

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Programa de Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos

Liderazgo en teletrabajo: una investigación multimétodo sobre las competencias relacionales, el conflicto vida-trabajo y el aislamiento profesional

TESIS DOCTORAL

Presentado por:

Alexandra Inés Puentes Suárez

Directores:

Núria Tordera Santamatilde. PhD

José María Peiró Silla. PhD

Mayo 2026

© Alexandra Inés Puentes Suárez, 2026

Los estudios que componen esta tesis doctoral se han desarrollado con el apoyo del Ministerio de Ciencia e Innovación de España, en el marco del proyecto “Desarrollo de las competencias de liderazgo para mejorar el bienestar y el desempeño de los teletrabajadores: evaluación de un programa de formación a través de web y app (DIGYLID)” (PID2020-116742RB-100).

A mi madre, a Tatis, a Vale, a Holman.

¡Mi familia, mi hogar, mi lugar seguro!

AGRADECIMIENTOS

Durante varios años postergué el proyecto de mis estudios doctorales. Fue precisamente en la pandemia cuando tomé la decisión de presentarme al Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos de la Universitat de València. Con la aceptación llegaron momentos de duda y temor, pues este camino implicaba también a mi familia; y quizá fue eso, precisamente, lo que me dio el impulso para comenzarlo.

Mi elección del doctorado estuvo influenciada por el conocimiento de la obra del Dr. José María Peiró. A él agradezco su generosa respuesta ante mi solicitud inicial, así como sus orientaciones y sugerencias a lo largo de este proceso. Ha sido y seguirá siendo un referente académico y profesional.

Al llegar al IDOCAL, encontré a la Dra. Nuria Tordera, a quien corresponde gran parte de este logro académico. Gracias por orientar mi proceso, por cuestionar mis posturas, por acompañarme en los momentos de reflexión y duda, y especialmente por el apoyo brindado en lo personal y lo humano.

Agradezco a la Universitat de València y al equipo del IDOCAL, por ser mi casa durante esta etapa de formación. A la Dra. Ana Zornoza, por comunicarme la aceptación al doctorado, por su acogida y por su disposición permanente ante mis solicitudes. A la Dra. Isabel Rodríguez, por su apoyo y orientación a lo largo de todo el proyecto, en particular durante la etapa final de mi tesis. Al Dr. Vicente González, por compartir su experiencia y sus orientaciones metodológicas. A la Dra. Inés Tomas, por su retroalimentación en mi primera jornada doctoral, que me permitió reconocer un buen inicio y confirmar que estaba en el camino correcto.

A Andrea Moreno, por creer en este proyecto y abrir las puertas de Sofka para su desarrollo. A los trabajadores y líderes de Sofka y Melt Studio en Colombia, por su participación en el programa de formación Digylid.

A quienes fueron parte de este camino: Baltasar, Felipe, Marija, Lucia, Nina, Teresa, Viky, Matias, Sedi, Danila, Milena, Clara, Harlen, Aida, Esther, Emiliano y Magda, gracias por los momentos compartidos que hicieron de mi estancia en España una experiencia más grata.

Este logro no habría sido posible sin el apoyo de mi familia. A mi madre, por ser un ejemplo de vida, por su tenacidad, su apoyo y su amor constante. A mis hijas: a Tatis, por recordarme que los libros esperan siempre, y porque gracias a ella retomé el placer de disfrutarlos; a Vale, por nuestras tardes de encuentro y por la forma en que su amor siempre

supo encontrarme. En las dos, encontré, cada día, el motivo más poderoso para seguir. A Holman, por ser mi compañero de vida y mi soporte detrás de cada etapa de este camino.

A mis hermanos: a German, porque esta experiencia nos unió aún más y nos permitió reencontrarnos en los recuerdos; a Cesar, por nuestras conversaciones telefónicas que pasaban de lo jocoso a lo verdaderamente esencial. A Sandra, a quien la vida puso en mi camino, gracias por el afecto, el apoyo y la presencia incondicional. A Fernando, por acompañar a mi hija en los momentos en que la distancia me lo impedía.

Agradezco a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por concederme el tiempo necesario y por el reconocimiento continuo a mi trabajo. Al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, por el apoyo económico que hizo posible el desarrollo de mis estudios doctorales.

A mis espacios de silencio y reflexión, porque en ellos encontré las respuestas que me permitieron seguir avanzando.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 16
CAPÍTULO 1: COMPETENCIAS RELACIONALES DEL LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO 24
1.1 EL TELETRABAJO: CONCEPTUALIZACIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA 26
1.3 COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES EN TELETRABAJO 50
1.4 DESAFÍOS DEL LIDERAZGO EN TELETRABAJO 58
1.5 LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO 66
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA 73
2.1 OBJETIVOS 76
2.2 PROCEDIMIENTO 81
2.3 PARTICIPANTES 84
2.4 MEDIDAS 86
2.5 ANÁLISIS DE DATOS 88
CAPÍTULO 3: CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LMX), CONFLICTO TELETRABAJO -VIDA PERSONAL Y AISLAMIENTO PROFESIONAL: UN MODELO DE MEDIACIÓN MODULADO POR EL GÉNERO 91
3.1 INTRODUCCIÓN 93
3.2 MÉTODO 100
3.3 RESULTADOS 102
3.4 DISCUSIÓN 106
CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE DE LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO: UN ESTUDIO CUALITATIVO CON TRES GRUPOS DE INTERÉS 111
4.1 INTRODUCCIÓN 113
4.2 METODOLOGÍA 116
4.3 RESULTADOS 119
4.4 DISCUSIÓN 130
CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS RELACIONALES DE LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO. UN ESTUDIO LONGITUDINAL 139
5.1 INTRODUCCIÓN 141
5.2 MÉTODO 149
5.3 RESULTADOS 153
5.4 DISCUSIÓN 157
CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN GENERAL 163

6.1 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS 165
6.2 IMPLICACIONES TEÓRICAS 169
6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS 174
6.4 LIMITACIONES 179
6.5 INVESTIGACIONES FUTURAS 180
6.6 CONCLUSIONES 181
REFERENCIAS 183
APENDICES 212
Apéndice 1. Protocolo grupos focales 214
Apéndice 2. Guion de entrevista supervisores 220
Apéndice 3. Guion de entrevista trabajadores 222

Lista de tablas

Table 1 Descriptive statistics and correlations for study variables…….……103
Table 2 Estadísticos descriptivos…….153
Table 3 Resultados de la prueba t para muestras emparejadas (T1-T3)…..……..154
Table 4 Análisis del efecto de los cambios en las competencias relacionales sobre el cambio en LMX…….…….……155
Table 5 Análisis del efecto de los cambios en las competencias de desarrollo de relaciones sobre el cambio en el aislamiento profesional……..…….……155
Table 6 Análisis del efecto de los cambios en las competencias de fomento del equilibrio sobre el cambio en el conflicto teletrabajo-vida personal**……**……..156

Lista de figuras

Figure 1 Modelo de distancia virtual de Lojeski y Reilly (2020)……35

Figure 2 Modelo de liderazgo para el teletrabajo (LCT) 57

Figure 3 The conceptual mode..……..…….99

Figure 4 Interaction effect between work-life conflict and professional isolation in male and female.....106

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo constituye una forma de trabajo cada vez más extendida que se ha expandido con el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Además, algunos eventos ambientales, históricos y sociales, tales como la pandemia de COVID-19, la emergencia climática o la búsqueda de opciones de trabajo que aumenten el control sobre cuándo y cómo se trabaja y faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal, han acelerado aún más su adopción (Hajal, 2022; Ropponen, 2025). Se trata de un proceso de transformación progresiva en el que pueden diferenciarse varias etapas: un crecimiento gradual y limitado previo al 2020, un cambio abrupto durante la crisis sanitaria, una fase posterior de estabilización que define la nueva normalidad organizacional, y una fase actual que incorpora el trabajo híbrido en función de objetivos y características organizacionales.

En la etapa de pospandemia, el teletrabajo se ha estabilizado en niveles más altos que antes de la pandemia, pero más bajos que durante el confinamiento, y el modelo híbrido ha ido ganando mayor aceptación. En la Unión Europea el 24.4% de las personas trabajaban desde casa de forma habitual u ocasional en 2021 (Urien & Erro-Garcés, 2024), cifra que aumentó el 20% respecto a 2019 (Nemțeanu & Dabija, 2023).

Así, el teletrabajo ha pasado de ser una opción transitoria a una forma cotidiana de organización en diversos sectores productivos a nivel global. Este cambio redefine los modos de vida, de trabajo y de relación interpersonal (Eurostat, 2024), generando efectos positivos y negativos a nivel organizacional e individual. Los efectos positivo del teletrabajo sobre el bienestar incluyen una mayor percepción de autonomía, una reducción del estrés causado por interrupciones frecuentes y una disminución de los tiempos de desplazamiento. Estos factores permiten dedicar más tiempo a la familia y al ocio (Beauregard et al., 2019; Urien & Erro-Garcés, 2024). En cuanto a los efectos negativos, la investigación destaca que estos se presentan principalmente en aspectos relacionales, como el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, así como el aislamiento social y profesional (Hodzic et al., 2024; Purvanova & Kenda, 2022).

La investigación realizada durante las últimas décadas destaca la importancia del liderazgo en entornos de teletrabajo como un factor determinante para la salud, el bienestar y el desempeño laboral (Beauregard et al., 2019; Bell et al., 2023; Hodzic et al., 2024). Sin embargo, los cambios en el entorno laboral actual muestran que es necesario analizar y repensar los modelos tradicionales de liderazgo para que se adapten a las nuevas formas de relación, comunicación y organización en espacios de trabajo distribuidos y mediados por la tecnología.

En este proceso, los líderes han tenido que adaptar sus formas de gestión a un nuevo modelo de trabajo que implica una práctica laboral en la que los trabajadores desempeñan sus

funciones desde ubicaciones distintas del espacio tradicional de trabajo utilizando TIC (Nakrošienė et al., 2019). La mediación tecnológica no es solo un canal alternativo para transmitir información, sino que también actúa como un filtro que elimina aspectos clave de la interacción humana. Avolio et al. (2014) y Kozlowski et al. (2021) coinciden en que la falta de contacto cara a cara elimina señales no verbales fundamentales para interpretar emociones, identificar diferencias entre lo que se expresa y lo que se siente, y construir la empatía que une a los equipos. Antonakis y Atwater (2002) afirman que es más difícil identificarse con los líderes en un entorno mediado por la tecnología, que denominan "entorno social frío", generado precisamente por este tipo de comunicación. Por su parte, Varma et al. (2022) señalan que la confianza mutua tarda mucho más en desarrollarse en entornos distribuidos y puede que nunca alcance los niveles observados en entornos presenciales.

Posiblemente, el mayor impacto para los trabajadores sea el riesgo derivado de los límites poco claros entre la vida laboral y la personal. Bell et al. (2023) y Kossek et al. (2023) evidencian que estar siempre disponibles a través de dispositivos móviles genera ciclos de estrés y agotamiento difíciles de romper. Esto sucede en parte porque tanto líderes como trabajadores adoptan la norma de estar siempre conectados, lo que hace que desconectarse parezca una falta de compromiso. En este contexto, el aislamiento profesional aparece como una consecuencia no siempre inmediata, pero sí grave. Chang et al. (2023) señalan que este aislamiento es uno de los factores más importantes para el bienestar y el desempeño, y que la calidad del intercambio líder-miembro es necesaria, aunque no suficiente, para reducirlo.

La paradoja que señalan Lojeski & Reilly (2020) y que retoman Peiró & Martínez-Tur (2022) es especialmente importante porque muestra que una mayor conectividad puede conducir a un mayor aislamiento. Cuando la interacción ocurre sólo a través de dispositivos y faltan vínculos empáticos reales, la sensación de distancia entre las personas suele aumentar en lugar de disminuir. Esta paradoja no es sólo un efecto secundario menor del teletrabajo, sino una señal de alarma sobre los límites de las soluciones tecnológicas para resolver problemas que, en esencia, son relacionales.

Un reto importante y aún poco abordado en la literatura es que las competencias tradicionales de liderazgo resultan insuficientes para un desempeño eficaz en contextos de teletrabajo. Contar con habilidades comunicativas o sensibilidad relacional no garantiza su efectividad cuando los canales de interacción han cambiado tanto. En este sentido Peiró y Martínez-Tur (2022) distinguen entre competencias digitales de tipo técnico y competencias digitalizadas, entendidas como habilidades psicosociales que requieren ser reinterpretadas y ajustadas para mantenerse vigentes en entornos virtuales. Por su parte, el modelo de seis

competencias electrónicas propuesto por Roman et al. (2018), aporta al análisis del liderazgo electrónico al centrarse en áreas específicas como la E- social, la E-communication y la E-trust. Sin embargo, la literatura coincide en la necesidad de continuar validando estos modelos mediante evidencia empírica y estudios longitudinales que permitan evaluar su impacto en el desempeño y el bienestar.

En consecuencia, no basta con adaptar el liderazgo presencial desde una perspectiva tecnológica; también es fundamental examinar en profundidad las dinámicas relacionales propias del teletrabajo. La mediación de las TIC exige que los líderes desarrollen competencias orientadas a reducir la distancia virtual, compensar la falta de contacto cara a cara, brindar apoyo tanto instrumental como emocional y facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Bravo-Duarte et al., 2025b; Stoian et al., 2022; Veith et al., 2025). Atender cada una de estas dinámicas resulta clave para gestionar los intereses de todos los involucrados, como el teletrabajador, su familia, los gestores de RRHH y el propio líder (Marques et al., 2025), quienes influyen tanto en los resultados de la organización como en la salud y el bienestar del trabajador.

