que tras más de tres meses de proceso desemboca en el Acuerdo de Trabajo a Distancia donde se enmarcan las condiciones laborales de los teletrabajadores/as ajustadas a sus peculiaridades exigidas por su propia naturaleza de trabajo. Se desarrolla en torno a tres ejes centrales que son: flexibilidad en su uso, carácter voluntario e igualdad de condiciones laborales y derechos respecto con los trabajadores (si existieren) que realicen su jornada en los locales de la empresa.

A sabiendas de que la pandemia en España comienza oficialmente con el Estado de Alarma del 14 de marzo de 2020, tenemos que, en 2019, aunque existía una moderada tendencia al alza de personas que trabajaban desde casa, el porcentaje de éstas era muy bajo en comparación con otros países del entorno europeo. Este porcentaje era del 4,8% en personas que lo hacían con normalidad y del 3,5 % de las que lo hacían de

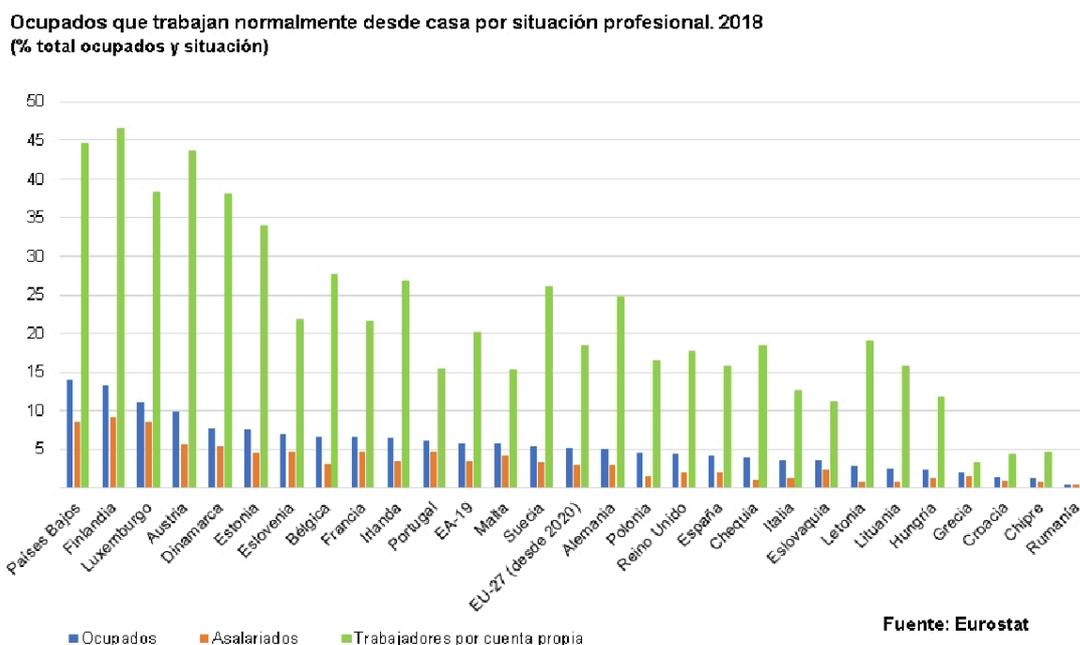
manera ocasional (Datos de variables de la submuestra de la Encuesta de Población activa del INE, 2019).

Como curiosidad, las comunidades españolas con un mayor porcentaje de personas que trabajaban normalmente desde casa en 2019 eran, por orden; Principado de Asturias (6,6%), Islas Baleares (5,8%) y Galicia (5,5%) y, los porcentajes más bajos; Región de Murcia (4,0%), Comunidad Foral de Navarra (3,9%) y La Rioja (3,6%), (Instituto Nacional de Estadística, 2020).

Para poder comparar estos porcentajes con nuestros vecinos europeos apporto un gráfico (figura 1) donde podemos ver a España en el puesto número 18 (de 28 países), entre Reino Unido y Chequia.

Figura 1

Ocupados que trabajan normalmente desde casa por situación profesional, 2018.



Nota. Ocupados que trabajan normalmente desde casa por situación profesional, 2018. Eurostat.

El teletrabajo y, por ende, los sistemas de trabajo híbridos se desarrollaron e instalaron en no muchas profesiones. Se implantaron sobre todo en sectores de la producción como telecomunicaciones, comercio, informática y el sector servicios (Vocos & Martínez, 2005). Además, solía darse en puestos pertenecientes a la cúspide de la pirámide

jerárquica empresarial, es decir, era reducido a puestos con poder donde los trabajadores/jefes podían tomar decisiones.

Con la pandemia la estructura organizacional de trabajo fue forzada a instaurar el teletrabajo para asegurar el mantenimiento de la actividad, además, de como medida epidémica para poder frenar los contagios.

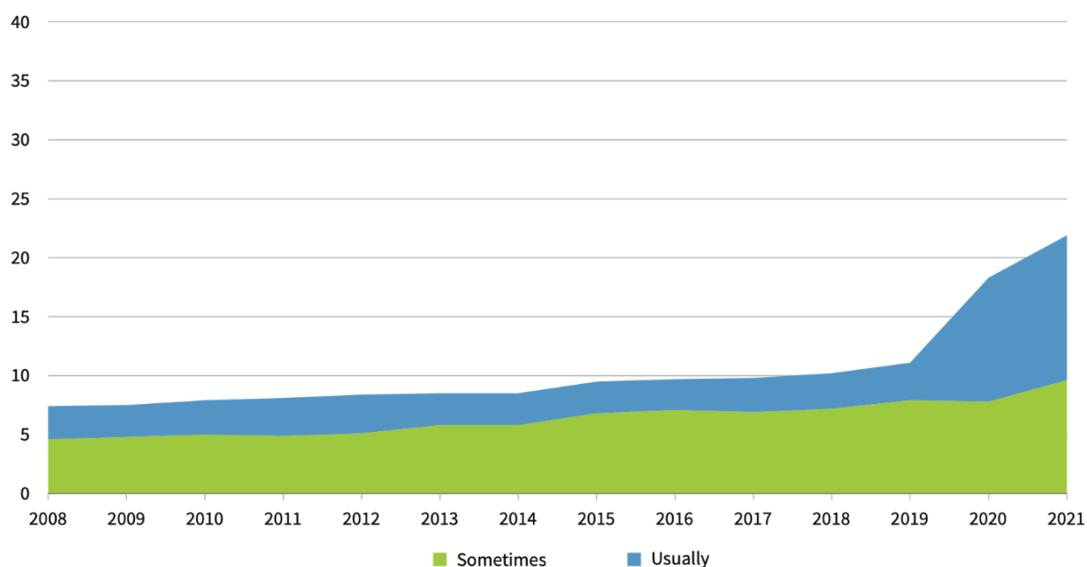
Según un estudio de Eurofound 4 de cada diez personas europeas teletrabajaban “una cifra que muy probablemente no se hubiera alcanzado antes de 2027 si no se hubiera producido la pandemia” (Eurofound, 2022).

Este mismo estudio, aporta una visión general de cómo ha ido incrementando el teletrabajo desde antes de la pandemia (2008) hasta comienzos de ésta (2021) y su evolución (2022).

Figura 2

Porcentajes de empleados que trabajan desde casa en la UE, 2008-2021.

Figure 1: Share of employees working from home, 2008–2021, EU27 (%)



Nota. Porcentajes de empleados que trabajan desde casa en la UE, 2008-2021. Eurostat.

Se puede ver de manera clara como incrementan los porcentajes a lo largo de los años, partiendo de un 8% de empleados que trabajan desde casa habitualmente en 2008 a un 11% en 2019 justo antes de la crisis sanitaria, y, elevándose bruscamente hasta 19% en 2020, inicio de la pandemia, hasta llegar a el 22% en 2021.

