



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

**Liderar a distancia: Análisis de las habilidades de
liderazgo ante la modalidad de teletrabajo.**

Autor/a: Almudena Gómez Fudio

Director/a: Marta Domínguez

Madrid

2021/2022

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	7
3.1 ¿Qué es el liderazgo?	7
3.2 Evolución histórica	9
3.2.1 Teorías de la motivación	9
3.2.2 Teorías de liderazgo	11
3.3 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)	16
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1 El teletrabajo en España.....	17
4.2 Transformación digital en las organizaciones.....	18
5. MÉTODO.....	21
5.1 Análisis estadísticos	24
6. RESULTADOS	26
7. DISCUSIÓN.....	27
8. CONCLUSIONES	29
9. BIBLIOGRAFÍA.....	32
10. ANEXOS	36
ANEXO I: Cuestionario empleado.....	36
ANEXO II: Link al cuestionario	41
ANEXO III: Tablas para el análisis estadístico.....	41

Lista de gráficos y tablas

Tabla 1: Diferencias entre el gerente y el líder	8
Tabla 2: Estructura factorial del MLQ-5X	16
Gráfico 1: Sexo de los participantes	22
Gráfico 2: Rango de edad de los participantes	22
Gráfico 3: Rol en la organización de los participantes	22
Gráfico 4: Modalidad de trabajo de los participantes	22
Tabla 3: Comparativa entre sexo y rol en la organización	25
Tabla 4: Comparativa entre edad y rol	25
Tabla 5: Rol en la organización y satisfacción/ esfuerzo extra/ eficacia	41
Tabla 6: Sexo y satisfacción/ esfuerzo extra/ eficacia	42
Tabla 7: Rango de edad y satisfacción/ esfuerzo extra/ eficacia	43
Tabla 8: Matriz de correlación entre recompensa contingente (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	44
Tabla 9: Matriz de correlación entre gestión por excepción pasiva (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	44
Tabla 10: Matriz de correlación entre gestión por excepción activa (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	45
Tabla 11: Matriz de correlación entre estimulación intelectual (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	45
Tabla 12: Matriz de correlación entre motivación inspiradora (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	46
Tabla 13: Matriz de correlación entre influencia idealizada atribuida (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	46
Tabla 14: Matriz de correlación entre influencia idealizada comportamental (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	47

Tabla 15: Matriz de correlación entre consideración individualizada (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	47
Tabla 16: Matriz de correlación entre laissez-faire (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	48
Tabla 17: Matriz de correlación recompensa contingente (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	48
Tabla 18: Matriz de correlación entre gestión por excepción (pasiva) (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	49
Tabla 19: Matriz de correlación entre gestión por excepción (activa) (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	49
Tabla 20: Matriz de correlación entre estimulación intelectual (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	50
Tabla 21: Matriz de correlación entre motivación inspiradora (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	50
Tabla 22: Matriz de correlación entre Influencia idealizada atribuida (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	51
Tabla 23: Matriz de correlación entre Influencia idealizada comportamental (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	51
Tabla 24: Matriz de correlación entre consideración individualizada (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	52
Tabla 25: Matriz de correlación entre laissez-faire (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia	52

Abstract

The impact of the COVID-19 pandemic at the global level is not a trivial issue. Despite being a health crisis, the social, cultural, political and economic effects, among others, have not gone unnoticed. In the workplace, both the quarantine and the restrictive measures that accompanied the end of confinement have meant a 180° turnaround in the day-to-day running of organizations.

The arrival of the digital era, with its immense possibilities for adapting work to the critical context of the moment, has generated a new way of relating and to which all members of organizations must adapt, especially team leaders. Therefore, the present work will try to identify those competences and skills that with the teleworking modality the managers will have to enhance to maintain the satisfaction, efficiency and effort in their led group.

Key Words: Leadership, telework, virtual, skills, organization

Resumen

El impacto de la pandemia por la COVID-19 a nivel mundial no es un tema baladí. Y es que, pese a tratarse de una crisis sanitaria, los efectos sociales, culturales, políticos y económicos, entre otros, no han pasado desapercibidos. Desde el ámbito laboral, tanto la cuarentena como las medidas restrictivas que acompañaron el fin del confinamiento, han supuesto un giro de 180° en el día a día de las organizaciones.

La llegada de la era digital, con su inmensidad de posibilidades para adaptar el trabajo al contexto crítico del momento, ha generado una nueva manera de relacionarse y a la que todos los miembros de las organizaciones deben adaptarse, en especial los líderes de los equipos. Por tanto, el presente trabajo tratará de identificar aquellas competencias y habilidades que con la modalidad de teletrabajo los directivos deberán potenciar para mantener la satisfacción, eficacia y esfuerzo en su grupo liderado.

Palabras Clave: Liderazgo, teletrabajo, virtual, habilidades, organización

1. INTRODUCCIÓN

"Los líderes deben adoptar cambios continuos en las personas, los procesos, la tecnología y la estructura". (Horney, Pasmore y O'Shea, 2010).

Antes de teorizar sobre nuevos modos de trabajo en las organizaciones, es necesario poner en contexto la razón por la cual la empresa y su cultura ha necesitado reinventar su estrategia para adaptarse al mundo cambiante que le rodea. Por tanto, si hablamos de Siglo XXI, es necesario comenzar por mencionar el entorno V.U.C.A.

V.U.C.A un acrónimo compuesto por los términos; volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Introducido en los años 90 por la U.S. Army War College al querer describir el nuevo contexto resultante del fin de la Guerra Fría (Horney, Pasmore y O'Shea, 2010).

El mundo organizacional corrió la misma suerte. Los empresarios estratégicos tuvieron que adoptar el concepto con la intención de describir el nuevo entorno empresarial caótico, hostil y cambiante, que se había convertido en una "nueva normalidad" a la que modelarse. En este contexto, la agilidad y la adaptabilidad del líder se convirtieron en habilidades fundamentales para el éxito de las organizaciones (Lawrence, 2013).

No obstante, esta serie de desafíos pueden ser observados desde el optimismo y beneficio, entendiendo muchos líderes que dominar este entorno podía suponer una ventaja para la organización (Bennett y Lemoine, 2014). De esta forma, para cada obstáculo V.U.C.A se extrajo una solución posible. La volatilidad se podía contrarrestar con una visión clara y realista sobre el futuro de la organización, pudiendo prever los cambios ambientales al tomar decisiones comerciales. La incertidumbre con la habilidad del líder para pararse, escuchar y mirar más allá de sus funciones, siendo capaz de recoger información sobre el entorno y entenderla. La complejidad con la capacidad de ver claridad en medio del caos que rodea. Y la ambigüedad con agilidad y comunicación a lo largo de toda la cadena organizacional. De esta forma, los líderes comenzaron a ser flexibles y previsores. Debían aprender a conocer sus fortalezas y debilidades, y darse cuenta de la importancia de abrirse al cambio en un mundo de constante movilidad (Lawrence, 2013).

Por otro lado, los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) permitieron la adaptación de los puestos de trabajo para ser cada vez más complejos y dinámicos en respuesta al incremento de la flexibilidad de los procesos empresariales. De esta forma, se fueron generando estructuras organizativas mucho más horizontales y el trabajo en equipo se ha vuelto más frecuente, haciéndose un énfasis en la utilización de los avances tecnológicos para agilizar los procesos, surgiendo en consecuencia el concepto de “equipos virtuales” como unidades de trabajo más eficientes (Bell y Kozlowski, 2002).

Como resultado de los profundos cambios en los procesos organizacionales, la psicología industrial y organizacional tuvo que reinventar su abordaje ante temas como el liderazgo, comunicación, manejo del conflicto, procesos de grupo en equipos de trabajo o motivación interna. Aspectos que ya eran importantes, pero que comenzaron a ganar relevancia en pro del éxito organizacional (Jácome, 2020).

En 2020, la crisis de la COVID-19 llevó al límite a esta sociedad en proceso de readaptación. Las jornadas de distanciamiento social, las nuevas medidas de bioseguridad o la suspensión de ciertas actividades económicas generaron una situación de ansiedad y estrés generalizado que inevitablemente afectó al desempeño organizacional, amenazando los entornos laborales y el bienestar común (Jácome, 2020).

El confinamiento obligó a muchas organizaciones a implantar el teletrabajo como único modelo para mantener la productividad de la empresa. Antes de la pandemia, España había registrado un incremento de 1,7pp en la implantación de este modelo en las organizaciones en un periodo de 8 años, habiendo pasado de 6,6% teletrabajadores en 2011 a 8,3% en 2019. En 2020, se produjo una inevitable subida de 6,8 pp, lo que supuso un 15,1% de población activa trabajando a distancia, siendo el más alto históricamente (Eurostat, 2020). Más allá de la crisis sanitaria, parece que el teletrabajo ha llegado para quedarse, y es que según el Informe de Teletrabajo en España elaborado por el centro de estudios Randstad Research (2021), 3 de cada 10 españoles podrán teletrabajar en los próximos años una vez superada la pandemia, estimándose un 30,6% del total nacional.

2. OBJETIVOS

En este contexto de cambios a pasos agigantados e incertidumbre, el líder juega un papel fundamental a la hora de mantener la estabilidad de la organización, de sus empleados y de la relación entre ambos.

Tras la llegada de una nueva modalidad de trabajo que transforma la relación líder-empleado, parece necesario dilucidar qué nuevas prácticas van a acaparar el panorama laboral. Son múltiples las habilidades o adjetivos atribuibles a un líder, y a lo largo del estudio del concepto se han elaborado teorías que de forma paradigmática han seleccionado aquellos atributos considerados como necesarios en él. No obstante, la distancia en el ámbito organizacional nunca había estado contemplada en un mundo que no hacía un uso intensivo de los medios digitales, por lo que los modelos o teorías de liderazgo no están preparados para este nuevo modo de entender las relaciones laborales.

Por ello, el objetivo de este trabajo será exponer la evolución del rol del líder a lo largo de la historia, desde la modalidad de trabajo presencial hasta la modalidad de teletrabajo, con el fin de extraer las habilidades y competencias que marcarán la diferencia en la satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los empleados y de la empresa, siendo el camino al éxito de las organizaciones actuales. Para ello, se elaborará un proyecto empírico a modo de investigación cuantitativa, de manera que se puedan extraer resultados actualizados sobre la percepción de los líderes y miembros del equipo.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1 ¿Qué es el liderazgo?