Así, esta tesis doctoral estudia el bienestar de los teletrabajadores, centrándose en las habilidades relacionales del liderazgo y en cómo se desarrollan. En el teletrabajo, el aislamiento profesional y el conflicto entre el trabajo y la vida personal son los riesgos psicosociales más documentados, por lo que es importante analizar el papel del liderazgo en su gestión. En la literatura se ha planteado que la calidad de las relaciones que el líder establece en entornos de teletrabajo afecta el bienestar de los teletrabajadores. Esta idea orienta el diseño de la investigación y fundamenta la realización de tres estudios complementarios desde el punto de vista metodológico.

Para abordar este tema, la tesis sigue una secuencia lógica que va desde comprender el fenómeno hasta intervenir en este. El primer estudio analiza los mecanismos mediante los cuales la calidad del intercambio líder-miembro (LMX) influye en el aislamiento profesional y en el conflicto entre el trabajo y la vida personal en contextos de teletrabajo estable, considerando el género como variable moduladora. El segundo estudio identifica las competencias de liderazgo consideradas importantes para enfrentar los desafíos del teletrabajo, de acuerdo con la percepción de los líderes, los teletrabajadores y los gestores de RRHH. El tercer estudio evalúa la eficacia de un programa de formación en estas competencias relacionales: el desarrollo de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como su impacto en LMX, en el aislamiento profesional y en el conflicto entre el trabajo y la vida personal de los teletrabajadores.

Esta tesis aporta tanto en el plano teórico como en el práctico. En lo teórico, amplía la teoría LMX a situaciones de teletrabajo habitual, identifica el conflicto entre el trabajo y la vida personal como un mecanismo mediador no estudiado previamente, incluye el género como variable moduladora de los efectos del liderazgo, contribuye al desarrollo de un modelo de competencias de liderazgo para el teletrabajo y demuestra que cada competencia relacional tiene efectos concretos y distintos en diversos aspectos del bienestar. En la práctica, ofrece a las organizaciones pruebas útiles para diseñar formaciones que desarrollen competencias de liderazgo y demuestra que su impacto en el bienestar de quienes teletrabajan puede comprobarse empíricamente.

Esta tesis se organiza en seis capítulos. El capítulo 1 presenta el marco conceptual y teórico. En primer lugar, se analiza la evolución del teletrabajo como fenómeno organizacional. En segundo lugar, se analiza el papel del liderazgo en estos entornos, con énfasis en la calidad de la relación líder-miembro, en el liderazgo electrónico y virtual, y se presentan, además, los principales modelos de competencias de liderazgo para el teletrabajo. En tercer lugar, se explican los principales retos para los líderes en el teletrabajo, como el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. Además, se revisa la evidencia disponible sobre la formación de liderazgo como estrategia orientada al desarrollo de competencias relacionales en contextos digitalizados. Finalmente, se identifican los vacíos en la literatura que fundamentan el diseño de los estudios que conforman esta tesis.

El capítulo 2 detalla los objetivos de la investigación y la metodología empleada en cada uno de los estudios. Se expone el objetivo general y tres objetivos específicos, derivados de las brechas identificadas en la evidencia empírica. Igualmente, se describen los métodos de recolección de datos, los criterios de selección de los participantes y las estrategias analíticas adoptadas en cada estudio: un diseño transversal cuantitativo (Estudio 1), un diseño cualitativo exploratorio basado en la fenomenología hermenéutica (Estudio 2) y un diseño longitudinal cuasi experimental con grupo de control en lista de espera (Estudio 3).

El capítulo 3 presenta el Estudio 1, centrado en analizar el papel mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en la relación entre el LMX y el aislamiento profesional percibido por los teletrabajadores. De igual manera, se examina el efecto modulador del género en dicha relación.

En el capítulo 4 se describe el Estudio 2, cuyo propósito es identificar las competencias de liderazgo más relevantes para afrontar los desafíos del teletrabajo desde la perspectiva de tres grupos de interés. Para ello se realizaron tres grupos focales y ocho entrevistas individuales con líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH. Mediante un análisis temático, se

identificaron cinco competencias y se analizaron las similitudes y diferencias en las percepciones de los tres grupos de interés respecto de los retos del teletrabajo.

En el capítulo 5 se presenta el Estudio 3, orientado a evaluar la eficacia del programa de formación "Digylid" en el desarrollo de dos competencias relacionales de liderazgo: la construcción de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Asimismo, se analiza su impacto en LMX, el aislamiento profesional y el conflicto trabajo-vida personal en teletrabajadores de España, Colombia y Chile.

Por último, el capítulo 6 recoge la discusión general de la tesis. En este se integran los resultados de los tres estudios en relación con el objetivo general, se examinan sus implicaciones teóricas para LMX, el modelo de distancia virtual y el marco de competencias digitalizadas, y se abordan las implicaciones prácticas para el diseño de programas de formación en organizaciones con teletrabajo. Este capítulo finaliza con la identificación de las limitaciones de cada estudio, las propuestas para futuras líneas de investigación y las conclusiones generales de la tesis.

CAPÍTULO 1: COMPETENCIAS RELACIONALES DEL LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO

Este primer capítulo se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se aborda la definición de teletrabajo, sus características principales, su evolución y las diferencias con otros conceptos afines, con el fin de delimitarlo con precisión. Luego, se aborda la importancia del liderazgo en el teletrabajo, resaltando su papel para evitar el conflicto entre la vida laboral y la personal y para reducir el aislamiento profesional. Se presenta la teoría LMX como un enfoque relacional que ayuda a comprender cómo se construyen relaciones de calidad en el teletrabajo, especialmente para mejorar el equilibrio entre el trabajo remoto y la vida personal. En la tercera parte, se revisan las competencias que los líderes necesitan para enfrentar los retos del teletrabajo, mostrando los principales modelos de competencias de liderazgo en entornos virtuales, de teletrabajo o digitales, enfatizando en las competencias relacionales. Finalmente, se analiza por qué es importante la formación de líderes a través de plataformas digitales para desarrollar y fortalecer competencias en entornos virtuales.

1.1 EL TELETRABAJO: CONCEPTUALIZACIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El avance de las TIC hizo posible que se generara el teletrabajo a mediados de los años setenta (Herrera et al., 2022). Inicialmente, no era obligatorio, ya que las organizaciones lo empleaban como una estrategia flexible para mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral (Ferdous et al., 2026). Sin embargo, en los años noventa, el teletrabajo se fortaleció con la popularización de los computadores personales y la expansión de las redes de datos (Herrera et al., 2022; Veith et al., 2025).

En las últimas décadas, los avances tecnológicos y las restricciones de movilidad por la pandemia de COVID-19 aceleraron la adopción del teletrabajo, especialmente desde casa, como una forma de mantener la actividad económica y productiva (Ferdous et al., 2026; Herrera et al., 2022). Esto llevó a las organizaciones a adaptarse y cumplir con las normas de salud y seguridad, consolidando el teletrabajo como una herramienta de resiliencia ante la crisis sanitaria (Ferdous et al., 2026; Mele et al., 2023). Además, las políticas institucionales y los compromisos con la sostenibilidad impulsan el teletrabajo, que se considera una opción para avanzar hacia una economía verde, ya que ayuda a reducir desplazamientos, emisiones de carbono y la huella ambiental (Stoian et al., 2022; Veith et al., 2025).

1.1.1 Delimitación conceptual

En la práctica cotidiana y en la literatura científica, los términos empleados para describir las distintas modalidades de trabajo mediadas por las TIC suelen emplearse indistintamente. Vartiainen (2021) explica que el teletrabajo y el trabajo remoto no son

idénticos, pues se refieren a situaciones laborales distintas. El teletrabajo consiste en utilizar dispositivos electrónicos personales para trabajar fuera de la oficina. Por su parte, el trabajo remoto es un concepto más amplio que no exige visitas frecuentes al lugar de trabajo ni el uso obligatorio de la tecnología. Existen otras formas, como el teletrabajo móvil y multilocal, que describen a quienes trabajan en varios lugares, como cafeterías, hoteles o medios de transporte. Además, el teletrabajo digital se da cuando toda la relación laboral se desarrolla a través de plataformas virtuales, como el trabajo en plataformas o el *crowdwork*, en las que toda la interacción es digital. Esta clasificación muestra que el trabajo a distancia abarca prácticas diversas según la movilidad, el uso de la tecnología y el tipo de relación con la organización. Por eso, es necesario definir con claridad el enfoque de este estudio y diferenciarlo de otros términos.

Entre las muchas definiciones que existen, hay una que ha sido ampliamente aceptada y considera *el teletrabajo* como una práctica laboral en la que las personas desempeñan sus funciones desde ubicaciones distintas del espacio tradicional de trabajo (Nakrošienė et al., 2019). Para ello, emplean las TIC para comunicarse con compañeros, supervisores, usuarios o clientes y para cumplir con sus responsabilidades y los objetivos de la organización (Beckel & Fisher, 2022; Gajendran & Harrison, 2007). Esta definición resalta dos aspectos clave: la separación física del lugar de trabajo formal y el uso de tecnología para reemplazar la presencia física. Esta definición servirá de base conceptual para esta tesis.

Por otra parte, el trabajo remoto consiste en realizar actividades laborales fuera del espacio físico tradicional, utilizando las TIC y destacando la independencia respecto de la ubicación geográfica (Avolio et al., 2000). Este concepto es más amplio que el trabajo desde casa o trabajo en el hogar, que limita la actividad laboral a la residencia del trabajador y ha sido la forma más común de teletrabajo a lo largo de la historia (de Vries et al., 2019).

El trabajo a distancia o trabajo distribuido se utiliza como término paraguas para englobar diversos arreglos organizacionales en los que los trabajadores desempeñan sus funciones fuera del lugar habitual de trabajo, coordinándose mediante tecnologías digitales (Gajendran & Harrison, 2007). En contraste, el concepto de trabajo virtual enfatiza menos la ubicación física del trabajador y otorga mayor relevancia al carácter tecnológicamente mediado de las interacciones (Bell et al., 2023). Este enfoque predomina en la literatura sobre equipos virtuales, donde lo relevante es el grado de virtualidad, entendido como la intensidad con la que la tecnología sustituye la comunicación cara a cara, más que la distancia geográfica en sí misma (Bell et al., 2023; Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014).

Más recientemente, el concepto de W*orking-from-Anywhere* (WFA) ha surgido para describir una modalidad basada principalmente en la flexibilidad geográfica total (Marques et al., 2025), en la que el trabajador puede elegir desempeñar sus funciones desde cualquier localización geográfica, incluso de manera transnacional, superando las limitaciones que aún impone el trabajo desde casa convencional (Beckel & Fisher, 2022; Berger Ploszaj et al., 2025; Marques et al., 2025; Varma et al., 2022). Ahora bien, este concepto puede considerarse como trabajo remoto.

La diversidad de estas modalidades de trabajo evidencia que el teletrabajo es un fenómeno en constante evolución y que no constituye una práctica única, sino un conjunto de formas de trabajo con distintos niveles de virtualidad.

1.1.2 Evolución del concepto

La conceptualización inicial del teletrabajo se originó en la década de 1970, cuando Jack Nilles introdujo los términos *"telework*" y *"telecommuting"* en respuesta a la crisis energética de 1973. La propuesta buscaba principalmente reducir la dependencia de los combustibles fósiles al reemplazar el traslado físico de los trabajadores (Berger Ploszaj et al., 2025; de Vries et al., 2019). En ese momento, el teletrabajo era una solución limitada, solo disponible para ciertos perfiles profesionales y restringida por la tecnología de la época.

En los años 80 y 90, el avance de la computación personal, el correo electrónico y las redes de telecomunicaciones permitió que más trabajadores optaran por el teletrabajo. En ese tiempo, la literatura empezó a verlo como una forma legítima de flexibilidad laboral, útil tanto para planificar el transporte como para gestionar los recursos humanos (Felstead & Henseke, 2017; Kozlowski et al., 2021). Sin embargo, su uso seguía siendo limitado y a menudo dependía de acuerdos informales entre empleados y empresas.

Durante la primera década del siglo XXI, la percepción del teletrabajo cambió significativamente. Dejó de verse como algo rígido y paso a entenderse como un fenómeno gradual, influido por el avance de la virtualidad. Ahora, el teletrabajo se considera el resultado de varios factores, como la dispersión geográfica, el tiempo de trabajo a distancia y el nivel de tecnología utilizada (Bell et al., 2023; Hoch & Kozlowski, 2014; Kozlowski et al., 2021). Este cambio es importante porque permite comprender mejor las distintas modalidades de teletrabajo y analizar su impacto en el bienestar y el desempeño.

El año 2020 representó un punto de inflexión en la evolución del teletrabajo. La pandemia de COVID-19 impulsó su adopción de forma abrupta y generalizada, convirtiéndolo en el principal medio para sostener las actividades laborales. Millones de personas,

especialmente en sectores como la educación y la administración pública, se vieron obligadas a migrar al trabajo remoto, en muchos casos sin contar con la preparación y la infraestructura adecuada (Berger Ploszaj et al., 2025; Catană et al., 2022; Saraiva et al., 2025). Este "experimento natural" a nivel mundial no solo aceleró la investigación sobre el tema, sino que también mostró tanto las oportunidades como los desafíos del teletrabajo.

Después de la pandemia, la mayoría de las empresas no optaron por el teletrabajo total ni por regresar por completo a la oficina. En su lugar, han elegido modelos híbridos que combinan trabajo presencial y remoto (Veith et al., 2025), la proporción de cada modalidad varía según la tarea, el equipo y las necesidades personales y familiares de los empleados (Bell et al., 2023). Sin embargo, este enfoque trae consigo nuevos retos de gestión, sobre todo en cuanto a la equidad y el liderazgo, ya que dentro de un mismo equipo hay personas con diferentes niveles de acceso a los beneficios y a las limitaciones del teletrabajo y de la presencialidad.