A diferencia de escenarios anteriores, el teletrabajo se repartía a nivel general entre todos los puestos de la jerarquía empresarial, no quedando otra a los directivos que delegar decisiones y confiar en el proceso desde la distancia.

En la actualidad, tras dejar atrás los Estados de alarma junto con su reducción de la movilidad geográfica y volver a la ansiada normalidad queda claro que el teletrabajo llegó para quedarse.

Los empleados y empresas han disfrutado de los beneficios que supone trabajar desde casa y lo implantan de manera estructural, o como opción de beneficios, para proporcionar una mayor flexibilidad organizacional.

Entre los beneficios se encuentran “una mayor flexibilidad en la gestión de los tiempos de trabajo y los descansos; mayores posibilidades de autoorganización lo que trae consecuencias positivas para la conciliación de la vida personal, laboral y familiar; reducción de costes en la oficina y en los desplazamientos; fijación de la población en el territorio, especialmente en las áreas rurales; compromiso y experiencia en los empleados y la atracción de talento o reducción del absentismo” (Boletín Oficial del Estado, 2020, pág. 6).

Por otro lado, las desventajas más notables son la reducción de las interacciones sociales cara a cara, el riesgo en la protección de datos, brechas de seguridad, tecnoestrés, horario continuo, mayor aislamiento laboral, conectividad digital permanente, pérdida de la identidad corporativa, entre otros (Boletín Oficial del Estado, 2020).

En resumen, el teletrabajo que antes de la pandemia parecía ser algo muy lejano para la mayoría de las empresas fue la única solución para que no quebraran definitivamente y pudieran continuar con sus quehaceres. Una vez superada la pesadilla y pudiendo volver de nuevo a los centros de trabajo, empresas y empleados no pueden o no quieren volver de nuevo a la total presencialidad, ya que han probado de primera mano sus beneficios. Así pues, se opta por no renunciar totalmente a ninguna de las maneras, presencialidad y “virtualidad” se unen para formar el trabajo híbrido integrándose este, en la mayoría de los casos, de manera estructural en la forma de trabajo de la organización.

Para finalizar, y tener una mayor conciencia de los cambios pre- y post- pandemia apporto datos del Instituto Nacional de Estadística sobre el porcentaje de uso del teletrabajo en empresas de España.

En él podemos observar cómo anterior a la pandemia el porcentaje de empresas que utilizaban el teletrabajo era relativamente bajo (14,8%) en comparación con su uso durante (48,8%) y post- pandemia (34,2 %).

Estos datos reflejan lo anteriormente comentado, cómo de ser un método muy particular y ocasional de trabajo se convirtió en la única opción y tras esto pasa a formar parte de la estructura organizacional de la mayoría de las empresas.

Tabla 2

Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años.

Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años (%).	
Antes de la Pandemia	14,8%
Durante la Pandemia	48,8%
Actualidad (1º Trimestre 2023)	34,2%

Nota. Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años. Elaboración propia. Fuente: INE.

Los datos más recientes, pertenecientes al cuarto trimestre de 2023, de la Encuesta de Población Activa (EPA) muestran que el 7,4% de ocupados trabajaban desde casa más de la mitad de los días que trabajó. Lo que sostiene una tendencia al alza en relación con el primer trimestre del mismo año (6,9%). Además, habría que añadir un 7% de personas que lo hacen de manera ocasional.

Sin embargo, nada tiene que ver con los porcentajes que se manejaban a comienzos de la pandemia allá por el 202 (16,2% 2º trimestre).

Por tanto, los datos reflejan que, aunque no se mantengan las magnitudes de los primeros años de la pandemia, el teletrabajo ha mantenido una tendencia estable desde los últimos años, e incluso, con una moderada subida en el caso de trabajar más desde casa que en el propio centro de trabajo.

Por otro lado, tenemos, al contrario que el anterior, las personas que trabajan desde casa de manera ocasional han ido en auge desde comienzos de la pandemia hasta ahora. En concreto ha aumentado un 4,1% más desde el segundo trimestre de 2020 (2,9%) hasta el cuarto trimestre del 2023 (7%).

Para un mayor esclarecimiento de los datos se aporta una tabla comparativa desde el segundo trimestre de 2020 hasta los últimos datos recogidos por la EPA, pertenecientes al cuarto trimestre de 2023.

Tabla 3

Porcentaje de personas que trabajan desde casa por años.

Personas que trabajan desde casa			
		Más de la mitad de los días que trabajó	Ocasionalmente
2020	2º Trimestre	16,2%	2,9%
	3º Trimestre	10,3%	4,2%
	4º Trimestre	9,9%	4,8%
2021	1º Trimestre	11,1%	5,3%
	2º Trimestre	9,3%	5,3%
	3º Trimestre	7,9%	4,7%
	4º Trimestre	7,8%	5,7%
2022	1º Trimestre	7,4%	5,5%
	2º Trimestre	6,7%	6,1%
	3º Trimestre	6,5%	5,3%
	4º Trimestre	6,4%	6,1%
2023	1º Trimestre	6,9%	6,4%
	2º Trimestre	7,3%	6,5%
	3º Trimestre	6,7%	6,0%
	4º Trimestre	7,4%	7,0%

Nota. Porcentaje de personas que trabajan desde casa por años. Elaboración propia. Fuente: INE. Encuesta de Población Activa (EPA).

Lo que nos lleva a pensar que el decrecimiento de los días de teletrabajo y el aumento del teletrabajo de manera ocasional se debe a, por un lado, la eliminación de las restricciones de la pandemia que permitió la vuelta a los centros de trabajo y por otro, a una tendencia de las empresas a instaurar en su forma de trabajar el método del trabajo híbrido.

3.4 El liderazgo a distancia.

3.4.1 Liderazgo y organización pre-pandemia.

Antes de la llegada del COVID-19, allá por 2018, y ajenos a todo lo que se nos venía encima, las organizaciones vivían años de intensos procesos de externalización de sus productos, sedes y personal.

La globalización era un hecho asumido y totalmente instaurado en la ideología de la sociedad.

Ballvé (1992) predecía tiempos (en aquel entonces) venideros cuando decía que “el nuevo espacio económico se definirá por una mayor competitividad, constituida en factores tan complejos como la calidad, el diseño, la innovación, la capacidad de adaptación a los contextos y las coyunturas” (p. 78). Además, continuaría diciendo que esta externalización, deberá tener en cuenta a las grandes áreas comerciales como son: Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Asia.

A grandes miras, esta era la situación de la mayoría de las empresas españolas en los años anteriores a la pandemia, buscando instaurarse y ocupar lugar frente a los grandes gigantes y establecer relaciones entre ellos para sumar fuerzas.

En 2018 según datos de INE había 6819 filiales de empresas españolas en el exterior sin embargo en 2021 (últimos datos publicados) éstas se reducían a 5180 filiales, que en un principio pudieran guardar relación esta disminución con el aumento, al contrario, de teletrabajo en las empresas, lo que lleva a necesitar menos estructuras y sedes físicas de manera general.

Por otro lado, el papel del líder en este escenario podría definirse como “colaborador” el cual intenta propiciar condiciones organizacionales apropiadas y determinados tipos de comportamiento que favorezcan la labor organizacional y, por ende, la consecución de metas. Todo ello, a sabiendas, de que estas dinámicas son propias de la interacción de los agentes sociales de la organización entre ellos mismos y con su contexto interno y externo.

Es decir, el líder no controla comportamientos, sino que facilita la aparición e instauración de nuevas dinámicas “a través del reforzamiento o la inhibición de ciertos cambios, creando y disolviendo otros, tratando de modular las tensiones que surgen entre el cambio y la estabilidad” (Marion y Uhl-Bien, 2001, p. 200, citado por Contreras Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012).

Esta perspectiva aún la insitencia por la querida predisposición (o preparación) de la organización y sus agentes sociales ante el cambio. Premisa que incluye aceptar que

el futuro de las organizaciones es incierto e impredecible por lo que la planificación a largo plazo no es una opción.