Los conceptos “líder” y “liderazgo” son términos a los que socialmente se le otorgan mucho peso, tanto a nivel macro como en la educación, economía, política u organizaciones (Zalles, 2011).

Para Goleman, el liderazgo es la capacidad de dirigir e inspirar a un grupo o persona, así como la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

El liderazgo es un poder personal que permite influir en otras personas o grupos. El concepto de influencia hace referencia a una transacción interpersonal, donde un individuo tiene cierto poder para modificar el comportamiento del otro o de los otros (Chiavenato, 2009). Es por ello, que podríamos ligar el término “liderazgo” como el “poder” o “autoridad” y en contraposición con la “dependencia” o “sumisión”.

French et al., (1959), en su obra “Las bases del poder social”, señalan cinco tipos de poder:

1. *El poder de recompensa*: Se relaciona con la capacidad del líder para recompensar el trabajo de su empleado. La fuerza del poder de recompensa reside en la probabilidad de que el subalterno pueda mediar en el premio, además de en su capacidad para administrar valencias positivas y eliminar o disminuir las negativas.

2. *El poder de coerción*: Surge de la expectativa por parte del trabajador de ser castigado por el líder si no se ajusta al intento de influencia. Se asemeja al poder de recompensa en tanto en cuando se involucra la capacidad del empleado para manipular el resultado; existen valencias negativas ante determinadas situaciones, pudiendo percibir y evitar el castigo por conformidad.

3. *El poder legítimo*: El posiblemente el tipo de liderazgo más complejo de entre los descritos por los autores. Parte de unos valores internalizados por parte del subordinado que dictan el derecho del líder a influir en su comportamiento.

4. *El poder de referencia*: Tiene su base en la identificación del trabajador con el líder, siendo este una figura de atracción y evocando un sentimiento de pertenecía o deseo de unión con la causa. El líder satisface la necesidad de estructura cognitiva ante la “realidad social” del ámbito laboral y aporta seguridad al individuo o equipo.

5. *El poder de experto*: La fuerza de este tipo de poder se relaciona con el grado de conocimiento del líder o la percepción que el empleado le atribuye dentro de una determinada área. Da como resultado la influencia y aceptación inicial de la validez del contenido expuesto por el líder sobre las opiniones individuales o grupales.

Según Chiavenato (2009) el verdadero liderazgo se encuentra en el poder de referencia y en el poder de experto, ya que las habilidades para alcanzar la fidelidad de los seguidores surgen de la propia persona, y no de la posición que ocupa en la organización. Partiendo de esta premisa, es importante establecer la diferencia entre liderar y administrar a un equipo, o ser gerente; el liderazgo se basa en cualidades personales, mientras que la gerencia nace de la jerarquía organizacional.

Tabla 2: Diferencias entre el gerente y el líder

Características del gerente	Características del líder
Es quien administra	Es quien innova

Es una copia/ imita	Es original
Mantiene lo anterior	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Se basa en la confianza
Perspectiva a cortoplacista	Perspectiva largoplacista
Se pregunta cómo y cuándo	Se pregunta qué y por qué
Visión en la organización	Visión en el horizonte
Acepta el statu quo	Desafía el statu quo
Se asegura	Está seguro

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

3.2 Evolución histórica

La evolución del concepto de liderazgo no puede ser entendido sin poner en contexto las diferentes teorías sobre la motivación humana que han guiado la manera de entender los equipos de trabajo en las organizaciones.

3.2.1 Teorías de la motivación

A finales del S. XIX la psicología comienza a poner interés en el análisis de la motivación, apuntando que la motivación por el instinto de sociabilidad es la clave para entender la conducta humana (McDougall, 1908). Desde las investigaciones del ámbito organizacional, Taylor (1911) se centra en el salario como factor impulsor de la motivación y el desempeño, sin embargo, otros autores apuntan las necesidades sociales y el sentimiento de valía dentro del entramado social, además de la mayor capacidad de toma de decisiones como clave principal para la motivación del empleado (Mayo, 1933).

Entrando en la década de 1950, aparecen nuevas teorías más complejas y destinadas a enfatizar las necesidades del individuo en la organización. Por un lado, Maslow (1954) elabora la pirámide de las necesidades de Maslow, creando una jerarquía de factores que corresponden a las necesidades que debe cubrir el individuo para alcanzar la satisfacción (necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización). Siguiendo la teoría de Maslow, Alderfer (1972) unifica los cinco factores de la pirámide en tres niveles básicos para alcanzar la satisfacción - existencia, relación y crecimiento -, siendo importante el hecho de que para satisfacer una necesidad debe estarlo la anterior. El factor de *relación* trata preocupaciones sociales, como el

desarrollo las redes y la identificación con los grupos sociales, por lo que se trata de un elemento importante en el ámbito organizacional.

Por otro lado, McClelland (1965) considera que los factores necesarios para alcanzar la satisfacción son el logro, el poder y la afiliación. Este último elemento hace referencia a la importancia que le da el individuo a la aprobación externa, cumplir expectativas, y evitar el conflicto o la confrontación, rasgos valorados en ámbitos de trabajo en equipo. No obstante, la baja puntuación en este factor se valora ante puestos de liderazgo, ya que indica una capacidad de toma de decisiones alejada de sesgos por el deseo personal de evitar confrontarse con otros.

Autores como Herzberg (1973) y Hackman y Oldham (1976) destacan por elaborar teorías que toman en consideración el contenido de la tarea, sugiriendo que son las características del trabajo las que influyen en la motivación y satisfacción del empleado. Se entiende que la presencia de ciertos elementos – factores higiénicos – promueve la insatisfacción del individuo, mientras que existen otros elementos relacionados con aspectos sociales como el reconocimiento y promoción – factores motivacionales – que influyen la satisfacción.

A mediados de la década de 1960 surgen nuevas teorías que tratan de explicar las motivaciones laborales desde una perspectiva dinámica. Vroom (1964) elabora la teoría de las expectativas, asumiendo que el individuo actúa tras un proceso cognitivo que le lleva a decidir qué conducta le otorgará mayor probabilidad de recompensa, siendo factores importantes la expectativa o confianza que pone el individuo en el desempeño, la instrumentalidad o confianza que tiene el sujeto sobre los resultados concretos, y la valencia o valor que asigna a esos resultados específicos. Sin embargo, según Porter y Lawler (1968), esta teoría hace referencia a habilidades individuales, rasgos o percepciones más que a un proceso de socialización como se había elaborado en teorías previas.

Por otro lado, según Locke (1968) y su teoría de fijación de metas u objetivos, la motivación se alcanza confluencia de los siguientes elementos; conocimiento de la meta que se ha de alcanzar, participación y aceptación sobre la elección de objetivos, dificultad asequible de la tarea, y especificidad del objetivo.

Finalmente, el siglo XXI ha traído nuevas perspectivas que involucran en mayor medida la figura del líder como una gran fuente de motivación. En 2008, los académicos

de Harvard Nohria et al., (2008) teorizaron un nuevo modelo de motivación de los empleados. Según los autores, la motivación es la suma de una serie de componentes; el compromiso entendido como esfuerzo e iniciativa, la satisfacción, la participación en ciudadanía corporativa y el deseo de permanecer en la compañía. Además, añaden cuatro impulsos necesarios para aumentar la motivación en el empleado; el impulso de adquirir – a nivel material –, el impulso de vincularse con los otros, el impulso de comprender al equipo, y el impulso de defender sus valores, logros y propiedad.

3.2.2 Teorías de liderazgo

Una organización se compone fundamentalmente por sus miembros y la relación que se establece entre ellos, siendo el vínculo líder-trabajador una de las claves de eficacia. Por tanto, una vez elaborado el contexto histórico de los elementos que generan motivación o satisfacción en el empleado, es posible nombrar las distintas teorías de liderazgo que se han teorizado con el fin de identificar los distintos modos de proceder de los líderes en la dirección de un equipo ante la meta de alcanzar los objetivos pautados.

Teoría del Gran Hombre

El término “líder” comenzó a ser popular a comienzos del Siglo XIX. La teoría del Gran Hombre surge del autor escocés Thomas Carlyle, quien en su obra “*On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*” de 1888 traslada la idea de líder o gran hombre como un ser superior que nace con tal condición (Carlyle, 1993). Según Zalles (2011), esta concepción tradicional del término se basa en tres claves; los roles marcados del líder (guiar, dirigir, mandar y encabezar), la posición superior de su figura con respecto a sus subordinados, y la aceptación de esta condición de superioridad por parte del resto.

Teoría de los Rasgos

Esta teoría expone la idea de que los líderes nacen con rasgos innatos que propician comportamientos de liderazgo, por lo que tienen características de la personalidad que los diferencian del resto de personas (Bass, 1990). Según Yukl y Van Fleet (1992), esta teoría permite exponer cuales son los rasgos que diferencian a un líder, pero no determina el nivel de éxito que este puede tener en sus funciones. No obstante, se nombran rasgos que se pueden relacionar con el liderazgo efectivo; tolerancia al estrés, integridad, energía, madurez emocional y autoconfianza.

Teoría del Comportamiento

Tras una época en la que el liderazgo era entendido como un rasgo con el que nacía un individuo, surge un modelo que trata de indagar acerca de cuáles son los comportamientos que indican una mayor eficacia, elaborando lo que se conoce como “liderazgo efectivo”. Daft (2006) expone una clasificación sobre los dos tipos de comportamiento que puede tener un líder en la interacción con sus subordinados; comportamiento autocrático y comportamiento democrático.

- **Liderazgo autocrático.** El líder presenta comportamientos relacionados con el control, la coacción y la centralización de la autoridad.
- **Liderazgo democrático.** El líder presenta comportamientos relacionados con la escucha a sus subordinados, el respeto para la obtención de influencia y la delegación de autoridad.