El teletrabajo puede adoptar distintos niveles de intensidad, formas de implementación y combinaciones con el trabajo presencial. Por ello, su comprensión requiere enfoques que integren dicha complejidad; un ejemplo reciente es el modelo propuesto por Vartiainen (2024b). Este modelo ofrece una guía estratégica para la adopción del trabajo híbrido, ajustada a los objetivos y a las características específicas de cada organización. Uno de sus principales aportes es el concepto de "híbridabilidad", que permite evaluar técnicamente qué tareas y roles se pueden adaptar a cada modalidad antes de tomar alguna decisión de cambio. Asimismo, señala la relevancia de contar con recursos individuales como la autogestión, la autoeficacia y las competencias digitales, cuyo desarrollo durante la pandemia fue desigual entre los trabajadores. Además, este modelo ubica el equipo como eje central del análisis, supera la visión individualista del teletrabajo y destaca que el bienestar y el desempeño dependen en gran medida de la dinámica del equipo.

De igual manera, este modelo enfatiza en la necesidad de un enfoque sociotécnico que integre tanto los elementos tecnológicos como los sociales. Las organizaciones aprendieron lecciones clave a partir de la pandemia, lo que impulsó la creación de políticas y estrategias orientadas a mejorar el bienestar y la salud de quienes trabajan a distancia. En consecuencia, muchas empresas han comenzado a ofrecer no sólo recursos tecnológicos, sino también apoyo emocional, esquemas de flexibilidad horaria y el derecho a la desconexión digital. Este derecho está respaldado por la normativa de varios países y resulta clave para evitar que el trabajo remoto interfiera con la vida personal o familiar (Ferdous et al., 2026; Veith et al., 2025).

Asimismo, el dominio técnico de las herramientas digitales resulta insuficiente en los contextos actuales. Las tendencias recientes destacan la necesidad de desarrollar competencias digitalizadas, entendidas como un conjunto de habilidades que integran dimensiones psicosociales con la interacción mediada por la tecnología (Peiró et al., 2024; Peiró & Martínez-Tur, 2022). Entre estas competencias se incluye la capacidad de construir y mantener relaciones laborales de calidad, lo que contribuye a reducir la "distancia virtual" y a fortalecer la cohesión y el apoyo en entornos de trabajo mediados por TIC (Marques et al., 2025).

1.1.3 Características del teletrabajo

El teletrabajo presenta varias características que lo distinguen claramente del trabajo presencial. Quienes lideran equipos deben considerar estas diferencias al dirigir en este tipo de entorno.

En primer lugar, la distancia física obliga a los empleados a trabajar desde distintos lugares, lo que reduce la comunicación directa y elimina los encuentros informales. En el trabajo presencial, estos encuentros ayudan a crear relaciones, brindar mentoría y transmitir la cultura organizacional (Avolio et al., 2000; Bell & Kozlowski, 2002; Peiró et al., 2024).

En segundo lugar, el teletrabajo depende de la tecnología. Las TIC, la conexión a internet, las herramientas digitales de comunicación, los sistemas de acceso remoto y los programas de gestión y colaboración, se convierten en el principal canal para comunicarse, colaborar y coordinarse (Beckel & Fisher, 2022). La importancia de la tecnología no solo cambia la forma de interactuar, sino que también modifica la manera en que influyen las personas y se dan las relaciones y el liderazgo.

Un tercer aspecto que ha destacado la investigación es la flexibilidad y la autonomía que ofrece el teletrabajo en comparación con el trabajo presencial. Esta forma de trabajo permite a los trabajadores elegir cuándo y dónde realizan sus tareas, lo que puede ayudar a equilibrar las responsabilidades laborales con las necesidades personales o familiares (Berger Ploszaj et al., 2025; Catană et al., 2022). Sin embargo, esta autonomía también puede generar sobrecarga de trabajo o dificultar la separación entre la vida personal y la profesional. Además, no todos los acuerdos de teletrabajo ofrecen el mismo grado de flexibilidad, autonomía, ni la misma intensidad o voluntariedad en su estructuración.

Como cuarto elemento se puede destacar la naturaleza y el impacto multidimensional. El teletrabajo puede adoptar diferentes arreglos en función de su intensidad y duración, la voluntariedad y el nivel de flexibilidad en los horarios y en el lugar de trabajo (Bell et al., 2023; Catană et al., 2022; Herrera et al., 2022; Stoian et al., 2022). Estas características afectan

directamente el bienestar de los trabajadores y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y también pueden reducir o aumentar experiencias como el aislamiento profesional (Ferdous et al., 2026; Marques et al., 2025; Veith et al., 2025).

Vartiainen (2021) retoma la visión de Toffler (1980) sobre la sociedad postindustrial y señala que, aunque muchas de sus predicciones sobre la autonomía laboral y la reducción de desplazamientos se han cumplido, la transición al teletrabajo es más compleja que un simple cambio tecnológico. Este cambio requiere reorganizar tanto las estructuras organizacionales como las sociales. El autor menciona la paradoja de la autonomía, la cual plantea que el teletrabajo ofrece flexibilidad y ayuda a equilibrar la vida laboral y personal, pero esa misma autonomía puede llevar a la adicción al trabajo, mayor estrés, dificultad para desconectarse y una sensación de aislamiento social y profesional. Además, trabajar desde el hogar o en espacios públicos implica una mayor demanda cognitiva, ya que las condiciones no siempre son adecuadas. En este contexto, Vartiainen (2021) plantea la necesidad de transformar el liderazgo organizacional, transitando de modelos basados en la supervisión presencial a enfoques basados en la confianza y en la orientación a resultados. Este autor, subraya la importancia de fortalecer las competencias digitales y de autoliderazgo.

En definitiva, el teletrabajo es mucho más que una alternativa al trabajo presencial. Aspectos como la distancia física, la mediación de las TIC, los niveles de autonomía y las diversas formas de organización configuran un entorno laboral distinto que afecta el bienestar, la dinámica del equipo y el ejercicio de liderazgo. De acuerdo con Vartiainen (2021), este cambio implica una reconfiguración de las estructuras organizativas y sociales. Por ello, comprender esta complejidad resulta fundamental para gestionar el teletrabajo de manera eficaz y sostenible.

Modelos teóricos de teletrabajo

El crecimiento del trabajo remoto e híbrido ha impulsado el desarrollo de marcos teóricos orientados a comprender las dinámicas organizacionales en estos nuevos contextos. Entre los más relevantes para el análisis del teletrabajo se encuentran el modelo Sistemático de Teletrabajo de Stoian et al. (2022), el modelo de Distancia Virtual de Lojeski & Reilly (2020) y el modelo de Trabajo Híbrido de Vartiainen (2024b). El primero presenta un esquema de insumos, procesos y resultados, apoyado en cuatro teorías motivacionales y relacionales que permiten analizar el teletrabajo como un fenómeno organizacional integral. El segundo cambia el enfoque de la distancia geográfica hacia la experiencia psicológica y relacional de los trabajadores en entornos digitales. El tercero ve el trabajo híbrido como un sistema dinámico y

multifactorial que requiere procesos de diseño, implementación y ajuste constantes. Analizar estos tres modelos en conjunto permite ver tanto los puntos en común como las diferencias que cada uno aporta al estudio del teletrabajo.

Modelo Sistemático de Teletrabajo (TSM)

El Telework Systematic Model (TSM), propuesto por Stoian et al. (2022) es un marco que ayuda a entender cómo funcionan las organizaciones en entornos de trabajo virtuales e híbridos. Este modelo se apoya en cuatro teorías para analizar los factores motivacionales, los mecanismos de control y los procesos relacionales del teletrabajo. También usa un enfoque sistémico que divide el análisis en tres niveles: a) los insumos (*inputs*), b) los procesos (*output*) y c) los resultados a largo plazo (*outcomes*).

El modelo propuesto por Stoian et al. (2022) integra cuatro teorías. Primero, la *teoría de la expectativa* dice que la motivación del trabajador depende de si cree que tiene las capacidades necesarias para la tarea y de que su esfuerzo será valorado. Por eso, las empresas deben invertir en infraestructura digital que apoye el teletrabajo y refuerce estas creencias. En segundo lugar, Stoian et al. (2022) se apoyan en la *teoría de los límites* que ayuda a entender cómo el teletrabajo afecta al intercambio de conocimiento y al comportamiento en la organización. Desde este punto de vista, el éxito del teletrabajo depende de que la organización sepa gestionar sus subculturas internas, fomente la confianza y reduzca las barreras físicas, temporales y psicológicas.

En tercer lugar, la teoría del control señala que los resultados del teletrabajo dependen de que los objetivos de la organización estén alineados con las tareas de los teletrabajadores. Para esto, es clave que los empleados cuenten con herramientas tecnológicas que les ayuden a comunicarse, planificar y monitorear su trabajo. Además, la teoría del intercambio social plantea que el teletrabajo funciona como un intercambio entre la organización y sus empleados. Si los empleados perciben beneficios, suelen tener una actitud más positiva y mayor compromiso con su trabajo.

Desde el punto de vista estructural, el modelo TSM se entiende como un proceso que convierte recursos iniciales en un impacto organizacional medible mediante tres componentes: inputs, outputs y resultados. Los *inputs* abarcan la infraestructura digital y las relaciones profesionales dentro de la organización. El ecosistema digital permite la conexión entre herramientas y plataformas y mejora la comunicación entre empleados, lo cual es especialmente importante en el teletrabajo. Además, las relaciones profesionales son clave porque influyen en el bienestar de los empleados y ayudan a satisfacer la necesidad de contacto

social, de redes de apoyo profesional y de acceso a oportunidades de desarrollo personal y profesional.

En cuanto a los *outputs*, el teletrabajo afecta la forma en que se comparte el conocimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. A menudo se subestiman el tiempo necesario para cumplir las responsabilidades y la dificultad de las tareas, lo que puede obstaculizar el logro de los objetivos de la organización. Stoian et al. (2022) identifican dos outputs clave que se analizarán en esta tesis: el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el aislamiento profesional o social. En cuanto al primer aspecto, estos autores explican que el teletrabajo permite aprovechar mejor el tiempo laboral gracias a la flexibilidad horaria, la reducción de desplazamientos y el acceso inmediato a herramientas tecnológicas.

Por otra parte, el aislamiento profesional surge en gran medida de la reducción de la supervisión y el apoyo en las tareas, así como del menor contacto cotidiano con colegas y superiores, interacciones que son fundamentales para el aprendizaje y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional.

Los hallazgos de estos autores señalan que el teletrabajo conlleva transformaciones significativas para las organizaciones. Entre ellas se incluye la adopción de esquemas híbridos, que implican gestionar situaciones imprevistas y fortalecer la coordinación; el fomento de la innovación mediante el uso de tecnologías de colaboración y herramientas digitales; y la generación de nuevas oportunidades de negocio derivadas de una planificación más eficiente y de mayores niveles de autonomía profesional. En la fase final del modelo, se propone evaluar su impacto en cuatro dimensiones: el desempeño individual y del equipo, las actitudes hacia el trabajo y el bienestar general de los empleados.

En conjunto Stoian et al. (2022) plantean que el éxito del teletrabajo no depende exclusivamente de la tecnología disponible, sino también de la interacción entre la infraestructura digital, el intercambio de conocimiento y la gestión activa de las relaciones sociales. Igualmente, subrayan el papel central del liderazgo en la transición hacia entornos virtuales. En particular, señalan la importancia de construir relaciones basadas en la confianza entre líderes y trabajadores, así como establecer límites claros que prevengan la sobrecarga y el agotamiento, especialmente en contextos en los que se espera una disponibilidad constante.

Modelo de Distancia Virtual

Lojeski y Reilly (2020) proponen un modelo para entender el teletrabajo que parte de la definición de *distancia virtual* como aquella sensación psicológica de separación que surge cuando las personas interactúan principalmente a través de dispositivos digitales inteligentes,

independientemente de su ubicación geográfica. Esta diferencia es importante, ya que la distancia virtual, aunque está relacionada, no equivale a la distancia física, sino que representa un estado subjetivo, medible y sistemático que influye en la manera en que las personas experimentan las relaciones laborales. De acuerdo con los autores, dos personas que comparten el mismo espacio físico pueden experimentar altos niveles de distancia virtual si su interacción se limita a medios electrónicos. Por el contrario, los equipos distribuidos geográficamente pueden mantener bajos niveles de distancia virtual cuando han establecido vínculos de confianza y comparten valores y objetivos comunes. Estos hallazgos demuestran que la distancia virtual trasciende la dimensión física y se centra en los aspectos psicológicos y relacionales.

Lojeski y Reilly (2020) identifican tres dimensiones en su modelo que pueden contribuir a la generación de la distancia virtual: la distancia física, la distancia operativa y la distancia de afinidad.

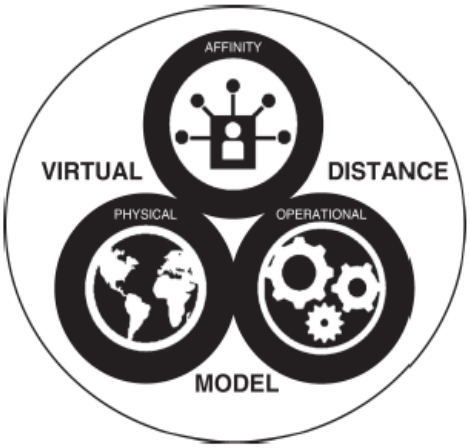
1. *Distancia física.* Esta se refiere a la separación causada por factores geográficos y contextuales que pueden medirse objetivamente. Incluye las distancias geográfica, temporal y organizacional. a) La distancia geográfica es la separación física entre los miembros del equipo. b) La distancia temporal surge cuando hay diferencias de zonas horarias o de horarios laborales, lo que dificulta coordinar la comunicación y hace necesario planificar los encuentros y la interacción grupal. c) La distancia organizacional se produce cuando las personas pertenecen a diferentes unidades, áreas, departamentos u organizaciones. Esta separación puede crear barreras simbólicas y aumentar la sensación de distancia, incluso si trabajan en el mismo lugar o comparten oficina.