En este punto, antes de la pandemia, hay que destacar la presencialidad de la totalidad de la plantilla en la organización, es decir, líderes, jefes y empleados se codean diariamente en los pasillos pudiendo organizar, plantear y resolver problemas o cualquier tema cara a cara.

3.4.2 Liderazgo y soft skills pre-pandemia.

Las habilidades/competencias blandas, habilidades sociales o soft skills son, según Robles (2012) aquellas habilidades intrínsecas en el carácter de una persona, así como su comportamiento y actitud. Son habilidades intangibles, no fáciles de medir y específicas de cada individuo.

Estas comienzan a destacar sobre las hard skills (habilidades/competencias duras) una vez que se asume el grado de competitividad existente en la sociedad con relación a la gran preparación técnica de la población. Esto podría deberse a la insistencia por la comunidad educativa en cuanto a conocimientos podríamos llamar técnicos (prácticos, mecánicos, aquellos específicos para una tarea o actividad) y su falta de persistencia en el desarrollo de las habilidades sociales necesarias para marcar la diferencia en el trabajo.

En el líder éstas siempre serán de gran importancia ya que, a éste, desde el inicio de los tiempos, se le han adjudicado características personales especiales que difieren del resto para que estos sean considerados como tal.

Algunos autores, anteriores a la pandemia, tales como Beorlegui (2018) o Amaya (2019) enumeran las que serían las soft skills imprescindibles en un líder, según el primero serían: el compromiso, la escucha activa, la comunicación efectiva, la asertividad y la resiliencia. Según Amaya (2019), la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y ser sociable.

Para Cañas Rodas (2017) Catedrático en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y especialista en habilidades directivas, el liderazgo debe evolucionar hacia un nuevo futuro en donde el líder más que un directivo basado en cadenas de mando deberá ser un igual que ayude a inspirar a los demás en el trascurso de su trabajo y consecución de objetivos. Éste resalta como soft skills la inteligencia emocional, la capacidad de escucha, la habilidad de hacer preguntas poderosas y, además, saber desarrollar la creatividad y confianza en sus colaboradores.

En un estudio cualitativo sobre el impacto de las soft skills sobre el liderazgo se obtienen como determinantes de un buen líder: la persuasión y negociación, la proactividad, responsabilidad, resolución de problemas y trabajo en equipo (Araujo Nogueira, Ellen Francisco, & Lemos, 2019).

Las soft skills que más se repiten en este caso de líder pre-pandemia son: la escucha activa, comunicación efectiva, creatividad, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

Hay que tener en cuenta, que estas soft skills guardan relación directa con las necesidades del mercado laboral, es decir, deberán ser las más demandas por el mundo empresarial en referencia al menester de la sociedad en sí misma.

Así, como se ha mencionado, el líder pre-pandemia ocupa un rol de “colaborador” que implica comportamientos cercanos de tú a tú en los que no cabe la “no presencialidad” del teletrabajo. Así pues, estas habilidades son planteadas en un paradigma en donde la interacción social forma parte del día a día del sistema organizativo de la empresa.

3.4.3 Liderazgo postpandemia y trabajo híbrido.

Tras la pandemia las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse a los nuevos cambios. Entre los más relevantes se encuentra la implantación del teletrabajo de manera estructural en las empresas.

La pandemia *in situ* fue un total caos a muchos niveles, dentro de los cuales el sistema empresarial fue de los más afectados debido a las restricciones en cuanto a movilidad. Muchas empresas quebraron al ser incapaces de adaptarse a estas nuevas exigencias.

Empleados y líderes tuvieron que aprender a manejar tiempos, gestionar el cambio, a fomentar la ambidestreza (en referencia la habilidad de aprovechar y suministrar tensiones de aspecto aparentemente opuestos pero que son inseparables) y a controlar la velocidad de respuesta (Malik, Sinha, Pereira, & Rowley, 2019).

En este sentido, la calidad de los recursos humanos y su gestión fue, dentro de otras variables, la que marcó la diferencia entre progresar y renovarse y, estancarse y perecer.

Otra de las variables que implicaron esta victoria o derrota fue la capacidad tecnológica de la empresa tanto en el sentido físico como de formación. Es decir, por un lado, la capacitación en cuanto a material tecnológico y, por otro, mas importante si cabe, la capacitación del personal en el sentido de la formación y habilidad para las nuevas tecnologías.

En este sentido, resultados del INE muestran que en el primer trimestre de 2019 el porcentaje de empresas españolas que disponían de ordenadores era de 99,26% y de ellas el uso del ordenador con fines empresariales era del 60,37% (Instituto Nacional de Estadística, 2020), lo que refleja que, aunque el ordenador era parte indispensable del mobiliario empresarial su uso para el mismo trabajo a realizar era mucho menor.

Otros datos interesantes (idéntico trimestre de 2019) son que sólo el 17,44% de las empresas españolas emplean a especialistas en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante TIC) y que únicamente el 22,40% de las empresas proporcionaron actividades formativas en TIC a sus empleados.

Estos datos reflejan que aun siendo la tecnología una herramienta diaria en la vida laboral no se le daba la importancia que se debiera o solo se utilizaba como una herramienta para programas básicos, no existiendo esta competencia de habilidad técnica informática en la mayoría de los empleados. A no ser, que fuera dentro de un mismo sector dedicado a la informática.

En 2022 se vivió el regreso a la llamada “nueva normalidad” y el 5 de mayo de 2023 se concluyó oficialmente que la COVID-19 ya no era una Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional (Ponencia de Alertas, Planes de Preparación y Respuesta, 2023). Las empresas, al igual que la sociedad, fueron pasando por diferentes fases, que eran gestionadas por el Gobierno, en especial por el Ministerio de Sanidad, con directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En la actualidad, atrás queda esa “pesadilla” de la pandemia que nunca podremos olvidar y la cual nos ha dejado en todos los aspectos multitud de nuevas formas de vivir la vida de como la conocíamos.

La empresa contemporánea es una que se ofrece como una posibilitadora de la conciliación del trabajo y la vida familiar y social.

La competitividad por retener el talento y las consecuencias derivadas de la pandemia provocan que el salario no sea ya, la cosa indispensable para elegir comenzar o quedarse a trabajar en una u otra empresa.

En este punto, entraría el denominado “salario emocional” definido como “todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares” (Gonzalez, 2017).

En él, podemos encontrar multitud de beneficios de los cuáles los más valorados por los empleados suelen ser según un estudio de Pluxee (2024), empresa líder global en la gestión de beneficios y compromiso de los empleados, en el top 5 se encuentran, por

orden: 1. Seguro de salud 2. Flexibilidad horaria, 3. Tarjeta de comida, 4. Aportación al plan de pensiones y 5. Teletrabajo.

Este no es el único estudio que remarca al teletrabajo entre sus primeros puestos, otro de ellos es la encuesta realizada por Preply Business (2024), una empresa dedicada a la enseñanza de idiomas a empresas pone a “las posibilidades de trabajo flexible y/o remoto” en el segundo lugar y, además, añade que “solo el 6% de los empleados prefieren trabajar exclusivamente en la oficina” (Kyprianou, 2024).

En este mismo sentido, una entrevista realizada por el *El país* a Guillermo Espinosa (trabajador de una empresa tecnológica) afirma que “No aceptaría ninguna oferta sin teletrabajo, creo que no hay salario que justifique una presencialidad del 100%” (2023).

Los empleados y futuros empleados son cada vez más exigentes a la hora de aceptar uno u otro trabajo y lo que les hace decidirse es, cada vez más, los diferentes beneficios que la empresa oferta.