Teoría de las Contingencias

Esta teoría acuñada por Findler durante la década de los 50, parte de la idea de que en entornos con más innovación y cambio las organizaciones deben ser más orgánicas, que se asemejan a un organismo vivo. Por tanto, resalta que todo es relativo y contingente, no existe una única manera de administrar, sino que la clave es la capacidad de adaptación al entorno. Un líder exitoso será aquel capaz de adecuarse a las demandas de sus trabajadores, siendo su objetivo dirigir al equipo con una visión dirigida hacia el futuro, y sin fronteras en espacio ni tiempo (Chiavenato, 2009).

Teoría de las Relaciones: Transaccional y Transformacional

A continuación, se abordan los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, acuñados por James McGregor Burns en 1978. El autor plantea la existencia de dos tipos de líderes que, pese a presentar conductas opuestas, se ha demostrado que predicen positivamente los resultados de desempeño a nivel individual y grupal (Bass et al. 2008).

Liderazgo Transaccional

Bass (1985) identifica este estilo de liderazgo bajo tres rasgos; el laissez-faire, la gestión por excepción y la recompensa contingente.

- **Laissez-faire.** Se trata de un modelo de liderazgo que se caracteriza por el desprecio por la supervisión y la falta de orientación y apoyo a los seguidores. Por ello, se trata del estilo más inactivo y frustrante, así como el menos efectivo (Barbutto, 2005).
- **Gestión por excepción.** Tiene sus raíces en el reforzamiento contingente, por lo que se basa en la recompensa o castigo según una acción determinada. Por tanto, el líder no se involucra con los empleados hasta que se produce una irregularidad o incumplimiento en el trabajo (Bass, 1985), es pasivo y espera que sean los subordinados quienes notifiquen los errores (Hater y Bass, 1998). Esto genera que solo se proporcionen comentarios dañinos o negativos, por lo que no se fomenta el crecimiento individual o desempeño, y los empleados no tendrán la autonomía suficiente para resolver problemas o aprender de las experiencias (Bass, 1985).
- **Recompensa contingente.** Este enfoque deriva de la teoría del refuerzo. Aplicado al liderazgo significa que cada una de las partes acepta entrar en un sistema de recompensas y expectativas mutuas ante ciertos comportamientos previamente pactados (Bass, 1990).

Un ejemplo que ilustra este estilo de liderazgo es Bill Gates, conocido como el fundador de Microsoft y participante habitual en la lista Forbes. Gates destaca por ejercer un rol de control sobre las decisiones y marcada autoridad, incluyendo entre sus funciones formar equipos efectivos enfocados en la calidad y eficiencia. Se interesa por la consecución de objetivos, creando un sistema de recompensas según el grado de satisfacción con el trabajo del empleado (Alvarez, 2020).

Hasta ese momento, el liderazgo se centra en el control de la conducta del seguidor y la clarificación de las metas, entendiendo la dinámica líder-liderado como la respuesta ante el comportamiento del empleado, pudiendo ser de recompensa o de sanción. Más adelante, Bass sugiere un cambio de paradigma para entender cómo los líderes pueden influir en sus seguidores para infundir un sentimiento de pertenencia y un interés intrínseco por el bien de la organización, obteniendo como resultado mayores niveles de desempeño.

Liderazgo Transformacional

La teoría de liderazgo transformacional surge en 1978 a raíz de los trabajos de Burns sobre liderazgo político. El autor alega que los buenos resultados que se obtienen de este proceder ocurren tras ofrecer a los empleados un fin más allá de su propio beneficio; una misión inspiradora y una identidad dentro del grupo. Esto se consigue ejerciendo influencia sobre el equipo a través de la habilidad de la comunicación. Además, otros elementos que caracterizan a este estilo de líder es la capacidad de asumir riesgos, de aprovechar oportunidades y de lograr transmitir interés para que otros asuman los mismos proyectos (Bass, 1985).

Más adelante, Bass (1985) se basa en los trabajos de Burns para medir el efecto que tiene un líder con dichas características en sus seguidores. En primer lugar, los trabajadores sienten confianza, admiración, respeto y lealtad, viendo al líder como una figura de referencia con la capacidad de motivarles para desempeñar ciertos comportamientos. Según el autor, los comportamientos transformacionales logran el máximo rendimiento y eficiencia en un equipo, gracias a su desarrollo de habilidades para resolver problemas de manera innovadora (Bass, 1985). Para el autor, se describe como aquel líder capaz de elevar los deseos de sus seguidores, caracterizado por su capacidad de responder al interés general y preocuparse por los logros, crecimiento y autodesarrollo del equipo (Bass et al, 1994).

Por otro lado, los líderes transformacionales tratan de anticiparse a los posibles errores, y si ocurren, lo transforman en experiencias de aprendizaje, desarrollo y crecimiento, por lo que no tienden al castigo o amenaza (Avolio y Bass, 1988).

La relación entre ambas figuras es de estimulación bidireccional, y se operativiza en cuatro características; la influencia idealizada o carisma, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motivación inspiradora (Bass et al, 1994):

- **Influencia idealizada o carisma.** El líder tiene un importante sentido de misión, por lo que se gana el respeto y confianza de sus seguidores, quienes adquieren una fuerte identificación con él. De esta forma, es capaz de obtener un esfuerzo adicional por parte del equipo o empleado para alcanzar los niveles de desempeño que desea. Además, demuestran altos niveles de conductas morales y éticas (Lupano y Castro, 2013).

- **Estimulación intelectual.** El líder trata de fomentar la creatividad y usa la lógica e intuición para resolver problemas. Alienta a sus seguidores para abordar los problemas desde una perspectiva innovadora, reexaminando constantemente los métodos antiguos para la resolución de conflictos, de manera que se transforman en solucionadores más efectivos sin necesidad de supervisión.
- **Consideración individualizada.** El líder pone sus esfuerzos en identificar las necesidades y fortalezas de cada uno de sus empleados. Se basa en su análisis individual para otorgar distintos niveles de responsabilidad, y les da feedback para colaborar en su crecimiento y desarrollo personal. Además, el seguimiento no es visto como una forma de control sino con función orientadora (Lupano y Castro, 2013).
- **Motivación inspiradora.** El líder inspira optimismo y entusiasmo, se comunica de manera fluida y cercana, y genera expectativas de futuro positivas (Lupano y Castro, 2013). Proporciona un ambiente enérgico, fomenta el espíritu de grupo y, por ende, mejores resultados en rendimiento y desarrollo.

Según Zalles (2011), este estilo traslada la idea de un líder digno de ser imitado y seguido, con la responsabilidad moral de tratar de hacer evolucionar a sus seguidores.

Un ejemplo de este estilo de liderazgo fue el político y activista contra el apartheid Nelson Mandela. Su estilo de liderazgo no consistía en aparecer en público ante sus seguidores para exponer sus objetivos, sino que trabajaba activamente por convertirse en un modelo a seguir para ellos. De esta forma, Mandela mostraba un pensamiento positivo, así como una perspectiva de futuro optimista, siendo arriesgado, compasivo, carismático, paciente, humilde y muy apasionado, levantando el interés del grupo por compartir sus ideas (Indeed, 2021).

Liderazgo Laissez-Faire – No Transaccional

Por último, Bass (1985) introduce este último tipo de liderazgo para mostrar al líder que considera más pasivo e ineficaz. Se caracteriza por evitar tomar decisiones, abdicar de la responsabilidad y no hacer uso de su autoridad.

El liderazgo de la reina Victoria del Reino Unido es un ejemplo de este estilo laissez-faire, quien permitió que fuesen los expertos quienes tomaran decisiones de diversa índole, desde el ejército hasta el comercio. De hecho, no quiso interferir con las

empresas de la época, por lo que no imponía normas sobre ellos, llegando incluso a generar condiciones que hiciesen a los empresarios sobresalir y prosperar (Belyh, 2020).

3.3 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)

Las teorías que hasta ahora se han formulado responden a la intención por conseguir identificar aquellos rasgos del liderazgo que se relacionan con mayores índices de éxito en las organizaciones. Bass y Avolio (1990) proponen un instrumento fundamentado en la Teoría de Liderazgo Transformacional para medir distintos elementos que se relacionan con el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, y el liderazgo pasivo. En un primer momento, el instrumento (MLQ-5R) se compone por 70 ítems compuesto por 9 factores; carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada para medir el liderazgo transformacional; la recompensa contingente y dirección por excepción para el liderazgo transaccional y un único factor para medir el liderazgo pasivo o *laissez-faire*.

Desde su introducción, ha sido sometido a muchas revisiones con la intención de medir los factores y abordar las preocupaciones y críticas sobre sus propiedades psicométricas, lo que le lleva a evolucionar a la escala de Multifactor Leadership Questionnaire -short form- (MLQ-5X; Bass y Avolio, 1997) siendo, hasta el momento, la última versión. Este nuevo instrumento disminuye el número de sus ítems a 45, entre los cuales 36 se refieren al liderazgo, y 9 se refieren a variables relacionadas con el ámbito organizacional; la satisfacción, el esfuerzo extra y la eficacia del líder. El cuestionario presenta una estructura factorial que puede verse en la tabla 2.

Tabla 2: Estructura factorial del MLQ-5X	
Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Admiración, respeto, identificación y confianza por parte de los seguidores.
Influencia idealizada (comportamiento)	Lo mismo que el anterior, centrado en conductas específicas.
Motivación inspiradora	Capacidad de motivar al resto proporcionando un significado a las tareas. Aporta una visión atractiva del futuro.
Estimulación intelectual	Incitar a ser innovador, creativo y tomar la iniciativa a la hora de buscar soluciones.

Consideración individualizada	Ofrecer atención individualizada, teniendo en cuenta las necesidades de crecimiento y logro de los empleados.
Factores de Liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante conductas, clarificar las expectativas y proporcionar reconocimiento ante la consecución de objetivos.
Gestión por excepción (activa)	Corregir fallos y desviaciones.
Factores de liderazgo pasivo/evitativo	
Gestión por excepción (pasiva)	Intervención estrictamente necesaria.
Laissez-faire	Evitar tomar decisiones y verse implicado en asuntos importantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bass y Avolio (1997).