2. *Distancia operativa.* Esta se refiere a las interferencias que afectan la comunicación diaria en las organizaciones. Incluye tres factores: la distancia de comunicación, la de disponibilidad y la de multicarga. a) La *distancia de comunicación* se da cuando las interacciones con otros son escasas o poco relevantes. En estos casos, la falta de contexto personal lleva a relaciones basadas en suposiciones, que suelen ser inexactas y no reflejan bien a los demás. b) La *distancia de disponibilidad* se presenta cuando faltan recursos tecnológicos, hay fallos en la tecnología o no se cuenta con las habilidades necesarias para usarla adecuadamente. c) La *multicarga* es la combinación de realizar varias tareas a la vez y tener demasiada carga de trabajo. En el teletrabajo o trabajo virtual, las personas suelen participar en varios proyectos con entregas y plazos simultáneos, lo que aumenta la presión y dificulta mantener la atención y coordinarse adecuadamente.

3. *Distancia de afinidad.* Esta puede ser la dimensión más compleja y, a la vez, la de mayor impacto en los resultados organizacionales. Se refiere a todos los aspectos que limitan la formación de relaciones a largo plazo. Sus componentes son: la distancia cultural, la distancia relacional, la distancia social y la distancia de interdependencia. a) La *distancia cultural* se refiere al desconocimiento de aquello que los demás trabajadores consideran prioritario en su vida y en su desempeño laboral, así como a la ausencia de valores compartidos en el equipo. b) La *distancia relacional* se expresa como una sensación de falta de cercanía o de conocimiento mutuo entre los trabajadores. c) La *distancia social* surge cuando las interacciones se estructuran principalmente en función del estatus asociado a la posición jerárquica dentro de la organización, más que en función de las contribuciones efectivas de las personas al trabajo del equipo. Finalmente, d) la *distancia de interdependencia* describe las percepciones de no compartir un futuro común dentro del equipo y de la organización. Así pues, la distancia de afinidad pone de manifiesto el desconocimiento entre los trabajadores de los elementos que comparten tanto en los procesos como en las relaciones interpersonales, así como la falta de reconocimiento de la responsabilidad compartida ante los logros y las dificultades del equipo.

Figura 1

Modelo de distancia virtual de Lojeski y Reilly (2020)



Nota. Tomado de *The Power of Virtual Distance: A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote* por Lojeski & Reilly (2020). Work. John Wiley & Sons.

Una de las contribuciones más originales y empíricamente sólidas del modelo es la identificación de una relación estable entre los tres tipos de distancia, que los autores han denominado “Ratio de Distancia Virtual”. Esta razón, expresada como 1:2:4, indica que la

distancia operativa es dos veces más importante que la *distancia física* para predecir el desempeño y la calidad relacional entre los trabajadores, y que la *distancia de afinidad* es, a su vez, cuatro veces más determinante que la distancia física (Lojeski & Reilly, 2020). La identificación de esta proporción evidencia que las organizaciones deben orientar prioritariamente sus esfuerzos a reducir la distancia de afinidad, por ser el factor de mayor peso relativo en el modelo.

El modelo de distancia virtual enriquece el estudio del teletrabajo al identificar los factores a través de los cuales esta modalidad puede afectar el bienestar y el desempeño de los teletrabajadores. De acuerdo con Lojeski y Reilly (2020), un incremento en la conectividad no se traduce automáticamente en mayor eficiencia; por el contrario, la ausencia de relaciones empáticas, confianza, propósito compartido y cultura de equipo puede incluso intensificar la sensación de aislamiento y ampliar la distancia virtual. Esta perspectiva ofrece a las organizaciones evidencia clara para diseñar políticas de teletrabajo más efectivas y estructurar procesos de formación dirigidos a líderes que gestionen equipos en modalidad de teletrabajo. Estos autores señalan el importante rol que juegan los líderes en la gestión de la distancia virtual, y específicamente la distancia de afinidad. El cuidado de los aspectos relacionales será clave para que el teletrabajo favorezca el conocimiento mutuo y la cooperación y por tanto mayor cohesión en los equipos.

Modelo de Trabajo Híbrido

El modelo propuesto por Matti Vartiainen (2024b) busca responder a la pregunta: ¿Qué hace que el trabajo híbrido funcione? A partir de este interrogante, el modelo desarrolla un marco analítico que integra los objetivos organizacionales con las características de las tareas, las demandas contextuales, los recursos disponibles y los procesos de implementación.

El punto de partida del modelo de Vartiainen (2024b) es la conceptualización del trabajo híbrido como un sistema dinámico que involucra múltiples actores (trabajadores, equipos, directivos, redes organizacionales y la sociedad en general), en interacción con entornos físicos, virtuales, sociales y temporales. Esta perspectiva sistémica supera las definiciones operacionales del teletrabajo (trabajar fuera de la oficina) y lo sitúa en el plano de la gestión organizacional. Según Vartiainen (2024b) para que el trabajo híbrido tenga éxito, es necesario alcanzar tanto los objetivos de la organización como el bienestar de los empleados. El modelo señala que ambos aspectos son igualmente importantes para lograr una implementación sostenible.

Vartiainen (2024b) explica que pasar al trabajo híbrido es un proceso colaborativo que sigue cuatro etapas: diseño, implementación, ajuste y elaboración. Cada etapa tiene su propio enfoque, pero todas se guían por los mismos factores: los objetivos de la organización, las necesidades de los empleados, el tipo de trabajo que se va a hibridar, las demandas del contexto y los recursos disponibles.

A continuación, se describen los procesos principales del modelo.

El primer concepto es "híbridabilidad", que se refiere a la capacidad técnica y organizacional para convertir algunas tareas y roles en formato híbrido. No todas las tareas pueden adaptarse de la misma manera, por lo que es importante identificar cuáles pueden realizarse a distancia y cuáles requieren presencia física antes de diseñar el modelo. Para esta evaluación, Vartiainen (2024b) recomienda analizar tres aspectos: el contenido de la tarea (si es física, intelectual o de interacción social), los métodos de trabajo (nivel de autonomía, trabajo en equipo, rutinas o creatividad) y las herramientas necesarias (tipo de tecnología requerida).

El segundo es la hibridación del trabajo; este implica cambios en el entorno de trabajo que generan nuevas demandas. Vartiainen (2024b) las define como elementos objetivos e identificables del trabajo y su contexto, que, según los recursos disponibles, pueden ser un obstáculo o una oportunidad. Por ejemplo, la flexibilidad del lugar de trabajo puede ayudar a equilibrar el trabajo y la vida personal, pero si no existe una infraestructura adecuada, puede provocar aislamiento y sobrecarga tecnológica.

Tercero, un aspecto central que considera Vartiainen (2024b) es el de los recursos. Por un lado, los *recursos laborales* provienen del entorno de trabajo e incluyen la calidad de las herramientas digitales, el apoyo social de colegas y líderes y las condiciones físicas del lugar de trabajo, en cualquier ubicación. Además, los *recursos personales* que aporta cada trabajador, como la autogestión, la comunicación mediante tecnología y la autoeficacia, contribuyen a una adaptación exitosa al trabajo híbrido.

En el plano de las competencias, Vartiainen (2024b) retoma la distinción propuesta por Peiró & Martínez-Tur (2022) entre competencias no digitales, digitales y digitalizadas. Las competencias digitalizadas son de gran relevancia porque se trata de competencias que, originalmente no eran digitales, pero se transforman al desarrollarse en contextos de trabajo remoto o virtual. Adoptarlas es un requisito de la política organizacional para quienes pasan al trabajo híbrido.

Cuarto, el modelo de Vartiainen (2024b) señala cuatro elementos espaciales que organizan cualquier unidad de trabajo híbrida: espacio físico, espacio virtual, espacio social y

elemento temporal. Cada uno tiene subelementos que ayudan a adaptar el trabajo híbrido a las necesidades de cada organización y equipo.

El *espacio físico* abarca la ubicación, el lugar de trabajo y la movilidad. Un trabajador híbrido puede trabajar en casa, en la oficina, en espacios de coworking o en instalaciones del cliente, y cada lugar tiene características distintas. El espacio virtual incluye las herramientas y plataformas digitales que permiten comunicarse en tiempo real o diferido, acceder al conocimiento y colaborar a distancia. El *espacio social* comprende los acuerdos de interacción y las relaciones con compañeros, directivos, clientes y familia, tanto en modalidad presencial como en modalidad híbrida. Por último, el *elemento temporal* abarca las decisiones sobre cuándo, con qué frecuencia y durante cuánto tiempo se trabaja en cada modalidad.

La articulación de estos cuatro espacios es lo que Vartiainen (2024b) denomina la configuración de la unidad de trabajo híbrida. Esta configuración no permanece en estado estable, es el resultado de un proceso dinámico de diseño, ajuste y rediseño continuo, de moldeamiento de puestos de trabajo (*Job Crafting*), en el que los trabajadores personalizan sus demandas y recursos laborales para optimizar el ajuste persona - trabajo

Quinto, la dimensión práctica del modelo se articula en torno a dos subprocesos: la *implementación*, entendida como la instalación y configuración de la solución híbrida, y el *ajuste,* concebido como la capacidad adaptativa del trabajador y de la organización para responder a condiciones cambiantes. Para implementar el modelo con éxito, se deben considerar tres factores organizacionales: la cultura de la organización, las estrategias de gestión y las prácticas de recursos humanos.

Este modelo se diferencia de la literatura tradicional sobre teletrabajo porque considera que el éxito no solo depende de factores individuales o tecnológicos, sino también de acuerdos colectivos en la organización y en los equipos. Mientras que la literatura clásica se enfoca en el individuo, Vartiainen (2024b) sitúa al equipo en el centro del análisis, lo que amplía la explicación del modelo.

En resumen, los tres modelos teóricos coinciden en que, tanto en el teletrabajo como en los entornos híbridos, las relaciones y los aspectos psicológicos son más importantes que la tecnología o la ubicación para el desempeño y el bienestar de los empleados. Stoian et al. (2022) lo demuestran al relacionar el intercambio de conocimientos con la gestión de las relaciones sociales. Lojeski & Reilly (2020) lo cuantifican a través de la razón 1:2:4, que asigna a la distancia de afinidad el mayor peso predictivo del modelo; y Vartiainen (2024b) lo aplica al incluir el espacio social como parte esencial de cualquier modalidad híbrida.

Estos tres modelos (Lojeski & Reilly, 2020; Stoian et al., 2022; Vartiainen, 2024b) Señalan que el aislamiento profesional es uno de los riesgos relacionales más importantes del trabajo remoto, indicando que contar con la infraestructura tecnológica no es suficiente. Los tres modelos señalan, además, la relevancia de los procesos organizacionales, como la cultura y el liderazgo, que inciden en los resultados de los teletrabajadores. Además, indican que elementos del diseño y de la gestión del teletrabajo pueden facilitar u obstaculizar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Por eso, el liderazgo es clave y no solo un apoyo secundario; es un factor decisivo para que empleados y organizaciones valoren el teletrabajo de manera positiva o negativa.

1.2 LIDERAZGO EN TELETRABAJO

Para entender cómo se da el liderazgo cuando la tecnología reemplaza las interacciones físicas, hay que revisar los fundamentos teóricos clásicos del liderazgo organizacional y luego analizar las propuestas que han surgido con el trabajo remoto o el teletrabajo.

El liderazgo se ha estudiado desde múltiples perspectivas en los siglos XX y XXI, lo que ha generado una base teórica amplia. En general, se define como un proceso de influencia social en el que el líder orienta, motiva y guía a otros (seguidores) para lograr objetivos y metas compartidas (Yukl, 2013). Sin embargo, algunos autores señalan que, debido a la complejidad inherente al fenómeno, resulta difícil de establecer una definición única de liderazgo (Antonakis et al., 2004).

Entre las primeras aproximaciones a su estudio se encuentra la teoría de los rasgos, que sostiene que la efectividad del liderazgo se basa en características individuales relativamente estables e innatas, tales como la inteligencia, la extroversión o la dominancia (Stogdill, 1948). Sin embargo, este enfoque evidenció limitaciones al intentar explicar el liderazgo en diversos contextos, lo que dio lugar al desarrollo de las teorías conductuales. Estas teorías, investigadas principalmente en las universidades de Ohio y Michigan durante la década de 1940 y 1950, identificaron dos dimensiones esenciales del comportamiento del líder: la consideración hacia las personas y la orientación hacia la tarea (Fleishman, 1953; Katz & Kahn, 1978). Esta diferenciación constituyó un punto de partida clave para investigaciones posteriores en el campo del liderazgo.

Dado que estos enfoques iniciales no incorporaban adecuadamente la influencia del contexto, surgieron las teorías contingentes, situacionales y relacionales. En este sentido, Fiedler (1967), a través de su Modelo de Contingencia, propuso que la eficacia del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo del líder y las características de la situación. Por

su parte, Hersey & Blanchard (1969) desarrollaron el Modelo de Liderazgo Situacional que plantea que el comportamiento del líder debe ajustarse al nivel de desarrollo o madurez de sus seguidores. En conjunto, estas perspectivas al reconocer el carácter dinámico del liderazgo permitieron comprender que su efectividad no reside únicamente en las cualidades individuales del líder, sino también en la interacción entre este, sus seguidores y el contexto organizacional. A su vez, Uhl-Bien (2006), describe el liderazgo relacional desde dos perspectivas complementarias. La primera, la perspectiva de entidad, analiza los atributos, intenciones y comportamientos de líderes y seguidores en sus interacciones y concibe el liderazgo como una relación de influencia mutua orientada a metas comunes. La segunda, la perspectiva relacional concibe el liderazgo como un proceso social en el que las realidades organizacionales surgen de la interdependencia entre los miembros.