En el otro lado, la empresa ha encontrado una forma de retener el talento y deberá ser creativa en este aspecto para continuar adaptándose a las nuevas exigencias del mercado laboral. Además, el crear un ambiente donde prime la flexibilidad se hará notar en el rendimiento y productividad de los empleados y por ende con su compromiso hacia la empresa. Otra característica, no menos importante, que ofrece el poder trabajar desde cualquier sitio, es la diversidad, es decir, el talento se verá enriquecido por las diferentes culturas y generaciones que encontrarán en la no presencialidad su vía para poder aportar su visión sin fronteras de ningún tipo.

3.4.4 Líderes Virtuales y soft skills.

Dentro de la organización actual postpandemia el liderazgo debe asumir también el peso acaecido por los cambios. Esta forma híbrida de trabajo, donde la presencialidad y la virtualidad se entremezclan, el líder es también diferente.

Las exigencias del trabajo híbrido implican, para que las cosas funcionen en la organización, una nueva forma de liderazgo tal vez más centrado en otras soft skills diferentes a las anteriormente demandadas.

Como sugiere Calderón Hernández (2020):

La gestión humana tiene que reinventarse para servir de soporte en la construcción de un nuevo liderazgo, la formación de una cultura fundada en el autocuidado y la confianza, hilar un tejido social soportado en el capital social y relacional y una comunicación como base de la interacción humana. Pero también debe revisar sus prácticas funcionales y las estrategias para fomentar la

innovación, la creatividad, la eficiencia, cuidar la calidad de vida y la satisfacción del colaborador (p.11)

El líder actual se encuentra con un escenario dispar donde alternará situaciones virtuales, entendiendo a esta virtualidad como “que tiene existencia aparente y no real” (Real Academia Española, 2023), y, situaciones presenciales, o, dependiendo de la empresa, se darán casos de una total virtualidad, donde los trabajadores desempeñen su jornada laboral todos los días desde casa.

Todo ello, crea los denominados “equipos virtuales”, “equipos remotos”, “equipos distribuidos geográficamente” o sus siglas estadounidenses “GDT” (Geographically Distributed Teams), etc. Éstos, como los define Luis Ezcurra en su libro “Líderes Virtuales” (2020) son, básicamente, “un grupo de personas que tienen que desempeñar una tarea o alcanzar un objetivo, que no están ubicadas físicamente en el mismo lugar y que se conectan por medios telemáticos” (p.1068)

Así, como se titula el libro del anterior autor, nacerán los líderes virtuales, que son aquellos que se mueven dentro de las organizaciones con modelos de trabajos híbridos o, que lideran equipos totalmente remotos.

Continuando con Ezcurra (2020) señala que estos líderes deben saber, en esencia, “reducir la incertidumbre que arroje el distanciamiento, comunicar con eficacia extrema, aumentar la cohesión de sus equipos y estimular el desarrollo de la empatía dentro del grupo” (p.2428).

A continuación, se pasará a conocer con más detalle cada una de las anteriores acciones del líder en aras de profundizar en el conocimiento del concepto del líder postpandemia o líder virtual. Teniendo en cuenta que siempre se hace referencia a organizaciones que trabajen con equipos remotos o con aquellas que tengan implantado el trabajo híbrido.

“Reducir la incertidumbre y aumentar la cohesión”

Según varios autores (Calderón, 2020; Ezcurra, 2020; Ballen Suarez, 2021; Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2022) coinciden en que éstos nuevos líderes, de aquí en adelante líderes virtuales, deben delegar en el equipo, entendiendo a éste como unidad, parte de su liderazgo. El líder virtual deberá tener en todo momento una postura colaborativa para lograr empoderar al equipo (Ezcurra de Albuquerque, 2020).

Cuando hablamos de delegación, no se refiere a la delegación de tareas, sino a una delegación de decisiones que sean importantes para el futuro de la organización y sus propios resultados. Así, las responsabilidades en la toma de decisiones serán

compartidas, es decir, de manera previa, el equipo, ha debido definir de manera clara un marco de criterios en los cuales todos deben basarse para tomar decisiones, y que, a su vez, el líder haya abalado con anterioridad, y, si las cosas no salen como se esperaba, será el líder quién deba sentarse con sus compañeros para especificar y aprender qué es lo que se debería haber hecho diferente.

Todo ello, resultará en que todos y cada uno de los integrantes del equipo sientan que su misión dentro de éste es importante y, por ende, que será necesario que cumplan con la eficacia debida. Además, ese poder de decisión y responsabilidad compartida potenciará los lazos interpersonales viendo a cada compañero como un igual y sobre el que hay que depositar la necesaria.

Por otro lado, para favorecer la cohesión del equipo es importante que se construya un sistema de relaciones informal y que se organicen encuentros informales a través de videoconferencias entre los miembros del equipo para poder conocerse más allá de la esfera del trabajo.

“Comunicar con eficacia extrema”

Para que la toma de decisiones sea flexible, y se consigan beneficios (que no problemas) de esta delegación, todo este proceso debe estar respaldado por conversaciones donde se hayan dejado totalmente claros los objetivos de cada proyecto y, a la vez, se tenga interiorizados los valores de la organización a la que se pertenece.

Perder el miedo al pase de información transparente y fluida, con esto me refiero, a la significación que tiene la creación de nuevos conocimientos.

A la importancia por parte del líder de fomentar la creatividad en los equipos y, a su vez, a perder el miedo entre ellos de comentar ideas e información. Ya que el conocimiento de una persona puede transformarse en conocimiento de valor para la empresa.

Como decía Nonaka (2000) “en una sociedad cuya certidumbre es la incertidumbre, la mejor manera de obtener una ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento” (p.1)

Además, cabe destacar que, dado que es muy posible que los miembros del equipo tengan orígenes diversos, los líderes deben asegurarse de que todos los miembros entienden, aprecian y aprovechan la diversidad para establecer relaciones de confianza (Liao, 2016). Para ello es importante conocer el contexto del tema a tratar en cada país de origen del empleado, huyendo del posible etnocentrismo occidental.

“Estimular el desarrollo de la empatía”

Esta misión será imprescindible para aunar el todo y conseguir que el conjunto sea consistente y duradero en el tiempo y, a la vez, será una de las más difíciles de conseguir debido a la falta del cara a cara.

La empatía será una de las piezas fundamentales para conseguir una cohesión dentro del equipo. Ver y entender al otro como a un igual hará que la comunicación y las relaciones personales sean más cercanas y fluidas lo que se verá reflejado en la consecución de objetivos y, por tanto, en los beneficios de la empresa.

Uno de los recursos para el desarrollo de la empatía será el lenguaje, tanto a nivel del habla como a nivel de la escritura como a nivel de lenguaje corporal. Ya que la cercanía (en términos físicos) brillará por su ausencia, la forma en la que nos comunicamos será decisiva para llegar eficazmente a los miembros del equipo.

“El lenguaje influye en nuestro cuerpo y en nuestra salud, generando mayor o menor angustia o estrés. Por eso las organizaciones deberían catalogar, analizar y diseñar bien las palabras que emplean para dirigirse a sus personas, para que promuevan una mayor calidez humana” (Castellanos, 2021, pág.5)

Otro recurso es la escucha activa. Entendiendo esta como “aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quién nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido.” (Crespo, 2007, pág. 14)

Para que todo lo anterior se cumpla se necesita de un alto grado de confianza compartido por el equipo y un sentido de identificación de los empleados con la empresa y con su misión.

Trabajar en crear un ambiente de confianza, donde se creen vínculos estables y fluidos será el mayor de los retos a los que deberá enfrentarse el líder virtual.

Esto se logrará creyendo en su equipo como tal, es decir, como sugiere Ezcurra (2020) “si presumes que la gente es más responsable y que cumplirá sus compromisos, lo hará” (p.1778). Así pues, será necesario romper anteriores creencias de relacionar presencialidad con rendimientos y viceversa. Comenzar a tener nuevos criterios en la evaluación del desempeño tales como “el valor de aportación” (Ezcurra, 2020) a los diferentes proyectos. Es decir, dejar a un lado la importancia del cumplimiento de la

jornada laboral y poner en el centro de atención la consecución de los objetivos del proyecto.