4. MARCO TEÓRICO

4.1 El teletrabajo en España

Durante el confinamiento decretado con motivo de la COVID-19, en España el teletrabajo se multiplicó por 3, pasando de los 4,8% ocupados al 16,2% en 2020. Pese a que la relajación del confinamiento dio como resultado un descenso del porcentaje de ocupados por teletrabajo, situándose en el 9,4% en el 2021, los cambios que ha supuesto en la manera de liderar equipos son más que evidentes. Por otro lado, la percepción del teletrabajo es positiva; el 52% considera que es beneficioso para la sociedad, el 59% para conciliar la vida familiar, y el 62% para las empresas (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021).

La Encuesta de Población Activa promulgada por el Instituto Nacional de Estadística (2021), muestra datos sobre la tipología de trabajador desde el domicilio este último año. Aludiendo al género, la adopción del teletrabajo por parte de las mujeres es mayor, tanto más de la mitad de los días que trabaja, como ocasionalmente. Respecto a la ocupación por edades, se constata un mayor número de teletrabajadores en los grupos de 35 a 44 años, seguido por el grupo de 25 a 34 años.

Atendiendo a la ocupación, en 2019 los directores y gerentes teletrabajaban en un 10,6% más de la mitad de los días trabajados, y ocasionalmente en un 12,6%. Este porcentaje solo es superado por el grupo de técnicos y profesionales científicos e intelectuales, que ya en año prepandemia teletrabajaban en un 51,9% más de la mitad de

los días trabajados, y ocasionalmente en un 40% (Anghel et al. 2020). Según la Encuesta de Población Activa del INE (2021), los datos estiman que, en un futuro próximo, el porcentaje de teletrabajo en España será del 30%, correspondiendo un 56,2% a los directores y gerentes, un 58,9% a los técnicos y profesionales científicos e intelectuales, y un 53,2% a los técnicos y profesionales de apoyo

Las cifras indican que el liderazgo actual y futuro va a desarrollarse de manera telemática en más de la mitad de los casos, por lo que el método y habilidades tradicionales de gestión de equipos se ven en la necesidad de evolucionar.

4.2 Transformación digital en las organizaciones

La aparición de las nuevas tecnologías de la comunicación, la globalización y la aparición de dispositivos móviles en el lugar de trabajo, permitiendo la permanente conectividad, ha generado una nueva práctica acerca de la forma de trabajar, colaborar o motivar a los empleados en un equipo (Korzynski, 2013). Por tanto, ante los cambios que ha traído la transformación digital en las organizaciones, los líderes tienen la tarea de hacer frente al nuevo desafío de influir en el equipo mediante una nueva forma de comunicación. Según Korzynski (2013) estos cambios podrían clasificarse en tres ámbitos concretos: cambio generacional, cambio organizacional y cambio tecnológico.

La primera categoría hace referencia a la entrada del grupo Millennial en el mercado laboral, introduciendo un nuevo perfil de trabajador caracterizado por el optimismo, el esfuerzo, el civismo y la expectativa de mantener una comunicación bidireccional y dinámica, además de sentirse cómodos en el manejo de los medios digitales y las redes en línea. No obstante, también comparten el rasgo de tener baja tolerancia a las críticas y ser ensimismados (Zemke et al. 2000). Por ello, los líderes no solo deben adaptarse a los cambios tecnológicos, sino que pueden encontrarse con un modelo de trabajador que demanda una motivación y atención novedosa.

La segunda categoría hace referencia al cambio que están sufriendo las estructuras organizacionales. Actualmente, el modo de trabajo en línea se ha convertido en una fuente de empoderamiento del trabajador donde el líder debe poner esfuerzos en la creación de redes y en la colaboración de todos los miembros del equipo para desempeñar las tareas eficientemente (Rock y Pratt, 2002). La posibilidad de trabajar en lugares y zonas horarias diferentes causa dificultades en la motivación y comunicación entre el equipo y el líder,

por lo que deben organizar el trabajo, comunicar, inspirar y motivar en un espacio totalmente nuevo.

Por último, la tercera categoría hace alusión a las nuevas herramientas y plataformas de comunicación que utilizadas correctamente ofrecen un gran potencial a las organizaciones. Aunque ante ciertas situaciones la comunicación cara a cara ofrece mejores resultados al informar sobre objetivos o nuevas estrategias, la comunicación virtual ofrece la posibilidad de que tanto líderes como empleados puedan aportar ideas al momento o contribuir en los proyectos aumentando la productividad del equipo.

No obstante, pese a las dificultades que pueden surgir, se ha estimado que las organizaciones que asumen la transformación digital son hasta un 26% más rentables que sus competidores, y mejoran su valoración de mercado en hasta un 12%. Para afrontar exitosamente la brecha digital, será importante que las organizaciones asuman una cultura de la innovación, que se preparen para tomar riesgos y que comiencen a formar a los niveles superiores y directivos para liderar de una manera diferente (Manpower, 2018).

4.2.1 El liderazgo en equipos virtuales

Según Hertel et al. (2005) se definiría equipo virtual como un grupo de dos o más personas que trabajan juntas por un objetivo común mediante la interacción desde diferentes localizaciones, siendo la cooperación independiente al tiempo y espacio, debiendo comunicarse a través de la tecnología. Esta modalidad de trabajo permite conectar a empleados competentes sin importar su ubicación, permitiendo formar un equipo más cualificado al eliminar las barreras espaciales y temporales.

Los equipos de trabajo se han visto sometidos a una gran transformación, lo que implica un importante cambio en las habilidades de liderazgo que se van a demandar para dirigir compañías ante cinco nuevos grandes retos; mantener la productividad, garantizar la seguridad de los trabajadores, adaptar las demandas en innovación tecnológica, mantener la calidad del producto o servicio y generar procesos eficientes de trabajo a distancia (Randstat, 2022). Sin embargo, según ManpowerGroup (2018), el liderazgo virtual no consiste en transformar todos los atributos previos del liderazgo de base, sino en introducir nuevas competencias en una proporción 80/20, por lo que el estilo de liderazgo puede mantenerse, aunque se incida en ciertas habilidades.

Aunque cada organización cuenta con demandas y necesidades propias, es posible destacar ciertos atributos o soft skills que se relacionan con esta nueva manera de coordinar grupos (Randstat, 2022). En primer lugar, se encuentra la autenticidad como forma de proporcionar valor diferencial. Este aspecto se puede relacionar con la cualidad del líder transformacional de influencia idealizada o carisma. En segundo lugar, se encuentra la flexibilidad y adaptación a nuevos cambios, entendido como la capacidad de afrontar cambios de paradigma y nuevos escenarios mediante la innovación y la agilidad de cara al cambio. Esta cualidad se puede relacionar con la estimulación intelectual que proporciona el líder transformacional. En tercer lugar, se encuentra la resiliencia o capacidad de mantener la motivación pese a encontrarse con periodos de crisis. Esta habilidad se podría relacionar con la motivación inspiradora del liderazgo transformacional, ya que genera expectativas futuras positivas. En cuarto lugar, se destaca la cercanía y empatía, así como buenos dotes de comunicación y escucha, aspectos que se traducen en confianza al líder. Esta competencia podría relacionarse con la motivación inspiradora de líder transformacional, ya que se comunica de manera fluida y cercana con el equipo. En quinto lugar, aparece la coherencia y sentido de propósito como manera de orientar a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos mediante la identificación con el proyecto. Este aspecto se podría relacionar con la habilidad de influencia idealizada o carisma del líder transformacional. Por último, se destaca la inspiración entendida como el talento o profesionalidad del líder, de manera que sus seguidores le puedan tomar como referente (Randstat, 2022).

Según ManpowerGroup (2018), existen ciertos atributos de liderazgo predictores del éxito futuro; la adaptabilidad, el dinamismo, la resistencia, la lucidez, la capacidad de aprendizaje y curiosidad y las habilidades digitales y experiencia. No obstante, añade tres habilidades que considera fundamentales en el liderazgo virtual; la capacidad de liberar el talento, entendida como el desarrollo de alto potencial personal en sus empleados, así como la capacidad de atraerlo al equipo. Esta habilidad se podría relacionar con la consideración individualizada del líder transformacional. Por otro lado, destaca la habilidad de acelerar el rendimiento, o lograr la colaboración de todos los miembros mostrando su importancia y valor para el alcance de las metas. Esta habilidad se podría relacionar con la consideración individualizada del líder transformacional. Por último, se encuentra la capacidad para atreverse a liderar, entendido como fomentar la innovación, toma de decisiones o asunción de riesgos en mandos intermedios, de manera que asuman

un papel activo en el cambio organizacional. Esta habilidad se opone a las características del liderazgo pasivo/ evitativo, el cual desprecia la supervisión y la toma de decisiones.

Tras la revisión, parece que el estilo de liderazgo transformacional mantiene las habilidades que más van a demandarse en el panorama virtual de las organizaciones. Por tanto, puede asumirse que liderar siguiendo dichos parámetros será más eficaz y productivo. Por tanto, haciendo una integración de la información planteada desde la literatura, se asumen las siguientes hipótesis de investigación:

H1: La satisfacción, eficiencia y esfuerzo extra se relaciona significativamente y de forma negativa con el liderazgo pasivo/ evitativo.

H2: El liderazgo virtual o telemático se relaciona significativamente y de forma positiva con la satisfacción, eficiencia y esfuerzo extra cuando el liderazgo es transformacional y transaccional.

H3: El liderazgo presencial o tradicional muestra niveles de satisfacción, eficacia y esfuerzo extra más elevados que el liderazgo virtual.

H4: A partir de la población illenial o grupo comprendido entre los 27 a los 44 años hasta edades inferiores, se relacionan significativamente y de forma positiva con mayores niveles de satisfacción, eficiencia y esfuerzo extra en el liderazgo virtual que otros grupos de edad.

H5: La autopercepción y la hetero-percepción del liderazgo presentará diferencias estadísticamente significativas.

5. MÉTODO

Participantes

El presente trabajo corresponde a los resultados de una investigación cuantitativa llevada a cabo en una muestra de 78 personas pertenecientes a un equipo dentro de una organización. No obstante, se debió eliminar a 9 participantes por no consentir el uso de sus datos para el estudio y por no cumplir con el requisito de ser líder o ser liderado, lo que la muestra queda reducida a 69 personas.