Se podría decir que el salto más significativo en la teoría del liderazgo se produce con las teorías del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional se basa en procesos de intercambio y coordinación. Por su parte, el liderazgo transformacional se enfoca en la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores a dejar de lado sus intereses personales en favor del grupo, lo que aumenta su motivación interna, sus aspiraciones y su identificación con la misión de la organización (Bass, 1985). Estas teorías han sido ampliamente examinadas en diversos contextos organizacionales y se han consolidado como uno de los Marcos de referencia más utilizados para estudiar el liderazgo efectivo, incluso en el ámbito del trabajo remoto (Liao, 2017).

Aunque los modelos tradicionales continúan aportando explicaciones valiosas, las condiciones propias de los entornos digitales, como la distancia física, el uso intensivo de las TIC y la disminución de las interacciones informales, modifican las formas en que se ejerce la influencia y se construyen las relaciones. En este contexto, resulta necesario cuestionar la vigencia de estos modelos en escenarios virtuales y profundizar en el análisis de las características específicas del liderazgo en el teletrabajo, considerando sus dinámicas, competencias y desafíos. Esto implica ir más allá de la mera adaptación de teorías tradicionales y avanzar hacia enfoques conceptuales propios de esta modalidad.

Al revisar los modelos clásicos, se observa que la teoría del intercambio líder-miembro (LMX) desempeña un papel clave en la explicación del éxito organizacional. Esta importancia se intensifica en el teletrabajo, donde la ausencia de proximidad física incrementa el valor de los vínculos interpersonales para facilitar la coordinación, la motivación y el apoyo. Sin embargo, no basta con reconocer su relevancia; también es fundamental identificar los comportamientos, competencias y dinámicas que permiten construir relaciones de alta calidad

en entornos digitales, donde la tecnología mediatiza la interacción y la presencia física pierde protagonismo. En este sentido, en los apartados siguientes se abordan tres enfoques teóricos que, a diferencia de los modelos tradicionales, han sido desarrollados o ampliamente aplicados en el contexto del trabajo remoto y virtual: la teoría LMX, el liderazgo electrónico y el liderazgo virtual.

En el contexto de teletrabajo, la teoría LMX resulta particularmente pertinente, ya que pone énfasis en la calidad de la interacción entre líder y trabajador. En situaciones en las que la distancia física reduce los encuentros informales y debilita el sentido de pertenencia, crear relaciones de confianza, respeto y compromiso ayuda a evitar el aislamiento profesional. Sin embargo, aunque la teoría es útil, hay poca investigación empírica sobre LMX en teletrabajo. Esto muestra que hacen falta estudios que analicen cómo se forman y mantienen estas relaciones cuando la tecnología es el principal medio de interacción.

1.2.1 Teoría del intercambio líder-miembro (LMX)

Durante décadas, las teorías del liderazgo asumieron implícitamente que los líderes se relacionan de manera similar con todos sus subordinados. La teoría del intercambio Líder-Miembro (*Leader-Member Exchange Theory*, LMX) desafía esta premisa al proponer que el liderazgo no constituye un rasgo individual ni un conjunto uniforme de conductas, sino un proceso de influencia social que se construye en la relación diádica que el líder desarrolla de manera diferenciada con cada colaborador (Graen & Uhl-Bien, 1995; Litano et al., 2016; Martin et al., 2018).

Desde sus postulados originales, la teoría LMX ha sido conceptualizada de manera complementaria, lo cual refleja su evolución teórica. Graen & Uhl-Bien (1995) la describen como una relación madura de calidad entre líder y seguidor que genera beneficios mutuos de naturaleza material, social y psicológica y está regulada por el principio de reciprocidad. Otros autores, como Scandura y Graen (1984), Liden y Maslyn (1998) y Liden et al. (2025), destacan que este proceso conlleva la construcción progresiva de roles. A lo largo de este desarrollo, el seguidor demuestra gradualmente su confiabilidad, mientras que el líder responde proporcionando recursos, autonomía y apoyo. Estas dos perspectivas, la relacional y la procesual, no son excluyentes, sino complementarias: la primera se centra en describir la naturaleza del vínculo, mientras que la segunda explica el proceso mediante el cual este vínculo se consolida.

La base teórica de LMX se encuentra en la teoría del intercambio social (Social Exchange Theory, SET) y en la teoría de los roles. Según la teoría del intercambio social, cuyo

principio central es la reciprocidad (Graen & Uhl-Bien, 1995; Kim et al., 2025; Litano et al., 2016), cuando un líder ofrece recursos valiosos, como apoyo emocional o mayor autonomía, el colaborador siente la obligación de corresponder y se motiva a superar las expectativas. Si este intercambio recíproco se mantiene en el tiempo, se crean relaciones de alta calidad, basadas en la confianza, el respeto mutuo y la obligación, que Graen y Uhl-Bien (1995) consideran esenciales en la relación líder-miembro. En el teletrabajo, esta dinámica es especialmente importante porque la falta de cercanía física obliga a gestionar de forma intencional los recursos relacionales, que en la oficina suelen surgir de manera más natural.

Desde la teoría de los roles (Graen, 1976), la calidad de la relación entre líder y colaborador se desarrolla progresivamente mediante la creación de tareas. Durante este proceso, el líder evalúa el desempeño y la confiabilidad del colaborador y, según esa evaluación, decide cuánto lo recompensa con recursos como mayor autonomía, acceso a información o mayores responsabilidades. Así se crea una dinámica de intercambio (Graen & Scandura, 1987) que define el tipo de relación LMX que se establece. Esta teoría también reconoce que los roles son multidimensionales (Katz & Kahn, 1978). Por ejemplo, los colaboradores pueden enfocarse en las tareas, en las relaciones sociales o en ambas, mientras que el líder cumple varias funciones, como supervisar, asignar recursos y coordinar el trabajo (Kim & Yukl, 1995; Tsui, 1984).

Según Liden y Maslyn (1998), la perspectiva multidimensional identifica cuatro dimensiones que pueden variar según la importancia que le atribuyen tanto el líder como el trabajador: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional. El *afecto* se refiere a la afinidad interpersonal entre las partes (Dienesch & Liden, 1986) y suele darse en las relaciones de amistad, en las que los miembros disfrutan de interactuar y de compartir tiempo. La *lealtad* se manifiesta en el apoyo claro a los objetivos y cualidades personales del otro (Dienesch & Liden, 1986), lo que implica una fidelidad constante que protege la integridad y la reputación de los miembros frente a los demás. La *contribución* es la percepción del nivel y la calidad del esfuerzo dedicado a las tareas y metas comunes, incluida la disposición a asumir responsabilidades más allá de lo que exige el cargo (Dienesch & Liden, 1986). Por último, el respeto profesional es el *reconocimiento* de la capacidad y la competencia profesionales, relacionado con el conocimiento y la experiencia dentro de la organización. Estas cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución y reconocimiento se integran entre sí; la forma en que se combinan en cada relación determina la calidad del vínculo y los resultados que se obtienen.

En la teoría LMX, los líderes no supervisan a todos los colaboradores de la misma manera, sino que establecen relaciones de distinta calidad con cada uno. Esta diferencia en las relaciones, que proviene del modelo *Vertical Dyad Linkage* (VDL) (Graen & Uhl-Bien, 1995), es el centro de la teoría LMX y divide al grupo en dos categorías: el grupo interno (*in-group*) y el grupo externo (*out-group*). Los miembros del *in-group* mantienen con el líder relaciones de alta calidad que trascienden los requisitos formales del contrato laboral. Estas relaciones se caracterizan por la confianza mutua, el respeto por las capacidades profesionales del otro y un sentido compartido de lealtad, que Graen y Uhl-Bien (1995) denominan "asociaciones maduras". De acuerdo con Goh y Wasko (2012) y Graen y Uhl-Bien (1995), estos colaboradores suelen presentar una alta necesidad de crecimiento, así como estilos cognitivos alineados con los del líder. A cambio, el líder les otorga acceso a recursos posicionales de mayor valor, como mayor autonomía (Goh & Wasko, 2012; Varma et al., 2022), acceso a redes de información estratégica y apoyo socio emocional (Goh & Wasko, 2012; Saraiva et al., 2025; Varma et al., 2022), asignación de mayores responsabilidades y visibilidad organizacional (Goh & Wasko, 2012; Liden & Maslyn, 1998). En respuesta, el miembro del *in-group* adopta un papel activo que trasciende el mero cumplimiento de sus tareas. Se compromete con los objetivos del líder y de la organización, mostrando siempre disponibilidad y dedicación.

Por otro lado, los miembros del *out-group* suelen tener relaciones de menor calidad, que son principalmente transaccionales y se limitan a cumplir con las tareas formales del puesto (Goh & Wasko, 2012; Liden & Maslyn, 1998; Litano et al., 2016). En este tipo de relación, la influencia va sobre todo del líder al colaborador y se basa en una motivación instrumental, enfocada en cumplir el contrato y obtener recompensas económicas, sin una verdadera identificación con los objetivos del equipo (Graen & Uhl-Bien, 1995; Varma et al., 2022). Como resultado, estos trabajadores reciben menos atención del líder, tienen menos oportunidades de desarrollo profesional y enfrentan más ambigüedad y conflictos de rol, en parte por una comunicación más limitada y menos efectiva con el líder (Goh & Wasko, 2012).

La pertenencia de un colaborador al *in-group* o al *out-group* no es algo que ocurra al azar. Esta diferencia surge de un proceso dinámico en el que el líder asigna tareas cada vez más complejas y evalúa la competencia y la confiabilidad del colaborador. Si el colaborador demuestra capacidad y confianza, la relación mejora y se acerca al *in-group* (Scandura & Graen, 1984). Sin embargo, este proceso puede verse afectado por sesgos. La categorización social influye mucho en las decisiones de los líderes, que suelen mostrar más afinidad hacia quienes comparten características personales como género, raza u origen nacional, facilitando o limitando el acceso al *in-group* (Varma et al., 2022). Además, hay una limitación importante:

como los líderes tienen tiempo y energía limitados, es difícil que puedan desarrollar relaciones de alta calidad con todos los miembros del equipo (Goh & Wasko, 2012; Hunt, 2014; Martin et al., 2018).

Pertenecer al *in-group* o al *out-group* influye en el desempeño laboral, el bienestar y las oportunidades de desarrollo de los trabajadores. Los miembros del *in-group* suelen tener mayor productividad, satisfacción y compromiso organizacional(Goh & Wasko, 2012; Scandura & Graen, 1984; Varma et al., 2022) ya que reciben más recursos, información y apoyo directo del líder. Por el contrario, los del *out-group*, al sentir que sus aportes son poco reconocidos, suelen reducir su esfuerzo porque ven el intercambio como injusto (Varma et al., 2022).

Esta brecha puede ampliarse en el teletrabajo, donde hay menos interacciones informales y aumenta el riesgo de aislamiento y desconexión, sobre todo para quienes tienen una relación distante con el líder (Varma et al., 2022). Esta diferencia también se nota en las condiciones laborales: los del *in-group* reciben recursos que mejoran sus capacidades, mientras que los del *out-group* suelen enfrentar situaciones menos favorables que limitan su eficacia. Aunque la evidencia muestra que la calidad del intercambio entre líder y miembro es clave para el bienestar y el desempeño, aún se sabe poco sobre cómo funciona esta relación en el teletrabajo. En el teletrabajo, los mecanismos que normalmente fortalecen las relaciones, como conversar antes de una reunión, observar el trabajo diario o usar gestos y señales no verbales que generan confianza, desaparecen o cambian considerablemente. Suponer que las relaciones entre líderes y colaboradores se desarrollan de la misma manera, estén o no en el mismo lugar, es arriesgado. Si estos aspectos se ignoran, pueden surgir consecuencias importantes, por ejemplo, si los vínculos se debilitan o no se forman, los trabajadores que ya están más alejados del líder quedan en una situación más vulnerable, especialmente en el teletrabajo, donde la falta de apoyo puede propiciar experiencias de aislamiento y la aparición de conflictos.

El LMX en entornos de teletrabajo

El avance del teletrabajo y de los modelos híbridos plantea interrogantes sobre la transformación de las relaciones entre líderes y colaboradores. En este contexto, la teoría LMX mantiene su vigencia e incorpora la tecnología como factor clave que incide en la calidad de las relaciones y de los procesos de influencia social. Para entender el funcionamiento de LMX en entornos mediados por las TIC, es necesario analizar tanto los beneficios como los desafíos que surgen en estos contextos.

LMX está estrechamente relacionada con la forma en que se gestionan los límites entre el trabajo y la vida personal en el teletrabajo. Litano et al. (2016) en su metaanálisis, señalan

que una relación fuerte entre líder y colaborador sirve como un recurso social que da flexibilidad ante situaciones urgentes, fomenta la confianza y ayuda a mejorar habilidades como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos. Además, fortalece el bienestar psicológico del trabajador, lo que le permite responder mejor a las demandas familiares. Por su parte, Saraiva et al. (2025) en su estudio con teletrabajadores, indican que la calidad de esta relación influye en las expectativas del líder respecto de la autonomía de sus colaboradores. Cuando hay confianza y respeto, el líder reconoce la capacidad del empleado para gestionar sus propios límites, espera menos disponibilidad fuera del horario laboral y es más comprensivo ante interrupciones personales durante la jornada laboral.

La calidad del intercambio líder- miembro también desempeña un papel importante en la mitigación del aislamiento profesional. Chang et al. (2023) en su estudio con teletrabajadores confirman que una relación de intercambio líder-miembro de alta calidad contribuye a reducir el aislamiento profesional en el teletrabajo, al proporcionar el apoyo social necesario para que los empleados mantengan la conexión con su entorno laboral. Asimismo, la comunicación frecuente y clara compensa la ausencia de interacciones espontáneas y de señales no verbales presentes en el trabajo presencial. Esta función es especialmente importante porque, según los autores, cerca del 60% de los teletrabajadores experimentaron una menor conexión con sus compañeros durante la pandemia. Esto limitó el acceso a información y recursos, aumentó el riesgo de agotamiento emocional y debilitó su sentido de pertenencia a la organización.