Así, la mayoría de los autores post pandemia coinciden en que las soft skills más relevantes de un buen líder son, en especial, el pensamiento crítico, la creatividad, la inteligencia emocional (hincapié en la empatía), la comunicación y la resiliencia, tolerancia y flexibilidad ante los cambios (Amigo, 2022; Ezcurra de Albuquerque, 2020; Aedo, 2022; Fiesco, 2020; Farias, 2022; Gamba, 2022).

4 METODOLOGÍA.

La metodología trata de una revisión bibliográfica a nivel descriptivo no experimental, con datos de tipo cualitativo recogidos de diferentes fuentes tales como libros, artículos científicos y otros materiales académicos.

Las principales fuentes y bases de datos han sido: Dialnet plus, Google académico y la Red de Bibliotecas y Archivos del CSIC.

Aunque hay artículos que datan más antiguos, la búsqueda y selección de éstos se redujo a los años anteriores a la pandemia (2017, 2018 y 2019), durante ésta (2020, 2021 y 2022) y tras ésta (2023 y 2024).

Se ha incidido sobre todo en artículos que hablan sobre el liderazgo pre y post pandemia, sobre las soft skills del líder, a aquellos dedicados al teletrabajo y a los más actuales centrados en el trabajo híbrido. La búsqueda ha sido realizada principalmente en castellano, aunque también hay varios artículos traducidos del inglés y del portugués.

Las palabras claves utilizadas para delimitar la búsqueda han sido: liderazgo, pandemia, COVID-19, teletrabajo, trabajo híbrido y soft skills.

Con ello se busca, a través de una mirada crítica, aportar una nueva visión más holística del tema de estudio en el que se reafirman las ideas planteadas en la formulación de los objetivos.

La revisión bibliográfica puede dividirse en 3 fases según Gomez Luna, Fernando Navas, Aponte Mayor , & Betancourt Buitrago (2014). A saber:

1. Definición del problema: Debe ser claro y, además, contar con un espectro amplio en el cuál poder hallar la suficiente información.

2. Búsqueda de información: En esta fase es importante saber elegir bien el material con el que se va a contar y deshacerse de aquel que nos interesa. Es decir, ir delimitando la información a la más pertinente y relevante.
3. Análisis de la información: Por último, queda analizar la información recolectada para sacar las ideas principales, inferencias, conceptos claves, etc., para más tarde crear un nuevo conjunto de ideas y resultados.

Aunque algunos datos estadísticos se centren en España, tales como el crecimiento del teletrabajo post-pandemia, esto puede extrapolarse a cualquier país, ya que en su mayoría la llegada de la COVID implicó un aumento del teletrabajo.

Por lo que el liderazgo toma una perspectiva global tomando como referencia a la Pandemia como un antes y un después tanto para éste (liderazgo) como para la organización, con el aumento del teletrabajo y la llegada del trabajo híbrido

5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La pandemia del COVID-19 provocó que el mundo entero se parara. Limitó la movilidad de todas las personas pudiendo salir de casa únicamente de manera esporádica para las tareas esenciales. No sólo fue una crisis sanitaria sino también económica y social.

Los gobernantes de todos los países tuvieron que improvisar de manera fugaz cada una de sus decisiones, lo que provocó ir pasos por detrás de la evolución y consecuencias del propio virus.

En el ámbito de la empresa no fue diferente. Las medidas fueron tomadas intuitivamente con el objetivo último de preservar y proteger el empleo. Poniendo a las personas, por una vez, antes que a los resultados económicos.

Entre las medidas de España resaltan la rotación de los empleados en la empresa, la “imposición” del teletrabajo y los Expedientes de Regulación de Empleo (ERTE).

A priori, el teletrabajo, debería estar recogido en el propio contrato de trabajo, sin embargo, durante la pandemia, éste podía incorporarse a través de un convenio colectivo o individual con carácter excepcional y temporal, revirtiéndose una vez finalizada las circunstancias excepcionales (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2019).

No obstante, los datos demuestran que el teletrabajo trajo consigo beneficios los cuáles ni las empresas ni los empleados estaban dispuestos a renunciar.

Gráfico 1

Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años.



Nota. Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo por años. Elaboración propia. Fuente: INE.

Como puede verse eran muy pocas las empresas que tenían el teletrabajo integrado en su forma de trabajar antes de la pandemia. Durante ésta se distingue su rápida subida en respuesta a las medidas epidémicas, alcanzando casi el 50%, y, tras ésta, aunque disminuye un poco, sigue muy por encima de la tendencia prepandemia.

El COVID-19 provocó un adelanto de los acontecimientos de manera forzada, es decir, el aumento del teletrabajo, y, por ende, del trabajo híbrido y en remoto, antes del COVID, era un futuro que se vislumbraba posible y lejano en el horizonte y del que sólo unos pocos privilegiados de la cúspide empresarial y, sobre todo, en trabajos relacionados con la informática, tenían acceso. Concretamente un 4,8% de personas trabajaban habitualmente desde casa y solo un 3,5% de manera ocasional (Datos de variables de la submuestra de la Encuesta de Población activa del INE, 2019).

Sin embargo, con la llegada del virus no hubo otro camino. Teletrabajar fue la única medida posible para mantener la economía sin aumentar los posibles contagios.

Los niveles porcentuales anteriores aumentan considerablemente pasando de un 4,8% (2º Trimestre de 2019) a un 16,2% (2º Trimestre de 2020) en plena pandemia, para disminuir y asentarse en un 7,4% (4º Trimestre 2023) en el caso de las personas que trabajan mayormente desde casa. Un 2,6% más que antes de la pandemia en 2019.

Por otro lado, las personas que trabajan ocasionalmente pasan de un 3,5% (2º Trimestre de 2019) a un 2,9% (2º Trimestre de 2020) en pandemia, para aumentar y colocarse en un 7% en el pasado trimestre de 2023. Esta primera disminución puede deberse a que la mayoría de las personas, debido a las restricciones de la pandemia, pasan a trabajar la mayor parte de la jornada laboral en casa. El posterior aumento podría ser, sin embargo, la consecuencia de la eliminación de las restricciones, y, por tanto, la posibilidad de la vuelta al centro de trabajo y con ello la incorporación de los formatos de trabajo híbridos.

Además, como es lógico, la posición dentro de la jerarquía de la empresa dejó de ser un “requisito” para disfrutar de los beneficios del teletrabajo ya que éste se impuso en todos los puestos de manera indiferente. En cuanto a sectores, un estudio de Infojobs (portal de empleo reconocido a nivel nacional) muestra que, referente a las ofertas de empleo publicadas en 2023, el sector con más vacantes que ofrecieron esta modalidad fue “Comercial y Ventas” en concreto el de agente inmobiliario, y, el segundo, fue el de “Informática y Telecomunicaciones” en concreto el de Analista IT, desarrollador *backend* y el de *full stack engineer* (Infojobs, 2023).

Cabe resaltar tras estos datos, que no puede perder relevancia la condición de que en España gran parte de su sistema económico se basa en la industria de producción de bienes materiales (Agricultura, industria manufacturera o construcción) y en el sector servicios (hostelería y turismo), lo que conlleva a la presencialidad en ellos, y por tanto, la imposibilidad de ejercerlos en remoto.

La organización vive una metamorfosis en todos sus aspectos. Cobra sentido, dentro de sus teorías, la ideada por Kauffman (1995) denominada “Teoría de los sistemas complejos adaptativos” donde la crisis es el elemento indispensable para evolucionar a realidades sociales que exigen diferentes formas de “ser” a las anteriores organizaciones. En este sentido, habría que agradecer a esta pandemia mundial el ser el punto de inflexión para dar paso a la renovación y el cambio, y también, para la reflexión.

Reflexión que concluye en la existencia de una nueva conciencia empresarial en la que la persona y el medioambiente son las manecillas que se anteponen a todo lo demás.