Entre estos, un 67% ($n=46$) de las respuestas corresponden a mujeres y un 33% ($n=23$) corresponden a hombres (gráfico 1). En cuanto a la edad (gráfico 2), el mayor porcentaje de participantes se encuentra en el rango de 45 a 57 años con un 47,8% ($n=33$), seguido del grupo de 18 a 26 años con un 28,9% ($n=20$), por el rango de 27 a 44 años con un 15,9% ($n=11$) y el de 58 a 76 años con un 7,2% ($n=5$).



Gráfico 1: Sexo de los participantes

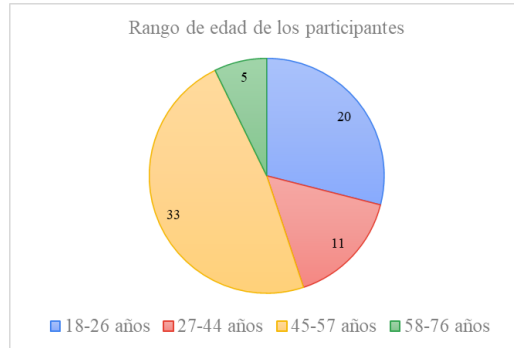


Gráfico 2: Rango de edad de los participantes

Respecto al rol que desempeñan en la organización (gráfico 3), el 60,8% ($n=42$) de las respuestas corresponden a empleados o personas lideradas, mientras que el 39,2% ($n=27$) corresponden a líderes de equipos. Por último, en cuanto a la modalidad de trabajo (gráfico 4), el 88% ($n=66$) reconoce haber trabajado tanto en la modalidad presencial como de teletrabajo o virtual, el 10,7% ($n=8$) afirma solo haber trabajado en modalidad presencial.

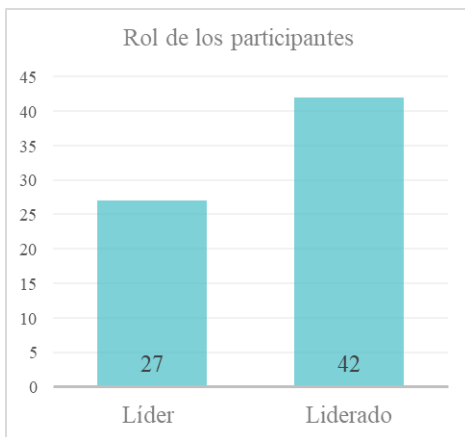


Gráfico 3: Rol de los participantes

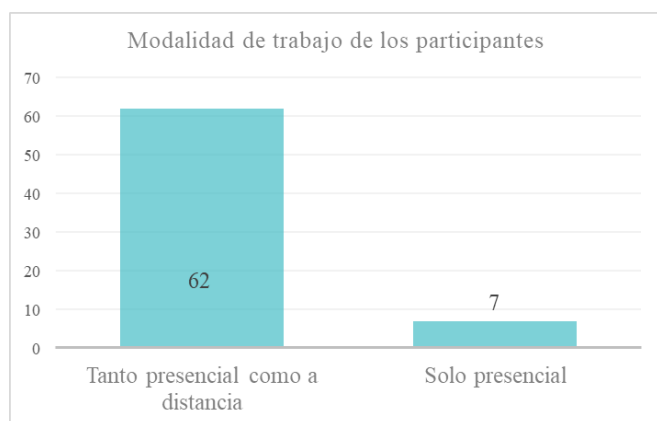


Gráfico 4: Modalidad de trabajo de los participantes

Variables e instrumentos

En primer lugar, se solicitó el consentimiento de los participantes para hacer uso de sus respuestas, informando que los fines serían meramente académicos. A su vez, se

diseñó el cuestionario (véase ANEXO I) de tal manera que solo pudiese usarse las respuestas de los sujetos que indicaban una edad superior a 18 años.

La primera sección del cuestionario hacía alusión a variables sociodemográficas de interés para el estudio, donde se encontraba la edad (indicada en rangos de manera numérica), el sexo (variable de elección dicotómica), el rol desempeñado en la organización (variable de diversa elección; liderado, líder y ni liderado ni líder), y la modalidad de trabajo (variable de diversa elección; presencial, teletrabajo, y ambas).

A continuación, los participantes debían responder una prueba de rendimiento típico compuesto por 21 ítems relacionados con el liderazgo presencial, y 21 ítems idénticos pero enfocados en el liderazgo en teletrabajo. El cuestionario se elaboró utilizando los factores del MLQ (5X) por Bass y Avolio (1997), se seleccionaron los 9 factores de liderazgo y se organizaron los ítems que correspondían a cada uno, dando como resultado 4 ítems por cada uno de los factores de liderazgo. Los factores son: *influencia idealizada (atribuida)*, *influencia idealizada (comportamiento)*, *motivación inspiradora*, *estimulación intelectual*, *consideración individualizada*, *gestión por excepción (activa)*, *gestión por excepción (pasiva)*, *recompensa contingente* y *laissez-faire*. A su vez, estos factores se dividen en tres tipos de liderazgo; los cinco primeros factores corresponden al liderazgo transformacional, los dos siguientes factores corresponden al liderazgo transaccional y los dos últimos factores corresponden al liderazgo pasivo/ evitativo. Por otro lado, se utilizaron 3 variables criterio relacionadas con el constructo de habilidades de liderazgo; la satisfacción, el esfuerzo extra y la eficacia.

La elección del MLQ (5X) para elaborar el estudio se debe a la validación del cuestionario en población española gracias al trabajo de Molero et al., (2010), quienes encontraron en la estructura factorial un modelo teóricamente coherente y parsimonioso que muestra validez en la población que interesa en esta investigación.

Con la intención de acortar el cuestionario para reducir la fatiga, ya que debía pasarse dos veces por persona, se eliminaron 2 ítems por factor de liderazgo y 2 ítems por variable criterio de satisfacción, esfuerzo extra y eficiencia, por lo que quedaron como resultado dos cuestionarios idénticos con distintos enfoques para medir ambas modalidades de trabajo. El criterio para la eliminación de preguntas se basó en las similitudes de los ítems entre sí, por ejemplo, se eliminó el ítem “espera a que las cosas

salgan mal antes de actuar” y se dejó el ítem “no interfiere hasta que los problemas se vuelven serios”. Por tanto, incluyendo el consentimiento informado, las variables sociodemográficas y las variables criterio, el cuestionario distribuido se compone por 47 ítems.

En función del rol desempeñado se presentaba una nueva sección que hacía referencia al liderazgo presencial, de forma que los participantes que se identificasen con el rol de líder debían responder a un cuestionario enfocado en esa población, y los que se identificasen con el rol de liderado, debían responder a otro cuestionario enfocado en esa población.

El ítem de consentimiento fue formulado de forma alterativa simple dicotómica (sí/no), los ítems de control sociodemográfico fueron formulados mediante preguntas de respuesta alterativa múltiple, y los ítems que evalúan a los factores y a las variables criterio fueron evaluados mediante afirmaciones de respuesta única en una escala del 1 al 5, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre”.

Procedimiento

Respecto al modo de selección de participantes, se hizo mediante un proceso de muestreo no probabilístico en forma de bola de nieve a través de redes sociales como Whatsapp, LinkedIn e Instagram (véase ANEXO II). Para ello, se informó previamente a los participantes que debían ser mayores de edad, que debían haber trabajado de manera presencial y telemática o teletrabajo y que debían dar su consentimiento informado para realizar el cuestionario y utilizar posteriormente sus datos con el fin de la investigación académica.

En cuanto al análisis estadístico, se realizó mediante el programa Jamovi, ya que resultaba el más claro de manejar teniendo en cuenta el tipo de estudio.

5.1 Análisis estadísticos

Respecto a los datos sociodemográficos con los que se va a trabajar, mediante una tabla descriptiva (tabla 3) se relaciona el sexo de los participantes con el rol de los sujetos del estudio en su organización, pudiendo ser líder (1) o liderado (2).

Tabla 3: Comparativa entre sexo y rol en la organización

	Sexo:	Rol en la organización:
N	Mujer	46
	Hombre	23
Media	Mujer	1.70
	Hombre	1.43
Mediana	Mujer	2
	Hombre	1
Desviación típica	Mujer	0.465
	Hombre	0.507

Según indica la tabla, las mujeres que han participado en el estudio tienden a ocupar el rol líder en menor medida que los hombres, siendo un 30,43% frente a un 56,52% en el caso de este último grupo. Por lo que el porcentaje de liderados quedaría resuelto en un 69,56% en el caso de las mujeres, y en un 43,47% en el caso de los hombres del estudio.

Por otro lado, mediante una tabla de frecuencias (tabla 4) se relaciona la edad de los participantes, expresados en cuatro rangos de edad según el grupo generacional al que pertenecen, con el rol desempeñado en la organización, pudiendo ser líder (1) o liderado (2).

Tabla 4: Comparativa entre edad y rol

Rango de edad:	Rol en la organización:	
	Líder	Liderado
18-26 años	2	18
27-44 años	4	7
45-57 años	20	13
58-76 años	1	4

Según indica la tabla, el mayor porcentaje de líderes se encuentra en el rango de edad de 45 a 57 años con un 74,07%, mientras que el mayor porcentaje en liderados se encuentra en el rango de edad de 18 a 27 años con un 42,85% del total.

6. RESULTADOS

Partiendo de las hipótesis iniciales, se ha elaborado un análisis descriptivo que compara la satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los empleados con diferentes variables sociodemográficas. En primer lugar, según muestra la tabla 5, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre las tres variables criterio en las dos modalidades de trabajo y el rol en la organización. Además, ocurre lo mismo (tabla 6) al comparar las mismas tres variables y el sexo. No obstante, al realizar la misma comparativa entre el rango de edad y las tres variables criterio (tabla 7) se extraen cinco resultados estadísticamente significativos, siendo relevante la diferencia entre el esfuerzo extra del rango de edad 27 a 44 años; ofreciendo una media de 3,82 en la modalidad presencial y una media de 3,25 en la modalidad telemática. Además, es posible comparar al grupo de entre 18 a 26 años y el anteriormente nombrado en el esfuerzo extra en la modalidad telemática, encontrando un mayor esfuerzo extra en este último grupo que en el primero, siendo la media de 3,18.