Varma et al. (2022) , en su análisis teórico, señalan que una relación LMX de alta calidad es clave para reducir el aislamiento en el teletrabajo. Cuando no se comparte un espacio físico, el líder es la figura más visible para el remoto y el principal vínculo que mantiene su sentido de pertenencia. Si el líder se comunica con regularidad y reconoce los logros individuales, fortalece la conexión psicológica con el colaborador y ayuda a reducir la sensación de soledad. Además, existe un efecto de reciprocidad, los empleados que sienten que tienen una buena relación con su líder suelen esforzarse más por cuidar ese vínculo y responden a la confianza del supervisor con un mayor compromiso e iniciativa, incluso aunque medie la distancia.

El estudio de revisión desarrollado por Kim et al. (2025) confirma que el LMX sigue siendo relevante en entornos remotos e híbridos y que, incluso, resulta más relevante cuando hay menos interacción física. Uno de los principales hallazgos es que, en equipos dispersos, la confianza entre el líder y el colaborador influye más en el compromiso del empleado que la calidad de las herramientas digitales. Esto pone de manifiesto que ninguna tecnología puede sustituir la calidad de las relaciones interpersonales. No obstante, los autores advierten que

estos vínculos no se generan de forma espontánea. En contextos híbridos y remotos, el líder debe asumir un rol activo para construir confianza mediante herramientas digitales y compensar la ausencia de interacciones informales y de pequeños gestos cotidianos que, en la presencialidad, contribuyen al fortalecimiento de las relaciones laborales.

Principales desafíos de LMX en teletrabajo

El teletrabajo plantea diversos retos para la teoría LMX. Uno de los aspectos más destacados de la literatura es que el desarrollo de la confianza y el afecto mutuo se vuelve más lento y complejo en entornos virtuales. La falta de contacto cara a cara y la dificultad para interpretar señales no verbales obstaculizan la construcción de vínculos entre líderes y colaboradores (Jansson & Kangas, 2025; Varma et al., 2022). Asimismo, el efecto" fuera de la vista, fuera de la mente" (*out-of-sight-out-of-mind*) limita la cantidad y la calidad de la información disponible para que los líderes evalúen el desempeño real. Esta situación afecta de manera particular a los miembros del *out-group,* quienes disponen de menor acceso a recursos y oportunidades, lo que intensifica las desigualdades en las relaciones, que en entornos presenciales podrían compensarse con mayor facilidad (Chang et al., 2023; Varma et al., 2022).

Un desafío adicional consiste en lograr un equilibrio adecuado en la comunicación. En contextos de teletrabajo, los líderes deben intensificar sus esfuerzos para asegurar una retroalimentación continua, mientras que los trabajadores suelen demandarla con menor frecuencia, por temor a ser percibidos como poco autónomos o dependientes. Asimismo, la comunicación tiende a volverse más estructurada y menos espontánea, lo que reduce las interacciones informales que, en entornos presenciales, contribuyen a fortalecer el vínculo entre el líder y el colaborador (Jansson & Kangas, 2025).

A estos desafíos se añade la ambigüedad de roles, derivada de la menor frecuencia e intensidad de los intercambios (Jansson & Kangas, 2025; Kim et al., 2025). El uso constante de las TIC genera en los empleados la sensación de disponibilidad permanente y, en ausencia de pautas claras de desconexión, las fronteras entre la vida laboral y la personal se difuminan progresivamente. Esta situación repercute negativamente en el bienestar de los trabajadores (Saraiva et al., 2025; Varma et al., 2022) y deteriora la calidad de las interacciones.

La evidencia sugiere que LMX constituye un recurso clave para sostener el bienestar en el teletrabajo. Los entornos virtuales demandan un liderazgo más intencional y explícito. En este sentido, resulta fundamental establecer normas de desconexión, delimitar claramente los límites entre el teletrabajo y la vida personal, y promover una comunicación que compense la falta de interacción informal. Por ello, el liderazgo en teletrabajo no puede limitarse a replicar

las dinámicas propias del trabajo presencial, sino que debe adaptarse para fomentar relaciones de calidad incluso en ausencia de la proximidad física (Kim et al., 2025; Saraiva et al., 2025).

Pese a lo anterior, existen dudas sobre si LMX sigue siendo efectiva en estos entornos, especialmente en lo que respecta al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, y al aislamiento profesional. Estos problemas pueden presentarse de distintas formas y resultar más difíciles de detectar en el teletrabajo. De igual forma, es importante analizar si esta efectividad es igual para hombres y mujeres, ya que el teletrabajo puede percibirse de manera distinta según el género. Por eso, este tema se abordará con más detalle en los capítulos 3 y 5 de esta tesis.

1.2.2 Liderazgo electrónico (*E- Leadership*)

El planteamiento original de Avolio et al. (2000) describe el liderazgo electrónico como un "proceso de influencia social mediado por las TIC para generar cambios en las actitudes, los sentimientos, los pensamientos, los comportamientos y/o el desempeño de las personas, grupos y/o organizaciones" (p. 617). Esta concepción fue posteriormente revisada por Avolio et al. (2014), enfatizando que la tecnología no actúa como un medio neutral de transmisión de información, sino que, por el contrario, reconfigura activamente el proceso de influencia, transformando a quienes asumen roles de liderazgo, la forma en que se construye y ejerce la autoridad, y las estrategias que resultan más efectivas en contextos digitales.

La evolución histórica del liderazgo electrónico puede articularse en tres etapas. La primera corresponde a la era Web 1.0 de finales de los años 90 y principios de los 2000, caracterizada por el uso de herramientas básicas como el correo electrónico y los sistemas de apoyo a grupos, en los que el liderazgo se concebía principalmente como facilitador de la colaboración a distancia. La segunda se da con la llegada de la Web 2.0 y de las redes sociales; el liderazgo se vuelve más distribuido y permite que los seguidores participen activamente en comunidades virtuales. La tercera etapa incluye el uso de *Big Data*, inteligencia artificial, gamificación y sistemas de seguimiento en tiempo real, lo que ha transformado el liderazgo y plantea importantes retos éticos (Avolio et al., 2014).

Una característica importante del liderazgo electrónico es la influencia mutua entre el liderazgo y la tecnología, como lo explica la Teoría de la Estructuración Adaptativa (DeSanctis & Poole, 1994). De acuerdo con esta perspectiva, el líder no sólo influye en la manera en que el equipo utiliza la tecnología, sino que, a su vez, esta tecnología transforma las formas y las posibilidades del ejercicio del liderazgo. En consecuencia, en los entornos virtuales, los líderes no se limitan a emplear las TIC, sino que también contribuyen a configurar el entorno tecnológico en el que opera el equipo. Asimismo, el liderazgo deja de depender exclusivamente

de una figura con autoridad formal, ya que en el *e-leadership* puede manifestarse de manera individual o compartida, o surgir de las dinámicas grupales, adoptando además distintas configuraciones a lo largo del tiempo (Avolio et al., 2000; Avolio & Kahai, 2003).

El liderazgo electrónico desempeña un papel central en el bienestar de quienes trabajan a distancia, al facilitar la coordinación de tareas y fomentar el sentido de pertenencia al equipo. Aunque las interacciones se desarrollan principalmente a través de medios digitales, la actitud y las conductas del líder influyen de manera relevante en la calidad y el alcance de la colaboración. A su vez, los miembros del equipo participan activamente en la construcción de normas, valores y objetivos compartidos, ejerciendo influencia mediante el liderazgo compartido, que puede generar tanto efectos favorables como desfavorables. Estas dinámicas favorecen el acceso a recursos, el intercambio de información y el apoyo mutuo ante desafíos personales y sociales (Avolio et al., 2014).

En contextos de teletrabajo, la interacción se configura a partir de la combinación del liderazgo formal y de la participación de los integrantes del equipo. A través del liderazgo compartido, los trabajadores aportan conocimientos, habilidades y perspectivas que inciden en el desempeño colectivo (Hoch & Kozlowski, 2014). Según Avolio et al. (2000), estos elementos inciden en la formación de las relaciones sociales en los equipos y orientan el uso de las tecnologías de la información.

Por eso, el liderazgo electrónico no consiste solo en usar tecnologías digitales para liderar, sino que representa un cambio profundo en la forma en que se ejerce la influencia social. La tecnología y las estructuras de liderazgo se afectan y se moldean entre sí (Avolio et al., 2000).

1.2.3 Liderazgo virtual

Estrechamente relacionado con el *e-leadership*, el concepto de liderazgo virtual fue desarrollado de manera sistemática por Bell y Kozlowski (2002) y ha sido revisado y actualizado por Bell y Kozlowski (2002), Kozlowski et al. (2021) y Bell et al. (2023) debido a los cambios contextuales de la última década. El liderazgo virtual ha sido definido como un proceso de influencia social en el que "líderes y seguidores se encuentran físicamente separados y sus interacciones ocurren principalmente a través de la comunicación mediada por tecnología (por ejemplo, correo electrónico, mensajería instantánea, videoconferencias) en lugar de la comunicación cara a cara" (Bell et al., 2023, p. 340). Aunque comparte con el *e-leadership* la referencia a la mediación tecnológica, el enfoque del liderazgo virtual hace mayor énfasis en

las dinámicas de los equipos distribuidos y en las funciones específicas que el líder debe desempeñar para mantener su efectividad, debido a la falta de proximidad física.

La comprensión del liderazgo virtual ha pasado de descripciones generales de equipos remotos a modelos funcionales que responden a la creciente complejidad de la digitalización y a las nuevas modalidades de trabajo. Bell y Kozlowski (2002) fueron los primeros en señalar que los equipos virtuales difieren significativamente de los equipos tradicionales. Ellos propusieron que la virtualidad debe verse como un continuo, determinado por el uso de la tecnología y la distancia geográfica. Identificaron cuatro aspectos que distinguen el liderazgo virtual: 1) la distancia física y el uso de tecnología, que obliga al líder a elegir las TIC adecuadas según la tarea, usando canales sincrónicos para decisiones complejas y asincrónicos para tareas rutinarias; 2) la gestión del tiempo, ya que los equipos pueden estar en diferentes zonas horarias; 3) la gestión de límites, que requiere que el líder tenga sensibilidad intercultural para integrar personas de diferentes culturas y valores; y 4) la dinámica de roles, porque los miembros suelen tener varias responsabilidades a la vez, lo que puede causar confusión si el líder no define bien los roles y tareas. Años después, Bell et al. (2023) añadieron una quinta dimensión: el desplazamiento de funciones. Como la supervisión directa es difícil en entornos virtuales, el liderazgo se enfoca más en facilitar el acceso a la tecnología, crear estructuras de apoyo y delegar el seguimiento y el monitoreo al propio equipo.

Hoch y Kozlowski (2014) ampliaron estos conceptos y demostraron que el liderazgo jerárquico tradicional, basado en el carisma o en la relación líder-miembro, pierde efectividad a medida que aumenta la virtualidad del equipo. Para contrarrestar esta pérdida, propusieron dos estrategias: 1) establecer soportes estructurales como sistemas de recompensas claros y una gestión transparente de la información; 2) fomentar el liderazgo compartido entre los miembros del equipo. Este último aspecto es fundamental, ya que el liderazgo compartido se asocia de manera consistente con un mejor desempeño, independientemente del nivel de virtualidad. Esto indica que distribuir la influencia es esencial para mantener la eficacia en el trabajo remoto.

Recientemente, después de los cambios provocados por la pandemia de COVID-19, Kozlowski et al. (2021) analizaron la virtualidad y la dividieron en dos dimensiones principales. Por un lado, los autores replantearon la dimensión tecnológica al incorporar factores como la confianza en la tecnología, la riqueza de los medios y el grado de sincronicidad. Por otro lado, analizaron la dispersión en función de sus dimensiones espaciales, temporales y estructurales. A partir de este marco Bell et al. (2023) , integraron dichos elementos en la teoría funcional del liderazgo e identificaron cuatro funciones claves en entornos mediados por TIC: fomentar la autogestión, definir con claridad la misión del equipo,

establecer expectativas de desempeño explícitas y fortalecer el clima social para compensar la ausencia de proximidad física.

A estas funciones se suma una adicional, propia de los entornos virtuales: la facilitación del uso de la tecnología. Así, el líder no sólo debe promover el uso eficaz de las TIC para mejorar la interacción social (Bell et al., 2023), sino también diseñar una infraestructura tecnológica acorde con las demandas de las tareas, establecer normas claras de uso y ajustar continuamente la manera en que el equipo emplea estas herramientas ante nuevos retos.

Uno de los principales aportes del modelo Bell et al. (2023) consiste en resaltar el papel central de la distancia social en el funcionamiento de los equipos virtuales. Aunque la separación física es parte del trabajo remoto, el líder puede reducir la distancia afectiva y cognitiva entre los miembros del equipo mediante acciones intencionales. Algunas de estas acciones son organizar interacciones regulares, tanto formales como informales, como una pausa de café virtual; crear lo que los autores llaman una "tercera cultura" (Graen & Wakabayashi, 1994), que es una identidad colectiva basada en la confianza y el compromiso mutuo, superando las diferencias nacionales y culturales; y ayudar a eliminar obstáculos causados por la dispersión del equipo, asegurando el acceso rápido a la información y los recursos necesarios, y reduciendo el impacto de factores externos que puedan dificultar el logro de los objetivos del equipo.