Deben repensarse las metas y concepciones de la empresa integrando en ella la necesidad del bienestar de ambos. Ya que será esto lo que le impulse a destacar, distinguirse y aumentar beneficios en comparación a aquellas que no lo hagan.

La necesidad de la empresa de retener el talento los lleva a ofrecer a la mano de obra ciertas diferencias que ya no sólo se basan en diferencias salariales, ya que el trabajador

ve el salario como algo básico y, por tanto, busca en la empresa una oportunidad de crecimiento personal y profesional donde encuentre un equilibrio entre lo laboral y lo personal (Poveda Burgos, Suraty Molestina, & Mackay Castro, 2017).

En la otra cara de la moneda, se encuentran los futuros colaboradores, mano de obra o *stakeholders*. El panorama laboral se caracteriza por una gran competitividad técnica (de estudios, titulaciones, conocimientos, etc.) en donde para destacar y diferenciarse deben poseerse ciertas cualidades o *soft skills* que se adapten y respondan a las particularidades del actual entorno: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Conocido comúnmente con sus siglas en inglés VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*).

Por tanto, el líder, será, dentro de los *stakeholders*, otra de las figuras que deberá diferenciarse en cuanto a sus *soft skills*, las cuales se han visto modificadas, al igual que la organización, por la pandemia.

El cambio de paradigma anterior de la organización, y la integración del trabajo híbrido en sus estructuras debido al COVID ha generado un nuevo tipo de liderazgo quizás más humano.

El liderazgo tradicional, basado en la autoridad y estructurados fielmente en base a una jerarquía de mando horizontal, y con un contexto local, enfocados en relaciones interpersonales con cada uno de los subordinados, ha quedado atrás para dar paso a un liderazgo global donde se crean espacios de virtualidad y equipos de trabajo geográficamente distribuidos en contextos multiculturales, por lo que se pondrá énfasis en el fortalecimiento de las relaciones emocionales del equipo, en la flexibilidad de las tareas, la delegación de decisiones importantes, la importancia de la innovación y, la gestión de la incertidumbre.

Así pues, nacen los líderes virtuales que son aquellos que se ajustan a las características del trabajo híbrido o remoto. Éstos, por tanto, diferirán de los anteriores líderes prepandemia en cuanto a sus habilidades.

Tras revisar bibliografía autores coinciden en estas diferencias:

Tabla 4

Soft Skills del líder anteriores y posteriores a la Pandemia según autores.

	ANTES PANDEMIA	DESPUÉS PANDEMIA
SOFT SKILLS	Escucha Activa	Pensamiento crítico
	Comunicación	Comunicación

	Creatividad	Creatividad
	Trabajo en Equipo	Resiliencia, tolerancia y flexibilidad
	Inteligencia Emocional	Inteligencia emocional
AUTORES	Beorlegui (2018)	Amigo (2022)
	Amaya (2019)	Ezcurra de. Albuquerque (2020)
	Cañas Rodas (2017)	Aedo (2022)
	Araujo Nogueira, Ellen Francisco & Lemos (2019)	Fiesco (2020)
		Farias (2022)
		Gamba (2022)

Nota. *Soft Skills* del líder anteriores y posteriores a la Pandemia según autores. Fuente: Ver Bibliografía.

Analizando la tabla de habilidad en habilidad podemos ver como la mayoría de ellas se refuerzan (3/5) y son solo dos las que cambian.

En el caso de las que se repiten (Comunicación, Creatividad e Inteligencia emocional) aunque signifiquen a priori lo mismo, deben entenderse, en un escenario diferente donde la cercanía es escasa o nula.

En primer lugar, la comunicación: En el escenario prepandemia la socialización de trabajadores se desarrollaba compartiendo un mismo emplazamiento, en la cotidianeidad del día a día. Por tanto, el intercambio de conocimiento se daba de forma natural formándose lazos de unión entre empleados más allá de las reuniones formales. Lo que debe buscar el líder virtual es lo mismo, fomentar esa interacción entre los miembros del equipo más allá de las actividades de supervisión de proyectos, es decir, promover la socialización informal entre los miembros del equipo y distintos departamentos.

Un ejemplo es la idea de Fernando Lara, de Liberty Specialty Markets, el cual crea equipos pequeños de diferentes departamentos para solucionar retos concretos que se les plantea, una vez resueltos se disolvían. Esto, además de favorecer esa cercanía informal, ayuda a fortalecer la cohesión del grupo (Citado por Ezcurra de Albuquerque, 2020).

En segundo lugar, la creatividad: La creatividad abre paso a la innovación, los dos conceptos van de la mano. La diferencia entre una y otra está en que la creatividad parte

de la persona mientras que la innovación parte de la organización, o lo que es lo mismo; personas creativas es igual a organizaciones innovadoras, y, organizaciones innovadoras es igual a éxito y ventajas competitivas para las mismas.

Por tanto, las organizaciones necesitan líderes que sean creativos y, que a su vez, sepan motivar a sus equipos a serlo.

En tercer lugar, la inteligencia emocional: La inteligencia emocional trata de conocer y aceptar nuestras propias emociones y las de los demás para así poder gestionarlas, motivando las positivas y entablando relaciones de calidad (Goleman, 2005). No es casualidad que se repita esta *soft skill* ya que es de suma importancia para lograr una cohesión estable de los equipos en el tiempo, además, de actuar como un *inputs* en la motivación individual/grupal y en la disminución de conflictos.

Además, la propia pandemia ha recalcado la importancia de tener líderes inteligentes emocionalmente, ya que éstos han sido capaces de aplicar un pensamiento estratégico en la toma de decisiones aún haciendo frente a situaciones que implican un alto nivel de estrés (Castillo, 2020).

Por último, no hay que olvidar que, en el caso del líder virtual, será relevante prestar atención en la elección de su lenguaje verbal (oral y escrito) y no verbal, debido a la falta de presencialidad, ya que a través de él mostrará la transparencia, el respeto y el cariño hacia su equipo.

Por otro lado, no sorprende, que después de la pandemia, entre las nuevas *soft skills* más repetidas se encuentren el pensamiento crítico, la resiliencia, la tolerancia y la flexibilidad ya que aquellas empresas que consiguieron superar esta crisis fue, seguramente, porque sus líderes y empleados contaban con ellas:

- Pensamiento crítico para no dar por sentado la cotidianidad de las cosas, para dudar, para desmontar prejuicios, para distinguir información de valor de la prescindible, etc.
- Resiliencia, tolerancia y flexibilidad: para abrazar los cambios, que no disuadirlos, para ver en él el paso hacia la innovación, para gestionar nuevas ideas, para tomar decisiones de manera estratégica, etc.

6 CONCLUSIONES.

Tras la revisión bibliográfica acometida que busca cómo objetivo principal conocer la influencia del trabajo híbrido en el liderazgo y la incidencia del COVID-19 en ambas,

queda claro señalar que la pandemia marca un antes y un después en la organización, introduciendo el trabajo híbrido, y, como consecuencia, también, en el liderazgo.

Los datos reflejan que empresas y empleados no quieren regresar al pasado. El teletrabajo pasa de ser una imposición a ser un beneficio. Si es verdad que el porcentaje de personas que trabaja mayormente en casa se reduce bastante tras la pandemia (Del 16,2% en el 2º trimestre de 2020 al 7,4% en el 4º trimestre de 2023) el porcentaje de aquellos que lo hacen de manera ocasional aumenta (Del 2,9% en el 2º trimestre de 2020 al 7% en el 4º Trimestre de 2023), mostrando así que la mayoría de las empresas han mantenido el trabajo desde casa alternándolo con días presenciales en el centro de trabajo.

Dentro de estas consecuencias la figura del líder debe adaptarse a las exigencias de una nueva realidad.