Por otro lado, con la intención de relacionar cada una de las 9 habilidades de liderazgo con la satisfacción, el esfuerzo extra y la eficacia, se ha realizado una matriz de correlación con cada uno de los constructos.

En primer lugar, se compara la recompensa contingente con las tres variables en la modalidad presencial (tabla 8) y en la modalidad telemática (tabla 17), siendo la correlación positiva y el valor de $p < 0.001$ en todos los casos, por lo tanto, estadísticamente significativo. Mientras que en la modalidad presencial la correlación con las tres variables es moderada, el esfuerzo extra en la modalidad telemática es fuerte (0.780).

En cuanto a la gestión por excepción pasiva, la modalidad presencial (tabla 9) y la modalidad telemática (tabla 18) no muestran resultados estadísticamente significativos con ninguna de las tres variables, mostrando una correlación negativa muy débil en todos los casos. Respecto a la gestión por excepción activa, se arrojan los mismos resultados que en el caso anterior (tabla 10; tabla 19), siendo estadísticamente no significativo y de correlación negativa muy débil.

Respecto a la habilidad de estimulación intelectual, encontramos resultados estadísticamente significativos en la modalidad presencial (tabla 11) y en la modalidad telemática (tabla 20), la correlación es en todos los casos moderada, sin embargo, existe

una mayor correlación positiva en el esfuerzo extra de la modalidad telemática (0.652), que en la modalidad presencial (0.365).

En cuanto a la motivación inspiradora (tabla 12; tabla 21), encontramos resultados estadísticamente significativos con correlación positiva y moderada en ambas modalidades de trabajo. En este caso, no aparecen grandes diferencias de correlación entre ambas modalidades, por lo que no parece una habilidad relevante para el contexto del estudio.

En cuanto a la influencia idealizada atribuida (tabla 13; tabla 22), las tres variables son estadísticamente significativas, siendo la correlación positiva y moderada en todos los casos. No obstante, cabe resaltar una mayor correlación en satisfacción y eficacia en la modalidad telemática con respecto a la presencial. Sobre la influencia idealizada comportamental (tabla 14; tabla 23), los resultados son parecidos al caso anterior; estadísticamente significativo con correlación positiva y moderada. En este caso, las tres variables criterio en la modalidad telemática correlacionan de manera más fuerte que en la modalidad presencial.

Respecto a la consideración individualizada (tabla 15; tabla 24), en el caso de la modalidad presencial, los resultados son estadísticamente significativos, pero de correlación positiva moderada en satisfacción y esfuerzo, y débil en eficacia. Sin embargo, las tres variables en la modalidad telemática mantienen una correlación moderada y más fuerte.

Por último, en cuanto al *laissez-faire* (tabla 16; tabla 25) todos los resultados son estadísticamente significativos y de correlación negativa. En este caso, la correlación es moderada en las variables de la modalidad telemática, y débil en las variables de la modalidad presencial.

7. DISCUSIÓN

A la luz de los resultados obtenidos, hay que acudir a las hipótesis planteadas tras la revisión de la literatura y previa a la elaboración y distribución del cuestionario para contrastarlas con los datos que resultan del análisis.

En primer lugar, el estudio no ha logrado alcanzar niveles estadísticamente significativos en el rol de la organización y sexo con respecto a las variables, por lo que la muestra es el libre distribución. Esto puede deberse a la utilización de una muestra

pequeña, así como al cansancio resultante de lo monótono del cuestionario al tener que repetir los ítems dos veces, lo que generaría una resolución del test menos reflexiva y que por tanto se aleja de la distribución normal, aun así, este último punto se contradice con la correlación significativa entre ítems en la gran mayoría de los constructos, por lo que en principio cabría descartar esa limitación.

Sin embargo, respecto al rango de edad sí que encontramos cinco resultados estadísticamente significativos, encontrándose cuatro de ellos en el rango de 27 a 44 años o los considerados generación millennial, y otro en el rango de 18 a 26 años. De los resultados podemos extraer que el grupo millennial percibe un mayor esfuerzo extra cuando se encuentra en modalidad presencial. Por otro lado, el grupo comprendido de 18 a 26 años percibe un menor esfuerzo extra en la modalidad telemática, sin embargo, la diferencia entre medias de ambos grupos es muy débil, por lo que no es relevante.

Aun así, tratando de centrar la atención en la muestra del estudio, obviando su significancia con respecto a la distribución normal, encontramos los siguientes resultados; los líderes ofrecen medias más altas que el grupo de liderados en todas las variables independientemente de su modalidad, por lo que la percepción de estos con respecto a la satisfacción, esfuerzo y eficacia que generan en el grupo es más positiva que la que ofrece el grupo de supervisados, además, al comparar las modalidades de trabajo, las puntuaciones de la modalidad presencial son ligeramente superiores en las tres variables. Por otro lado, el grupo millennial no parece ofrecer puntuaciones más altas en las variables de la modalidad telemática con respecto a otros grupos de edad a diferencia de lo descrito por la literatura, por lo que la edad no parece especialmente relevante al comparar modalidades de trabajo. En cuanto al sexo, los resultados en eficacia son idénticos en ambos grupos, y muy similares en satisfacción y esfuerzo, siendo ligeramente superiores en el grupo de hombres, así como en la modalidad presencial.

Observando las matrices de correlación entre ítems, se extraen las siguientes conclusiones:

Tal y como dicta la literatura, las habilidades del liderazgo transformacional correlacionan de manera positiva con la satisfacción, esfuerzo extra y eficacia tanto en la modalidad presencial como en la modalidad telemática. A su vez, el liderazgo pasivo/evitativo correlaciona negativamente en ambas modalidades de trabajo. No obstante, llaman la atención los resultados obtenidos de la recompensa contingente del estilo

transaccional; siendo la correlación positiva y moderada en la modalidad presencial, y positiva y fuerte en la modalidad telemática, lo que indica que clarificar las expectativas y reforzar las conductas esperadas son muy deseables, sobre todo en la modalidad telemática.

Acudiendo a las diferencias entre modalidades, las diferencias de correlación más destacables (>0.2) aparecen en las habilidades de estimulación intelectual, consideración individualizada y *laissez-faire*. Respecto a la primera habilidad, la modalidad telemática presenta una correlación más fuerte con el esfuerzo extra, lo que indica que en el liderazgo virtual es importante incitar al empleado a ser innovador, creativo y autosuficiente a la hora de buscar soluciones a la hora de encontrar una motivación que le impulse a esforzarse más por alcanzar los objetivos. En cuanto a la segunda habilidad, la modalidad telemática presenta una correlación más fuerte en satisfacción y esfuerzo extra, lo que indica que ofrecer una atención especial e individualizada en el empleado va a ser importante a la hora de obtener un mayor nivel de satisfacción y esfuerzo en el liderazgo virtual. Por último, el estilo pasivo/ evitativo no solo correlaciona negativamente en cualquier modalidad de trabajo, sino que va a ofrecer mayores niveles de baja satisfacción, esfuerzo extra y eficacia que en la modalidad presencial, por lo que es un estilo a evitar en el liderazgo virtual.

8. CONCLUSIONES

El objetivo del estudio es analizar las habilidades de liderazgo que más se adaptasen al ámbito del teletrabajo, con el fin de encontrar las claves para generar desde puestos de dirección mayor satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los empleados, partiendo de las 9 dimensiones de liderazgo teorizadas por Bass y Avolio (1997).

De este modo, tras revisar la literatura y analizar los resultados de la investigación, se extraen una serie de conclusiones. En primer lugar, al comprobar los resultados del estilo de liderazgo pasivo/ evitativo, hemos obtenido la hipótesis de partida, por lo que parece que las habilidades de caracterizan al estilo transaccional no benefician al desarrollo de la organización en ninguna de sus modalidades de trabajo, por lo que es un estilo a evitar. Por otro lado, las dimensiones del liderazgo transaccional han vuelto a confirmar la hipótesis de partida, observando una moderada e incluso fuerte correlación positiva con las variables criterio, además, en lo que respecta a la modalidad de teletrabajo, se observa como la estimulación intelectual es más importante para el

esfuerzo extra del empleado que en la modalidad presencial, así como la consideración individualizada también destaca en esfuerzo extra y eficacia ante la modalidad presencial. Sin embargo, el resto de las dimensiones han correlacionado de manera muy similar, por lo que no parece que sean habilidades que parezca necesario potenciar en la modalidad virtual. Por último, los resultados que corresponden a las dos dimensiones del liderazgo transaccional han ofrecido resultados opuestos, destacando positivamente la recompensa contingente en el esfuerzo extra de la modalidad telemática sobre la modalidad presencial.

Por tanto, las habilidades de liderazgo que más se necesitan potenciar en la modalidad de teletrabajo según el modelo de Bass y Avolio (1997) son la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la recompensa contingente, siendo no recomendadas aquellas que corresponden al liderazgo pasivo/ evitativo y a la gestión por excepción (activa). De este modo, una propuesta sería formar a los directivos para lograr que sean conscientes de la importancia de estos elementos en la organización de un equipo, además de seleccionar desde los puestos de recursos humanos candidatos que puedan satisfacer las demandas que se piden desde esta modalidad de trabajo.

En cuanto a las limitaciones de este proyecto, los problemas de acceso público y gratuito a la literatura complican la búsqueda de información, así como la escasez de recursos para elaborar una revisión sistemática que pudiese recoger la información más relevante y veraz sobre la temática de estudio. Además, la dificultad de acceso a personas que hubiesen trabajado en ambas modalidades ha generado problemas a la hora de obtener resultados estadísticamente significativos, por lo que la muestra no es de distribución normal, lo que puede haber sesgado las conclusiones obtenidas. Unido a esto último, la reducción de ítems del cuestionario inicial, y la falta de validación para el contexto en el que se ha aplicado el estudio pueden haber influido en los resultados. Por otro lado, habría sido interesante realizar un ANOVA de medidas repetidas con un factor intrasujeto y otro intersujeto, y repetir estos análisis para cada una de las dimensiones del cuestionario, con la finalidad de establecer una comparación entre grupos; intersujeto (ser líder o liderado) e intrasujeto (modalidad presencial o modalidad telemática).