Por lo tanto, el liderazgo virtual no es solo una adaptación del modelo presencial, sino una nueva forma de ejercer la influencia social cuando la distancia impide el control directo. Este modelo señala que un líder eficaz en entornos remotos debe centrarse en crear estructuras, rutinas y metas que ayuden al equipo a autorregularse (Bell et al., 2023; Bell & Kozlowski, 2002). Así, la tarea más importante del líder virtual es construir de manera intencional un clima de confianza e identidad compartida, ya que sin cercanía física este clima no surge por sí solo; el líder debe diseñarlo, mantenerlo y asumirlo.

1.3 COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES EN TELETRABAJO

Cuando la comunicación diaria ocurre por medios digitales y la presencia física ya no es la base principal de la confianza y la coordinación, las competencias de liderazgo cambian en su esencia, no solo en su forma. Esta idea guía el análisis de este apartado, que revisa tres marcos teóricos para comprender las competencias necesarias para el liderazgo a distancia y explicar por qué su desarrollo va más allá de adaptar las habilidades del trabajo presencial al entorno virtual. En concreto, se presentan el Modelo de Seis Competencias Electrónicas (SEC) de Roman et al. (2018), la diferencia entre competencias digitales y competencias digitalizadas

propuesta por Peiró & Martínez-Tur (2022), y el Modelo de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo (LCT) de Rodríguez et al. (2023).

Aunque son diferentes, las tres propuestas comparten una idea clave: las prácticas de liderazgo no surgen por sí solas, sino que deben pensarse, entrenarse y desarrollarse de manera intencional.

1.3.1 Modelo de las seis competencias electrónicas (SEC)

El liderazgo electrónico surge como respuesta a los cambios organizacionales derivados de la integración de las TIC en el trabajo. Esto ha cambiado tanto el funcionamiento de las organizaciones como la manera en que los líderes influyen en sus equipos. Por eso, los líderes necesitan nuevas habilidades y conocimientos para enfrentar los retos actuales. Roman et al. (2018), partiendo de la definición de liderazgo electrónico de Avolio et al. (2014), la consideran sólida, pero señalan que no es lo suficientemente práctica para orientar la investigación y la práctica. Por ello, proponen una nueva definición de liderazgo electrónico. Se define como el:

> Conjunto de procesos de influencia social mediados por la tecnología, orientados a modificar actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y rendimiento, que se fundamentan en la capacidad de comunicarse de manera clara y adecuada, facilitar la interacción social, inspirar y gestionar el cambio, construir y exigir responsabilidades a los equipos, demostrar conocimientos tecnológicos vinculados a las TIC y fomentar la confianza en entornos virtuales (Roman et al., 2018, p. 18).

Esta nueva definición es importante porque orienta el liderazgo electrónico hacia competencias identificables, medibles y aplicables.

Roman et al. (2018) crearon el modelo de Seis Competencias Electrónicas (SEC, por sus siglas en inglés). Este modelo se basa en una revisión exhaustiva de la literatura y fue probado en gobiernos locales de Estados Unidos y de Corea. Identifica seis competencias que, juntas, definen a un líder electrónico efectivo:

E-communication: habilidad para comunicar mensajes de forma clara, elegir el medio adecuado según la tarea y evitar el exceso de información, lo que asegura una comunicación eficiente.

E-social: capacidad para crear un sentido de comunidad, responder a los demás y formar lazos afectivos, incluso cuando los medios electrónicos dificultan las interacciones informales y la comunicación no verbal.

*E-change: habil*idad para planificar, supervisar y evaluar cambios organizacionales que se llevan a cabo íntegramente en entornos virtuales, ya sea para implementar nuevas tecnologías o realizar grandes reestructuraciones a través de la red.

E-team: habilidad para formar y motivar equipos en entornos virtuales y para asegurar que todos asuman sus responsabilidades. El modelo resalta que los sistemas de reconocimiento y recompensa deben ser claros y transparentes para quienes trabajan a distancia.

E-tech: habilidad para estar al día de los avances en TIC y adoptar una actitud proactiva en materia de ciberseguridad, entendiendo que es responsabilidad de todos y no solo de los expertos técnicos.

E-trust: habilidad para transmitir honestidad, coherencia y justicia en situaciones en las que la interacción cara a cara es escasa o inexistente.

Las seis competencias están conectadas entre sí. Según el análisis factorial confirmatorio de los autores, existe una relación clara entre ellas. Por eso, si una de estas competencias es débil, puede afectar la eficacia del liderazgo en general.

El modelo SEC ayuda a entender cómo se dan las interacciones sociales en el teletrabajo. Muestra, de forma práctica, cómo el liderazgo apoyado en las TIC puede reducir los riesgos del trabajo a distancia. Las competencias sociales (*E-social*) y la confianza (*E-trust*) son clave para el bienestar de los empleados. Si faltan, pueden aparecer el aislamiento, la pérdida de propósito y un vínculo más débil con la organización. Además, la competencia de comunicación (*E-communication*) es esencial para gestionar el conflicto entre el trabajo remoto y la vida personal, ya que elegir adecuadamente el medio de comunicación puede mejorar la coordinación o, si no se elige bien, provocar sobrecarga y agotamiento.

El modelo SEC mejora los enfoques anteriores porque pasa de una visión teórica del liderazgo electrónico a un conjunto de competencias concretas que los líderes de teletrabajo pueden desarrollar, evaluar y mejorar. Así, el modelo ayuda tanto a la investigación como a las organizaciones a diseñar programas de formación específicos y promueve que el uso de las TIC pase de ser algo intuitivo a convertirse en una gestión estratégica de la influencia social mediante la tecnología.

1.3.2 Competencias digitales y digitalizadas

La digitalización acelerada por la pandemia de COVID-19 ha cambiado tanto a las organizaciones como al mercado laboral (Peiró, 2024; Peiró & Martínez-Tur, 2022). Estos cambios hacen necesario revisar los marcos teóricos tradicionales sobre el desempeño laboral en contextos mediados por las TIC, especialmente en el teletrabajo. Por eso, es importante

analizar y actualizar el concepto de competencias, ya que la tecnología genera nuevas demandas y evidencia que no todas las competencias presenciales siguen siendo efectivas en entornos virtuales si no se adaptan.

Durante la transición a entornos de trabajo mediados por tecnología, Peiró & Martínez-Tur (2022) y Peiró (2024) diferencian entre competencias digitales y digitalizadas. Las competencias digitales se refieren al uso consciente, crítico y responsable de las tecnologías digitales en el trabajo y suelen ser técnicas, como la programación, la seguridad informática o el análisis de datos. En cambio, las competencias digitalizadas son habilidades no digitales que, al usarse en entornos digitales, como el teletrabajo o la inteligencia artificial, requieren actualizarse para seguir siendo efectivas (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Esta diferencia es clave porque, aunque las habilidades técnicas son importantes, el teletrabajo puede verse afectado si se piensa que las competencias tradicionales funcionan igual en el entorno virtual sin adaptaciones.

Para mostrar cómo cambian las competencias en entornos digitales, Peiró & Martínez-Tur (2022) proponen cuatro categorías para organizar las capacidades que pueden digitalizarse en el trabajo. La primera son las *competencias profesionales digitalizadas*, relacionadas con los conocimientos y las habilidades propios de una ocupación. La segunda incluye las *competencias cognitivas básicas digitalizadas*, como el razonamiento, la lectura, la memoria y la atención. La tercera abarca las *competencias blandas transversales digitalizadas,* es decir, habilidades transferibles como el pensamiento crítico, la comunicación, la empatía y la competencia intercultural. Por último, la cuarta categoría trata sobre la *digitalización de las competencias de liderazgo*, es decir, las habilidades que distinguen a quienes ocupan puestos directivos en las organizaciones.

La presente tesis enfatiza la necesidad de comprender la digitalización de las competencias de liderazgo. Dirigir en entornos digitales no consiste únicamente en trasladar las prácticas de liderazgo presencial al uso de las TIC, sino que supone una transformación de las formas de ejercer la influencia social. El concepto de liderazgo electrónico, desarrollado por Avolio et al. (2014) y ampliado por Roman et al. (2018), subraya que lo esencial no es el dominio técnico de las herramientas, sino la capacidad de incidir en actitudes, comportamientos y resultados mediante medios digitales.

Esta distinción resulta clave, ya que redefine el liderazgo desde una perspectiva estrictamente técnica hacia una competencia digital que integra dimensiones psicosociales con las exigencias de la interacción virtual. Así, un líder digitalmente competente no se limita a manejar la tecnología, sino que es capaz de fortalecer vínculos significativos, mantener la

motivación y construir una visión compartida, aún en ausencia de contacto físico, lo que transforma las dinámicas de comunicación e interacción (Peiró & Martínez-Tur, 2022).

Así, la dimensión relacional ocupa un lugar central en los modelos de liderazgo. Por ejemplo, Cortellazzo et al. (2019) destacan competencias vinculadas a la interacción social en entornos digitales, como la comunicación a través de medios tecnológicos, el apoyo a los trabajadores ante nuevos desafíos, la creación de climas laborales positivos, la capacidad de inspirar y motivar a distancia y el fortalecimiento del sentido de pertenencia organizacional. De manera complementaria, Pullan (2002) señala que en el liderazgo virtual se requiere comprender a cada colaborador en su individualidad, considerar las diferencias culturales generacionales y lingüísticas, y reconocer señales de alerta como dificultades personales o bajo desempeño.

Por su parte, Peiró et al. (2024) señalan que el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R; Bakker & Demerouti, 2007) ofrece un marco útil para analizar las condiciones que favorecen el éxito del teletrabajo. Este modelo sostiene que el desempeño del líder en teletrabajo depende de tres recursos fundamentales: a) el apoyo estructural, que incluye políticas organizacionales claras, formación y soporte técnico; b) la preparación para el teletrabajo, qué implica disponer de la tecnología adecuada y contar con una actitud favorable tanto del líder como del equipo; y c) la supervisión del desempeño. Este último punto es importante porque un seguimiento con retroalimentación constructiva fortalece la relación entre supervisor y trabajador, pero un control excesivo puede dañar la confianza, fomentar el *micromanagement* y afectar negativamente la percepción del liderazgo remoto (Peiró et al., 2024).

Al mismo tiempo, el teletrabajo conlleva demandas específicas que afectan el bienestar y el desempeño de los trabajadores. La sobrecarga de información, las exigencias laborales y, sobre todo, el aislamiento profesional son riesgos psicosociales que pueden manifestarse poco a poco. Estos factores tienden a debilitar la cohesión del equipo y a afectar el bienestar tanto de los trabajadores como de los líderes. Por lo tanto, resulta fundamental que los líderes desarrollen competencias digitalizadas para gestionar la información, mantener relaciones efectivas y preservar el sentido de pertenencia grupal (Peiró et al., 2024).

1.3.3 Modelo de competencias de liderazgo para el teletrabajo (LCT)

Este modelo ha sido desarrollado por Rodríguez et al. (2023; ref. UV-MET-202327R) a partir de distintos inputs: dos estudios de revisión sistemática, el estudio cualitativo descrito en el capítulo 4 de esta tesis, así como el desarrollo de una escala y varias sesiones con líderes.

Su desarrollo se basa en los modelos teóricos sobre liderazgo virtual y en entornos digitales que han sido analizados previamente (Kozlowski et al., 2021). Además, se fundamenta teóricamente en el modelo sobre distancia virtual propuesto por Lojeski y Reilly (2020), que distingue tres dimensiones de la distancia en equipos remotos: física (diferencias horarias y afiliaciones organizativas), operativa (comunicación, tecnología y carga de trabajo) y de afinidad (relaciones interpersonales y valores compartidos). De igual forma, parte de la distinción entre competencias digitales y digitalizadas de Peiró & Martínez-Tur (2022). Según estos autores, en entornos de trabajo que requieren el uso de tecnologías digitales, el desarrollo de competencias digitales es necesario, pero no suficiente. En este contexto, también es importante la digitalización de las competencias relacionales, como el liderazgo.

El Modelo de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo se orienta específicamente a entender de qué modo la digitalización de las competencias de liderazgo puede contribuir a reducir la distancia operativa y de afinidad en contextos de teletrabajo. Además de estos marcos teóricos y conceptuales, el modelo LCT se fundamenta en dos revisiones sistemáticas sobre competencias de liderazgo para la gestión del desempeño y el bienestar en el teletrabajo (Bravo-Duarte et al., 2025a, 2025b), y en la revisión sobre intervenciones eficaces de formación en liderazgo el línea (Puentes et al., 2023). De igual forma, el modelo incorporó la identificación de competencias de liderazgo relevantes para el teletrabajo desde la perspectiva de tres grupos de interés: líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH, cuyos resultados se presentan en el capítulo 4 de la presente tesis y han sido expuestos en espacios de divulgación académica y científica (Puentes et al., 2022). Finalmente, se desarrolló una escala para evaluar competencias de liderazgo en el teletrabajo (Bravo-Duarte et al., 2025), lo que demuestra su capacidad para evaluar y desarrollar competencias de liderazgo eficaces en dicho contexto.

El modelo resultante identifica cinco competencias clave para el liderazgo en teletrabajo: comunicación digital, creación de confianza digital, gestión de objetivos en remoto, desarrollo de relaciones en entornos virtuales y apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal.

Comunicación digital: capacidad del líder para elaborar y transmitir mensajes a través de medios digitales, facilitando la escucha activa y reduciendo la distancia virtual con el equipo de trabajo. Esta competencia implica establecer principios de interacción, planificar encuentros, gestionar el uso de medios sincrónicos, como las llamadas, y proporcionar retroalimentación bidireccional al equipo.

Creación de confianza digital: consiste en la capacidad del líder para generar un entorno de seguridad psicológica mediante el uso de la tecnología, en el que los líderes confían en que los teletrabajadores cumplirán con sus responsabilidades y estos, a su vez, confían en recibir apoyo de su líder. Esta competencia implica promover la fiabilidad, generar espacios de seguridad psicológica y demostrar competencia profesional.