El trabajo híbrido, ha generado el reconocimiento de un líder virtual al que se le atañen diferentes habilidades de su predecesor prepandemia. En este caso, se analizan cuáles son las cinco soft skills más nombradas por estudiosos del tema, antes y después de la pandemia, y se comparan entre ellas para ver similitudes y diferencias, para concluir que son tres las que se repiten (comunicación, inteligencia emocional y creatividad) dándoles un nuevo enfoque, y, dos nuevas (pensamiento crítico y resiliencia, tolerancia y flexibilidad) como resultado del nuevo panorama de trabajo híbrido.

Todo ello, lleva a un cambio de conciencia empresarial y social donde las personas se anteponen a beneficios, la calidad a la cantidad, las aportaciones de valor al tiempo dedicado.

En resumen, la Pandemia ha acelerado los acontecimientos de manera abrupta y, contrariamente a la distancia social y a la frialdad de la tecnología o, quizás, por eso mismo, se ha tomado consciencia de la importancia de la calidez y cuidado de las relaciones humanas, yendo más allá de los conocimientos o hard skills (que puede proporcionar la Inteligencia Artificial), a través de las habilidades blandas o soft skills.

Desde el punto de vista académico esta revisión proporciona un aporte de conocimiento sobre cómo influyó la pandemia en la forma de trabajar de la organización, a través de la búsqueda de información relevante sobre el tema y de la presentación de datos actualizados sobre el concepto de trabajo híbrido. Además, será útil para las organizaciones que quieran conocer y ahondar en la influencia de las soft skills en el líder y de cuáles son las más necesarias en el caso del líder virtual.

A través de su lectura se presentarán nuevos interrogantes e hipótesis que fomentara a investigar sobre los paradigmas presentados. Por tanto, se deben tener en cuenta una serie de limitaciones que no han podido abordarse en esta revisión.

En primer lugar, las fuentes de datos han sido limitadas ya que únicamente se han utilizado las que son de libre acceso, lo que ha disminuido la cantidad de referencias sobre el tema. En este mismo sentido, he de destacar la falta de estudios sobre la influencia del COVID en las *soft skills* del liderazgo.

En segundo lugar, en cuanto a la comparativa de las soft skills (prepandemia y post pandemia) no se ha utilizado ninguna sistemática fija ni se ha utilizado una muestra representativa de estudios para su argumentación. Además, en la elección de éstos no se ha tenido en cuenta el sesgo cultural que pueden tener en cuanto a la diferencia entre países de resaltar unas u otras soft skills. Por tanto, para futuros estudios sobre el tema, recomiendo que se basen en un único país o que tengan en cuenta esta variable, y, utilizar una mayor de estudios para aumentar la muestra y, por tanto, la validez de su representación.

Por último, los conceptos utilizados (pandemia, trabajo híbrido, liderazgo y soft skills) pueden llegar a abarcar un sentido muy amplio y, por tanto, no llegando a ser representados en su totalidad. Por lo que, para futuras investigaciones, sería más conveniente limitar el estudio a la influencia de sólo dos variables, es decir, una sobre la otra, para así recolectar datos más minuciosos.

Para finalizar, me gustaría invitar a la reflexión, a través de una frase, que nos invita a ver el cambio como una insorteable renovación que hay que vivir sin miedo, deshaciéndonos de anclas del pasado, para dar paso al inevitable, y, esperemos mejor, futuro:

“Aquellos que dan un nuevo paso y aún quieren conservar parte de su vida antigua terminan desgarrados por su propio pasado” (Coehlo, 2012, pág. 32)

BIBLIOGRAFÍA

- Aedo, C. [Claudio]. (2022). *Soft Skills del líder y su impacto en la RSC*. [Trabajo final de máster]. Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/157247>
- Alfonso Sanchez, I. [Ileana], Alvero Perez, Y. [Yoandra], & Tillan Gomez, S. [Sahilyn] (1999). *ACIMED*, 7 (2), 132-135.
- Amaya, M. [Melanie] (2019). *Forbes México. Las habilidades que un líder debe desarrollar*. <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>
- Amigo, A. [Celine]. (2022). *El liderazgo postpandemia*. [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rosario. <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/bd071fab-1c99-47de-9ddd-2ddd61495515/content>
- Andrade, S. [Simon] (1996). *Diccionario de Finanzas Economía y Contabilidad*. Lucero.
- Araujo Nogueira, A. [Adriano], Ellen Francisco, F. [Fernanda], & Lemos, W. [Washington] (2019). O impacto das soft skills sobre a liderança. *Simpósio pedagógico e pesquisas em educação*, 12 (1), 1-8.
- Ballen Suarez, H. C. [Haidy Carolina] (2021). *Impacto de la pandemia en las organizaciones: Nuevo camino de liderazgo*. [Trabajo final de máster]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38133/BALLEN%20SUAREZ%20HAIDY%20CAROLINA%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballve Lantero, P. [Pedro] (1992). La internalización de la empresa. *Revista de Estudios Agro-Sociales*. (161), 323-337.
- Beorlegui C., S. [Santiago] (2018). *Ser Líder*. Ediciones Granica.
- Boletín Oficial del Estado. (2020). *Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia*. Jefatura del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-11043>
- Calderon Hernandez, G. [Gregorio]. (2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano*, (21), 10-17. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987>
- Camarena Martinez, J. [Jose Luis]. (2016). *La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo*. *Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1 (1), 135-174. http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf

- Cañas Rodas, M. E. [Mario Ernesto]. (2017). Liderazgo con coaching o líder coach para una nueva generación de directivos corporativos. *Realidad Empresarial*, 3, 3-6. <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/reuca/article/view/4711/4704>
- Castellanos, L. [Luis] (2021). La importancia del lenguaje en la comunicación en la empresa [entrada de blog] *Fundación más humano*. <https://mashumano.org/blog-empresa-mashumano/2125-la-importancia-del-lenguaje-en-la-comunicaci%C3%B3n-en-la-empresa.html>
- Castillo, J. [Julián] (2020, 8 de febrero). Inteligencia emocional, una habilidad para superar la pandemia. *El diario*. <https://eldiario.com/2020/08/02/inteligencia-emocional-una-herramienta-para-superar-la-pandemia/>
- Chiavenato, I. [Idalberto] (1999). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Coehlo, P. [Pablo] (2012). *El manuscrito encontrado en Accra*. Editorial Planeta.
- Contreras Torres, F. [Francoise], Barbosa Ramirez, D. [David], & Castro Rios, G. [Guido] (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966872>
- Crespo Ortiz, R. [Rodrigo] (2007). La necesidad de saber escuchar. En R. [Rodrigo] Crespo (pp. 7-15). Editorial Lulu.
- Daft, R. [Richard] (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thompson.
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2003). *Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. (2003/361/CE). <https://www.boe.es/doue/2003/124/L00036-00041.pdf>
- Durán Gamba, M. G. [Marta Gisela] (2022, octubre). *Desarrollo de habilidades blandas - soft skills en el liderazgo, indispensables para las organizaciones 5.0*. [conferencia]. Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. 8vo. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_noticie=44923
- Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. [Informe de investigación] Publications Office of the European Union.