Por tanto, este trabajo sirve como una mirada al estudio de las habilidades de liderazgo en una modalidad en las organizaciones que va en alza en los últimos tiempos, por lo que una posible propuesta futura sería elaborar un cuestionario sobre dimensiones de liderazgo que se adaptasen en su contenido a este nuevo contexto, que llegase a una muestra amplia que pudiese ofrecer resultados extrapolables, de manera que se pudiese

intervenir con los puestos directivos para dar más importancia a la emisión de conductas que generen satisfacción, esfuerzo extra y eficacia en el empleado, y por tanto, en la organización.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Alvarez, A. (2020). Estilos de Liderazgo empresarial: Bill Gates. *Lean Construction México*. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/estilos-de-liderazgo-empresarial-bill-gates>
- Anghel, B., Cozzolino, M., y Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Artículos Analíticos, Boletín Económico*.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bell, B. S., y Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Belyh, A. (2020). Laissez Faire Leadership Guide: Definition, Qualities, Pros & Cons, Examples. *Cleverism*. <https://www.cleverism.com/laissez-faire-leadership-guide/>
- Bennett, N., y Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

- Cameron, K., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada)*. San Francisco, CA, EE UU.: Jossey-Bass.
- Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. University of California Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, MX: Thomson Learning.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning Editores.
- Eurostat (2020). Percentage of employed adults working at home by sex, age groups, number of children and age of youngest child. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfst_hhwahchi&lang=en
- French, J. R., Raven, B., y Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7, 311-320.
- Gibson, C. B., y Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Hackman, J.R., y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2), 250-279.
- Hater, J. J., y Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Hertel, G., Geister, S., y Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Herzberg, F. (1973). Work and the nature of man. *Cleveland: New American Library*. 25.
- Horney, N., Pasmore, B. y O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33, 4.

Indeed. (2021). Qué es el liderazgo transformacional: definición y ejemplos. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-transformacional-definicion-ejemplos>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). Encuesta de Población Activa (EPA). *Notas de prensa*. https://www.ine.es/prensa/epa_2021_s.pdf

Jácome, I. E. B. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34. <http://doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>

Korzynski, P (2013). Employee motivation in new working environment. *International Journal of Academic Research Part B*, 5(5), 184-188. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-5/B.28>

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.

Locke E. A. (1968) Towards a theory of task motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance* (3), 157–189.

Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

ManpowerGroup (2018) De líderes tradicionales a líderes digitales: Cómo liderar a través de la transformación digital.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.

McClelland, D.C. (1965) Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*. 20(5), 321-333.

McDougall, W. (1908). *Introduction to Social Psychology*. London. Methuen.

Nohria N., B. Groysberg y L.E. Lee. (2008) Employee motivation: a powerful new model. *Harv Bus Rev*, 86(7-8), 78-84.

- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2021). Flash Datos de Teletrabajo – Cuarto Trimestre 2021. *Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Gobierno de España*. <https://doi.org/10.30923/094-22-033-5>
- Porter L.W. y Lawler, E.E. (1968) Managerial attitudes and performance. *The Irwin-Dorsey series in behavioral science. Homewood, Ill.: R. D. Irwin. viii, 209.*
- Randstad (2022) Qué competencias serán imprescindibles en un directivo tras la pandemia. <https://www.randstad.es/tendencias360/que-competencias-seran-imprescindibles-en-un-directivo-tras-la-pandemia/>
- Randstad Research (2021). Informe teletrabajo en España. <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wpcontent/uploads/2021/07/RANDSTAD-Informe-Research-Teletrabajo.pdf>
- Rock, K. W., y Pratt, M. G. (2002). *Where do we go from here?: Predicting identification among dispersed employees*. *Corporate And Organizational Identities*, 71-92.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- The Jamovi Project (2021). *Jamovi* (Version 1.6) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>
- Vroom V.H. (1964) Work and motivation. *New York: Wiley. ix, 331, 29.*
- William, J. (1887) What is an Instinct?. *Scribner's Magazine. 1(14) 355-365.* <https://doi.org/10.1037/10122-018>
- Yukl, G., y Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*.
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Barcelona: Konrad Adenauer Stiftung.
- Zemke, R., Raines, C., y Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development, 54(1), 60-60.*

10. ANEXOS

ANEXO I: Cuestionario empleado

El cuestionario fue en español y distribuido mediante Google Forms. La primera parte debía ser respondida por todos los participantes, y en función de su respuesta en la pregunta 4, se les pasaba la parte 2 y parte 3 expresado según su rol en la organización.

Introducción al cuestionario:

Hola! Soy Almudena, estudiante de último curso del doble grado de Psicología y Criminología.

Lo primero, ¡muchísimas gracias por estar aquí! El cuestionario que te encontrarás a continuación forma parte de mi trabajo de fin de grado de psicología. Su finalidad es hallar habilidades específicas que los líderes del momento van a necesitar desarrollar para liderar satisfactoriamente a los nuevos grupos de trabajo de la era digital; los equipos virtuales.

El cuestionario se compone de dos partes; la primera hará referencia a su experiencia trabajando de manera presencial, y la segunda a su experiencia teletrabajando. Será importante para la investigación que complete ambos apartados.

De nuevo, ¡muchísimas gracias por su tiempo!

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién ha completado la encuesta. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta del resto de participantes.

¿Acepta que sus datos personales sean tratados como se describió anteriormente?

- Si
- No

Parte 1: Cuestiones sociodemográficas

Seleccione su rango de edad:

- 18 – 26 años
- 27 – 44 años
- 45 – 57 años
- 58 – 76 años
- 77 años o más

Seleccione su género:

- Mujer
- Hombre

¿En cuál de las siguientes modalidades ha trabajado?

- Solo modalidad de teletrabajo
- Solo modalidad presencial
- En ambas, tanto en modalidad de teletrabajo como en modalidad presencial
- No he trabajado

Con cuál de los siguientes roles se siente MÁS identificado actualmente:

Pese a que pueda sentirse identificado con el rol de líder y el rol de liderado, seleccione la opción en la que desempeñe más funciones o dedique más tiempo (Por ejemplo; pertenezco a un departamento con un director, pero a su vez dentro de mi área coordino a un grupo y me dedico a liderarlo la mayor parte del tiempo: Opción 1).

- Lidero a un equipo
- Pertenezco a un equipo con un líder en común
- Ni lidero a un equipo, ni tengo un líder (soy autónomo...)

Parte 2: Las siguientes preguntas están relacionadas con su experiencia trabajado de manera PRESENCIAL:

Si no ha trabajado presencialmente nunca, pase a la parte 2:

0. Nunca	1. Casi nunca	2. Neutral	3. Casi siempre	4. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Mi líder/ al liderar...

1. Me brinda asistencia y apoyo a cambio de mis esfuerzos

Brido asistencia y apoyo a cambio del esfuerzo de mi empleado

2. No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios

No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios

3. Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

Centro la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

4. Busca diferentes perspectivas al resolver problemas

Busco diferentes perspectivas al resolver problemas

5. Habla con optimismo sobre el futuro

Hablo con optimismo sobre el futuro

6. Me infunde orgullo por estar asociado con él/ella

Inspiro orgullo en los demás al estar asociados a mí.

7. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

Especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

8. Pasa tiempo enseñando y entrenando

Paso tiempo enseñando y entrenando a mis empleados

9. Deja en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas de desempeño

Dejo en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas de desempeño

10. Demuestra que él / ella cree firmemente en "Si no está roto, no lo arregles".

Demuestro que creo firmemente en "Si no está roto, no lo arregles".

11. Va más allá del interés propio por el bien del grupo

Voy más allá del interés propio por el bien del grupo

12. Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones

Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones

13. Dirige mi atención hacia las fallas en el cumplimiento de los estándares

Dirijo la atención de mis empleados hacia las fallas en el cumplimiento de los estándares

14. Evita tomar decisiones

Evito tomar decisiones

15. Me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás

Considero a mis empleados con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás

16. Sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas

Sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas

17. Se retrasa en la respuesta a preguntas urgentes

Me retraso en la respuesta a preguntas urgentes

18. Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos

Expreso confianza en que se alcanzarán los objetivos

19. Trabaja conmigo de manera satisfactoria

Trabajo con mi empleado de manera satisfactoria

20. Aumenta mi disposición a esforzarme más

Aumento la disposición de mi empleado a esforzarse más

21. Lidera un grupo que es efectivo

Lidero un grupo que es efectivo

Parte 3: Las siguientes preguntas están relacionadas con su experiencia trabajado de manera TELEMÁTICA (TELETRABAJO):

Si no ha teletrabajado nunca, no responda.

0. Nunca	1. Casi nunca	2. Neutral	3. Casi siempre	4. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

Mi líder/ al liderar...

1. Cuando teletrabajo, mi jefe/a me brinda asistencia y apoyo a cambio de mis esfuerzos

Cuando teletrabajo brido asistencia y apoyo a cambio del esfuerzo de mi empleado

2. Cuando teletrabajo, mi jefe/a no interfiere hasta que los problemas se vuelven serios

Cuando teletrabajo no interfiero hasta que los problemas se vuelven serios

3. Cuando teletrabajo, mi jefe/a, centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

Cuando teletrabajo centro la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares

4. Cuando teletrabajo, mi jefe/a busca diferentes perspectivas al resolver problemas

Cuando teletrabajo busco diferentes perspectivas al resolver problemas

5. Cuando teletrabajo, mi jefe/a habla con optimismo sobre el futuro

Cuando teletrabajo hablo con optimismo sobre el futuro

6. Cuando teletrabajo, mi jefe/a me infunde orgullo por estar asociado con él/ella

Cuando teletrabajo inspiro orgullo en los demás al estar asociados a mí.

7. Cuando teletrabajo, mi jefe/a especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

Cuando teletrabajo especifico la importancia de tener un fuerte sentido de propósito

8. Cuando teletrabajo, mi jefe/a pasa tiempo enseñando y entrenando

Cuando teletrabajo paso tiempo enseñando y entrenando a mis empleados

9. Cuando teletrabajo, mi jefe/a deja en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas de desempeño

Cuando teletrabajo dejo en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas de desempeño

10. Cuando teletrabajo, mi jefe/a demuestra que él / ella cree firmemente en "Si no está roto, no lo arregles".

Cuando teletrabajo demuestro que creo firmemente en "Si no está roto, no lo arregles".