- <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/rise-telework-impact-working-conditions-and-regulations>
- Ezcurra de Albuquerque, L. [Luis] (2020). *Líderes digitales: Las claves para liderar con éxito equipos virtuales. Una guía para sobrevivir como líder en la post-pandemia*. Sociedad0.
- Farias De Almeida, E. [Eliete] (2022). *Soft skills: liderança em tempos de pandemia*. [Trabajo final de grado] Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos.
- Fernández, M. C. [Cristina]. Liderazgo global ¿una nueva teoría? [Entrada de blog] WordPress. https://estudiosdeliderazgo.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/12/cristina_revista_pizarron.pdf
- Fiesco Reyes, E. [Erica]. (2020). *Habilidades blandas necesarias para un líder del siglo XXI*. [Trabajo final de grado]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41230/ReyesFiescoEricaJinnete2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ganga, F. [Francisco], & Navarrete, E. [Erwin] (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
<https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García Sarmiento, C. [Camilo]. (2021, 28 de diciembre). Repaso general de las teorías organizacionales. [entrada de blog]. *LinKedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/repaso-general-sobre-las-principales-teor%C3%ADas-camilo-garcia-sarmiento/?originalSubdomain=es>
- García Viña, J. [Jordi] (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y Derecho del empleo*, 9 (1), 450-472.
https://ejcls.adapt.it/index.php/rilde_adapt/article/view/960
- Goleman, D. [Daniel] (2005). *El líder resonante cre más*. Kairós.
- Gomez Luna, E. [Eduardo], Fernando Navas, D. [Diego], Aponte Mayor, G. [Guillermo], & Betancourt Buitrago, L. [Luis] (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81 (184), 158-163.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4717293>
- Gomez-Rada, C. A. [Carlos Alberto] (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.

- <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- González, N. [Natalia] (2017). Apostillas sobre la transición de Maz Weber en la enseñanza de teoría de la organización. *Escritos Contables y de Administración*, 8(1), 77-86.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6496680>
- Gonzalez, F. [Florencia] (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios de IEEM*(4), 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Guibert, J. M. [José María] (2010). *Cooperativismo, empresa y universidad. In memoriam de Dionisio Aranzadi Tellería SJ*. Universidad de Deusto.
- Ikujiro, N. [Nonaka] (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business School*. https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf
- Infojobs. (2023). *III Radiografía del Teletrabajo en España: Septiembre 2023*. [Informe de trabajo] Infojobs. <https://recursos-humanos.infojobs.net/wp-content/uploads/2023/09/Informe-teletrabajo.docx.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*. [Informe estadístico]. Eurostat, Encuesta de población activa, Encuesta sobre el equipamiento y uso de TIC en los hogares y Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas.
https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952649680&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE
- Iturrioz, J. M. [Jesus Mari] (2017). Los clientes hoy. En J.M. [Jesus Mari] Iturrioz, *El liderazgo en el siglo XXI: Coaching, equipos, clientes y resultados*. (pp. 33-43). Gestión 2000.
- Kirkman, B. [Bradley], Rosen, B.[Benson], Gibson, C. [Cristina], Tesluk, P.[Paul], & McPherson, S. [Simon] (2022). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre. *Academy of Management*, 13(3), (67-79).
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2002.8540322>
- Kyprianou, A. [Andreas] (2024, 21 de junio). 10 beneficios más valorados por los trabajadores de una empresa. *Preply Business*.
<https://preply.com/es/blog/b2b-beneficios-mas-valorados-por-empleados/>
- Liao, C. [Chenwei] (2016). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 27 (4), 1-12.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

- Lupano Perugini, M. L.[María Laura], & Castro Solano, A.[Alejandro] (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 6 (29), 107-122.
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Macias Guevara, D.[Daniela], Andrade Avalos, A.[Alain], & Gonzalez Paredes, E.[Elsa] (2020). Evolución de la organización y sus teorías a lo largo del tiempo. *Contactos, Revista de Educación en Ciencias e Ingeniería*, (118), 20-29.
<https://contactos.izt.uam.mx/index.php/contactos/article/view/83/67>
- Malik, A.[Ashish], Sinha, P.[Paresha], Pereira, V.[Vijay], & Rowley, C.[Chris] (2019). Implementación de estrategias globales y locales en la era posterior a la crisis financiera mundial: creación de un contexto ambidiestro mediante la elección estratégica y la gestión de recursos humanos. *Journal of Business Research*, 103, 557-569.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296317303715?via%3Dihub>
- Mancheno Saa, M. J. [Marcelo Javier], Bermudez Santana, D. J.[Daniela Judith], & Perez Barrionuevo, A. R.[Amparito del Rocío] (2019). De la teoría científica a la criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la administración. *FIPCAEC*, 4(2), 595-612.
<file:///Users/anamirabent/Downloads/156-Texto%20del%20art%C3%ADculo-271-1-10-20200114.pdf>
- Mañe Vernia, S.[Sonia] (2023, 24 de mayo). Jefe vs líder: ¿En qué se diferencian?. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider-relaciones-laborales/#:~:text=Un%20jefe%20tiende%20a%20enfocarse,guiarlos%20hacia%20un%20objetivo%20común>.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2019). *Guía para la actuación en el ámbito laboral en relación al nuevo coronavirus*. [Informe sanitario/laboral]. Gobierno de España.
https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/inicio_destacados/Gua_Definitiva.pdf
- Ministerio de Sanidad. (2023). La COVID-19 tras el fin de la emergencia sanitaria. Nuevo marco estratégico integrado en la vigilancia y control de las infecciones respiratorias agudas. [Informe sanitario]. Gobierno de España.
https://www.sanidad.gob.es/areas/alertasEmergenciasSanitarias/alertasActuals/nCov/documentos/Nuevo_marco_estrategico_COVID-19_05072023.pdf

- Navarro-Corona, C. [Claudia] (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista de educación*, 40 (1), 53-66.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/16148/22345>
- Olivari, W. [Walter]. (2008). "Sobre la justicia en el libro "La República" de Platón". *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 11 (21), 99-108.
<https://www.redalyc.org/pdf/876/87602107.pdf>
- Peralta, E. [Enrique] (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglaia*, 7(1), 122-145.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832738>
- Pidal Gonzalez, M. J. [María Jesús](2009). La Teoría del Caos en las Organizaciones. *Cuadernos Unimetanos* (18), 29-33.
https://www.researchgate.net/publication/303708927_La_Teoria_del_Caos_en_las_Organizaciones
- Pluxee. (2024, 10 de enero). Top 5 de los beneficios mas demandados por los empleados. *Pluxee*. <https://www.sodexo.es/blog/beneficios-demandados-empleados/>
- Poveda Burgos, G. [Guido], Suraty Molestina, M.[Marco], & Mackay Castro, R. [Rubén] (2017, diciembre). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. [Congreso]. V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación de las organizaciones.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Pulido, B. [Bibiana]. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Reflexiones*, 54-60.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137577.pdf>
- Real Academia Española. (2023, 3 de octubre). [Base de datos en línea].
<https://dle.rae.es/carisma>
- Rivas Tovar, L. A. [Luis Arturo]. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.
https://www.researchgate.net/publication/277749372_Evolucion_de_la_teoría_de_la_organización
- Robbins, S. [Stephen], & Coulter, M. [Mary]. (2010). *Administración*. PEARSON.
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robles, M. [Marcel]. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 4(75), 453-465.

- <https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>
- Rodríguez Ortega de Peña, N. [Nélida]. (2020). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf>
- Sánchez Hidalgo, E. [Emilio] (2023, 23 de abril). "No aceptaría una oferta sin teletrabajo": el empleo desde casa ya es una exigencia de los entrevistados en algunos sectores. *EL país*. <https://elpais.com/economia/2023-04-23/no-aceptaria-una-oferta-sin-teletrabajo-el-empleo-desde-casa-ya-es-una-exigencia-de-los-entrevistados-en-algunos-sectores.html>
- Villalba Puerta, M. E. [Manuel Enrique]. (2012). Gestión con base en las ciencias de la complejidad: las organizaciones como estructuras disipativas. *Univ. Empresa* (22), 11-42. <file:///Users/anamirabent/Downloads/Dialnet-GestionConBaseEnLasCienciasDeLaComplejidad-5096767.pdf>
- Vocos, F. [Federico], & Martínez, O. [Óscar]. (2005). *Teletrabajo: ¿Otro canto de sirenas? El movimiento obrero frente a una nueva estrategia empresarial*. Taller de Estudios Laborales. <http://www.tel.org.ar/spip/descarga/teletrabajo.pdf>
- Zuzama Covas, J. M. [Juana María]. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. [Trabajo de fin de grado] Facultad de educación, Universidad de las Islas Baleares.
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