11. Cuando teletrabajo, mi jefe/a va más allá del interés propio por el bien del grupo

Cuando teletrabajo voy más allá del interés propio por el bien del grupo

12. Cuando teletrabajo, mi jefe/a considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones

Cuando teletrabajo considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones

13. Cuando teletrabajo, mi jefe/a dirige mi atención hacia las fallas en el cumplimiento de los estándares

Cuando teletrabajo dirijo la atención de mis empleados hacia las fallas en el cumplimiento de los estándares

14. Cuando teletrabajo, mi jefe/a evita tomar decisiones

Cuando teletrabajo evito tomar decisiones

15. Cuando teletrabajo, mi jefe/a me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás

Cuando teletrabajo considero a mis empleados con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás

16. Cuando teletrabajo, mi jefe/a sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas

Cuando teletrabajo sugiero nuevas formas de ver cómo completar las tareas

17. Cuando teletrabajo, mi jefe/a se retrasa en la respuesta a preguntas urgentes

Cuando teletrabajo me retraso en la respuesta a preguntas urgentes

18. Cuando teletrabajo, mi jefe/a expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos

Cuando teletrabajo expreso confianza en que se alcanzarán los objetivos

19. Mi jefe teletrabaja conmigo de manera satisfactoria

Teletrabajo con mi empleado de manera satisfactoria

20. Cuando teletrabajo, mi jefe/a aumenta mi disposición a esforzarme más

Cuando teletrabajo aumento la disposición de mi empleado a esforzarse más

21. Cuando teletrabajo, mi jefe/a lidera un grupo que es efectivo

Cuando teletrabajo lidero un grupo que es efectivo

ANEXO II: Link al cuestionario

Link de Google Forms: <https://forms.gle/bA5FMQCuvAXZH9Pt6>

ANEXO III: Tablas para el análisis estadístico

Tabla 5: Rol en la organización y satisfacción/ esfuerzo extra/ Eficacia

	Rol	Satisfac. (P)	Esfuerzo (P)	Eficacia (P)	Satisfac. (T)	Esfuerzo (T)	Eficacia (T)
N	1	27	27	27	23	23	23
	2	42	42	42	39	39	39
Media	1	4.33	4.04	4.22	4.26	3.96	4.04
	2	3.81	3.55	3.93	3.62	3.10	3.72
Mediana	1	4	4	4	4	4	4
	2	4	4	4	4	3	4
Desviación típica	1	0.679	0.587	0.698	0.689	0.767	0.878
	2	0.994	0.993	0.867	0.990	1.10	1.12
Shapiro- Wilk W	1	0.774	0.754	0.740	0.690	0.833	0.803
	2	0.873	0.882	0.858	0.879	0.907	0.864
Shapiro- Wilk p	1	<.001	<.001	<.001	<.001	0.001	<.001
	2	<.001	<.001	<.001	<.001	0.003	<.001

1: Líder

2: Liderado

Tabla 6: Sexo y satisfacción/ esfuerzo extra/ eficacia

	Sexo	Satisfac. (P)	Esfuerzo (P)	Eficacia (P)	Satisfac. (T)	Esfuerzo (T)	Eficacia (T)
N	1	46	46	46	43	43	43
	2	23	23	23	19	19	19
Media	1	3.91	3.70	4.04	3.79	3.33	3.84
	2	4.22	3.83	4.04	4.00	3.63	3.84
Mediana	1	4.00	4.00	4.00	4	3	4
	2	4	4	4	4	4	4
Desviación típica	1	0.890	0.840	0.729	1.01	1.11	1.07
	2	0.951	0.984	0.976	0.745	0.955	1.01
Shapiro- Wilk W	1	0.860	0.864	0.825	0.860	0.904	0.857
	2	0.734	0.733	0.833	0.787	0.866	0.786
Shapiro- Wilk p	1	< .001	< .001	< .001	< .001	0.002	< .001
	2	< .001	< .001	0.001	< .001	0.012	< .001

1: Mujer

2: Hombre

Tabla 7: Rango de edad y satisfacción/ esfuerzo extra/ eficacia

	Edad	Satisfac. (P)	Esfuerzo (P)	Eficacia (P)	Satisfac. (T)	Esfuerzo (T)	Eficacia (T)
N	1	20	20	20	17	17	17
	2	11	11	11	8	8	8
	3	33	33	33	32	32	32
	4	5	5	5	5	5	5
Media	1	4.00	3.70	4.10	3.71	3.18	3.65
	2	4.09	3.82	4.18	4.00	3.25	3.88
	3	4.00	3.82	4.00	3.88	3.59	3.91
	4	4.00	3.20	3.80	4.00	3.40	4.00
Mediana	1	4.00	4.00	4.00	4	3	4
	2	4	4	4	4.00	3.00	4.00
	3	4	4	4	4.00	4.00	4.00
	4	4	3	4	4	3	4
Desviación típica	1	0.973	1.22	1.02	0.985	1.13	1.32
	2	1.22	0.874	0.751	1.07	1.28	0.991
	3	0.866	0.683	0.750	0.976	1.04	0.963
	4	0.00	0.447	0.447	0.00	0.548	0.707
Shapiro- Wilk W	1	0.832	0.871	0.808	0.888	0.895	0.851
	2	0.749	0.864	0.822	0.860	0.843	0.872
	3	0.846	0.736	0.832	0.844	0.858	0.829
	4	NaN	0.552	0.552	NaN	0.684	0.883
Shapiro- Wilk p	1	0.003	0.012	0.001	0.043	0.056	0.011
	2	0.002	0.065	0.018	0.120	0.082	0.156
	3	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	4	NaN	<.001	<.001	NaN	0.006	0.325

1: 18 a 26 años

2: 27 a 44 años

3: 45 a 57 años

4: 58 a 76 años

Tabla 8: Matriz de correlación entre recompensa contingente (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Recompensa contingente	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Recompensa contingente	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.540	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.483	0.585	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.452	0.672	0.548	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 9: Matriz de correlación entre gestión por excepción pasiva (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Gestión por excepción (pasiva)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Gestión por excepción (pasiva)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.020	—		
	p-value	0.869	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.095	0.585	—	
	p-value	0.437	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.004	0.672	0.548	—
	p-value	0.971	< .001	< .001	—

Tabla 10: Matriz de correlación entre gestión por excepción activa (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Gestión por excepción (activa)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Gestión por excepción (activa)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	-0.173	—		
	p-value	0.155	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.036	0.585	—	
	p-value	0.766	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	-0.170	0.672	0.548	—
	p-value	0.162	< .001	< .001	—

Tabla 11: Matriz de correlación entre estimulación intelectual (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Estimulación Intelectual	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Estimulación Intelectual	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.435	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.365	0.585	—	
	p-value	0.002	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.435	0.672	0.548	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 12: Matriz de correlación entre motivación inspiradora (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Motivación inspiradora	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Motivación inspiradora	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.622	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.455	0.585	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.649	0.672	0.548	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 13: Matriz de correlación entre influencia idealizada atribuida (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Influencia idealizada (atribuida)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Influencia idealizada (atribuida)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.573	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.521	0.585	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.511	0.672	0.548	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 14: Matriz de correlación entre influencia idealizada comportamental (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Influencia idealizada (comport.)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Influencia idealizada (comport.)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.315	—		
	p-value	0.008	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.441	0.585	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.347	0.672	0.548	—
	p-value	0.004	< .001	< .001	—

Tabla 15: Matriz de correlación entre consideración individualizada (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Consideración individ.	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Consideración individualizada	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.377	—		
	p-value	0.001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.318	0.585	—	
	p-value	0.008	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.286	0.672	0.548	—
	p-value	0.017	< .001	< .001	—

Tabla 16: Matriz de correlación entre laissez-faire (Presencial) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Laissez-faire	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Laissez-faire	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	-0.527	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.305	0.585	—	
	p-value	0.011	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	-0.271	0.672	0.548	—
	p-value	0.024	< .001	< .001	—

Tabla 17: Matriz de correlación recompensa contingente (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Recompensa contingente	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Recompensa contingente	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.659	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.780	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.651	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 18: Matriz de correlación entre gestión por excepción (pasiva) (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Gestión por excepción (pasiva)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Gestión por excepción (pasiva)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	-0.219	—		
	p-value	0.088	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.207	0.653	—	
	p-value	0.107	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	-0.044	0.679	0.623	—
	p-value	0.731	< .001	< .001	—

Tabla 19: Matriz de correlación entre gestión por excepción (activa) (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Gestión por excepción (activa)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Gestión por excepción (activa)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	-0.263	—		
	p-value	0.039	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.224	0.653	—	
	p-value	0.081	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	-0.152	0.679	0.623	—
	p-value	0.237	< .001	< .001	—

Tabla 20: Matriz de correlación entre estimulación intelectual (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Estimulación Intelectual	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Estimulación Intelectual	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.511	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.652	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.495	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 21: Matriz de correlación entre motivación inspiradora (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Motivación inspiradora	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Motivación inspiradora	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.647	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.442	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.562	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 22: Matriz de correlación entre Influencia idealizada atribuida (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Influencia idealizada (atribuida)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Influencia idealizada (atribuida)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.667	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.562	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.638	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 23: Matriz de correlación entre Influencia idealizada comportamental (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Influencia idealizada (comport.)	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Influencia idealizada (comport.)	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.476	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.573	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.471	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—

Tabla 24: Matriz de correlación entre consideración individualizada (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Consideración individual.	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Consideración individualizada	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	0.485	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	0.559	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	0.406	0.679	0.623	—
	p-value	0.001	< .001	< .001	—

Tabla 25: Matriz de correlación entre laissez-faire (telemática) y satisfacción/ esfuerzo/ eficacia

		Laissez-faire	Satisfacción	Esfuerzo	Eficacia
Laissez-faire	Pearson's r	—			
	p-value	—			
Satisfacción	Pearson's r	-0.515	—		
	p-value	< .001	—		
Esfuerzo	Pearson's r	-0.582	0.653	—	
	p-value	< .001	< .001	—	
Eficacia	Pearson's r	-0.536	0.679	0.623	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	—