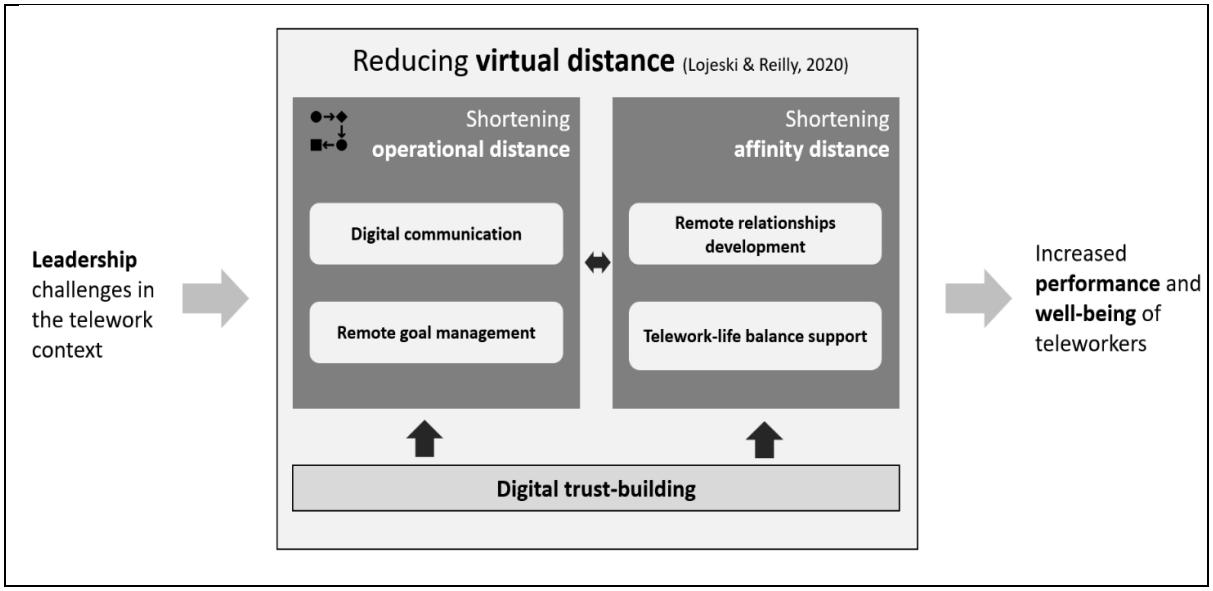
Gestión de objetivos en remoto: se refiere a la capacidad del líder para adaptar la planificación y el seguimiento de tareas para favorecer la autonomía de los miembros del equipo. Esta competencia implica promover la autogestión y el cumplimiento de compromisos, facilitar el apoyo estructural y fomentar el liderazgo compartido. Además, abarca la creación de una estructura para el teletrabajo, el seguimiento de objetivos y tareas, y la promoción de la autonomía del equipo.

Desarrollo de relaciones en entornos virtuales: consiste en la capacidad del líder para fomentar el espíritu de equipo a través de medios virtuales, unificar los esfuerzos de los miembros hacia un objetivo común y generar interacciones de calidad. Esta competencia implica fortalecer el apoyo mutuo, la cohesión social y la identidad del equipo mediante el uso de las tecnologías disponibles.

Apoyo al equilibrio entre teletrabajo y vida personal: se refiere a la capacidad del líder para identificar las necesidades de apoyo emocional y crear condiciones que favorezcan el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, considerando tanto las necesidades individuales como las demandas de ambos ámbitos. Esta competencia también implica la conciencia de la importancia de la propia conducta como modelo de conciliación para el equipo, así como mostrar empatía, favorecer condiciones de equilibrio y ejemplificar conductas de desconexión laboral.

Figura 2

Modelo de liderazgo para el teletrabajo (LCT)



Nota. Tomado de programa de formación en liderazgo para el teletrabajo a través de web y app (Digylid) (Number Ref. UV-MET-202327R) por Rodríguez et al. (2023).

El modelo de distancia virtual subraya la relevancia de la separación psicológica y relacional, más allá de la distancia geográfica. De acuerdo con estos autores, la distancia de afinidad, que debilita los vínculos, los valores compartidos y el sentido de pertenencia, incide en el desempeño y el bienestar hasta cuatro veces más que la distancia física. Por este motivo, el modelo LCT prioriza la reducción tanto de la distancia operativa como de la de afinidad. El segundo marco distingue entre competencias digitales y digitalizadas. Las competencias digitalizadas incluyen habilidades blandas como la comunicación, la confianza y la gestión de relaciones, que no se trasladan automáticamente al teletrabajo. Estas habilidades necesitan ser repensadas, practicadas y desarrolladas cuando las interacciones se dan a distancia. Por esta razón, las competencias contempladas en el modelo LCT integran tanto dimensiones tecnológicas como capacidades humanas que deben ajustarse a contextos en los que la interacción ya no depende de la presencia física.

Esta base teórica cobra especial relevancia en las dos últimas competencias del modelo. En particular, la competencia orientada al desarrollo de relaciones en entornos virtuales aborda uno de los principales desafíos: la distancia de afinidad. Lojeski y Reilly (2020) señalan que ni la tecnología más avanzada logra compensar la ausencia de vínculos empáticos, valores compartidos y una visión colectiva del futuro en los equipos. La hiperconectividad no garantiza proximidad y, por el contrario, puede intensificar el aislamiento. De este modo, esta

competencia requiere que el líder actúe de manera deliberada, aprovechando los medios digitales para reforzar la cohesión y la identidad del grupo, aspectos que en la presencialidad suelen darse de manera más natural.

Por su parte, la competencia orientada a favorecer el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal aborda uno de los riesgos más sutiles del trabajo remoto: la sobrecarga y el aislamiento profesional. Aunque estos problemas no siempre son evidentes a corto plazo, tienden a afectar progresivamente tanto el bienestar individual como la dinámica del equipo (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Esta competencia trasciende la empatía individual y exige que el líder sea capaz de detectar señales de sobrecarga, sin depender de la observación directa, establecer normas claras de desconexión y, sobre todo, actuar como referente, mostrando que respeta los límites entre el trabajo y la vida personal.

1.4 DESAFÍOS DEL LIDERAZGO EN TELETRABAJO

El teletrabajo ha transformado las dinámicas organizacionales y la experiencia laboral. Si bien ofrece ventajas como la flexibilidad y la autonomía, la evidencia empírica destaca con mayor énfasis los riesgos psicosociales asociados a esta modalidad. Entre los más relevantes tanto para los trabajadores como para las organizaciones, están el aislamiento profesional y el conflicto entre la vida laboral y la personal. El aislamiento profesional es la sensación de estar desconectado de la dinámica de la organización, lo cual puede afectar el bienestar, el rendimiento y las oportunidades de desarrollo. Por otro lado, el conflicto trabajo-vida personal es la dificultad para equilibrar las demandas laborales y personales, sobre todo cuando ambas presionan al mismo tiempo. Aunque son problemas diferentes, tienen algo en común: no son efectos secundarios menores ni se pueden resolver solo con tecnología. Por el contrario, estos desafíos del teletrabajo requieren una gestión constante y deliberada por parte del liderazgo.

1.4.1 El aislamiento profesional en el teletrabajo

El aislamiento en el teletrabajo es un fenómeno complejo, con varias dimensiones, y se ha vuelto especialmente relevante tras la pandemia de COVID-19 (D'Oliveira & Persico, 2023; Figueiredo et al., 2025). No solo depende de la distancia física entre las personas, sino también de cómo cada uno percibe la calidad de su conexión con su entorno profesional y social. Por eso, el aislamiento laboral se considera un concepto psicológico con dos dimensiones: el trabajador puede sentirse aislado de sus colegas (dimensión social) o de la empresa (dimensión profesional u organizacional) (D'Oliveira & Persico, 2023; Marshall et al., 2007). En la dimensión social, el trabajador percibe la insatisfacción de necesidades de interacción casual,

la ausencia de amistad entre pares, la falta de conversaciones espontáneas, el escaso apoyo entre colegas y la carencia de sentido de comunidad (Golden et al., 2008). En la dimensión profesional, el trabajador percibe la falta de reconocimiento de sus contribuciones, la ausencia de apoyo por parte de los supervisores y, en general, la insuficiencia de respaldo organizacional (D'Oliveira & Persico, 2023; Marshall et al., 2007; Munir et al., 2016).

Desde una perspectiva amplia, la literatura identifica el aislamiento profesional (*professional isolation*) como una forma específica y particularmente relevante, caracterizada por la combinación de aislamiento psicológico y físico entre los teletrabajadores (Golden et al., 2008). El aislamiento psicológico se refiere a la experiencia de malestar emocional que surge cuando las personas perciben una falta de relaciones significativas, apoyo y contacto social. Por otro lado, el aislamiento físico se refiere a la distancia o separación espacial respecto a los demás (Wang et al., 2020) e implica una falta de interacción directa con pares y supervisores, lo que puede generar sentimientos de soledad, una disminución de la motivación y una reducción de la satisfacción laboral (Deschênes, 2023; Wang et al., 2020). Para Bermúdez-González et al. (2024) y Golden y Veiga (2008) el aislamiento corresponde a la creencia o al estado mental de estar desvinculado de la dinámica organizacional (*out of touch*), con consecuencias en diferentes dimensiones personales, grupales y organizacionales.

Efectos del aislamiento en teletrabajo

El aislamiento profesional en el teletrabajo impacta al trabajador en múltiples dimensiones de su vida, generando un deterioro que trasciende lo personal y afecta tanto el ámbito familiar como el organizacional. Estas consecuencias no son hechos aislados, sino que conforman un sistema de influencias interrelacionadas que se refuerzan mutuamente. Comprender este sistema es fundamental para diseñar intervenciones efectivas orientadas a mitigar sus efectos.

La evidencia muestra que el aislamiento profesional disminuye la capacidad técnica y operativa de los trabajadores, especialmente cuando el teletrabajo se prolonga por mucho tiempo (Golden & Veiga, 2008). Cuando los empleados se desvinculan de sus redes laborales, tienden a experimentar una disminución de la confianza en sus capacidades, así como a dudar de sus conocimientos, lo que puede traducirse en dificultades para tomar decisiones y en un incremento de los errores (Golden & Veiga, 2008; Lyndon et al., 2024). La falta de interacción presencial restringe el acceso al conocimiento y a las señales no verbales necesarias para coordinar tareas complejas, al tiempo que se eliminan los espacios de comunicación informal que suelen estimular la innovación y la creatividad (Figueiredo et al., 2025; Golden & Veiga,

2008; Ruiller et al., 2019; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Como consecuencia, la eficiencia del equipo se ve afectada y se torna más difícil resolver problemas de manera conjunta.

Según la Teoría de la Conservación de Recursos (COR; Hobfoll, 1989) el aislamiento profesional significa perder recursos sociales, lo que puede llevar al agotamiento emocional o burnout. Los estudios muestran un ciclo negativo: el aislamiento causa malestar psicológico, como altos niveles de estrés, ansiedad y depresión, y este malestar a su vez aumenta la sensación de aislamiento, creando una espiral difícil de romper sin ayuda externa (Figueiredo et al., 2025; Lyndon et al., 2024; Toscano & Zappalà, 2020; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Además, el teletrabajo trae nuevos problemas como el tecnoestrés y la fatiga de videollamadas (*Zoom fatigue*), que surgen por depender solo de herramientas digitales para mantener los lazos laborales (Figueiredo et al., 2025). Cuando el teletrabajo es obligatorio, la situación empeora porque se mezclan los límites entre la vida personal y laboral, lo que dificulta desconectarse mentalmente al terminar la jornada (Lyndon et al., 2024).

En cuanto a las relaciones y actitudes dentro de la organización, el aislamiento debilita el contrato psicológico entre el empleado y la empresa. Esto se nota en una menor satisfacción laboral y en un menor compromiso, porque el trabajador pierde el sentido de pertenencia y la obligación moral hacia la organización. Sentirse invisible, es decir, percibir que las contribuciones no son reconocidas ni valoradas, disminuye la motivación y debilita la confianza y la cohesión del equipo, factores clave para el desempeño y la resiliencia ante las dificultades (Bermúdez-González et al., 2024; Figueiredo et al., 2025; Ruiller et al., 2019; Toscano & Zappalà, 2020).

En el desarrollo profesional, el teletrabajo puede dejar al trabajador aislado y en desventaja dentro de la organización. El temor a "estar fuera de la vista y, por tanto, fuera de la mente" se sustenta en las restricciones al acceso a los recursos organizacionales. Los trabajadores tienden a recibir menos retroalimentación informal, a participar en proyectos de menor visibilidad y a contar con menos oportunidades de promoción en comparación con sus colegas que trabajan de manera presencial (Bermúdez-González et al., 2024; Golden et al., 2008; Marshall et al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2011). Los trabajadores ven reducidas las oportunidades de mentoría y de aprendizaje por observación, dado que las interacciones se vuelven más automatizadas y menos espontáneas. Al quedar al margen de las redes de influencia y de los flujos informales de información, les resulta más difícil comprender la dinámica interna, lo que intensifica su sensación de exclusión (Bermúdez-González et al., 2024; Golden et al., 2008; Marshall et al., 2007).

En cuanto a las conductas organizacionales, el aislamiento prolongado puede derivar en comportamientos negativos, como la negligencia, el incumplimiento de normas éticas o una gestión inadecuada del tiempo. El aislamiento suele anticipar una mayor intención de abandonar la organización. Sin embargo, en algunos casos se observa un efecto paradójico: empleados con mayor percepción de aislamiento muestran menor disposición a renunciar, ya sea porque no confían en sus capacidades para encontrar otro empleo o porque valoran la flexibilidad del teletrabajo por encima de los costos psicológicos asociados al aislamiento (Bermúdez-González et al., 2024; Golden et al., 2008). Esta paradoja muestra la complejidad del fenómeno y la necesidad de analizarlo con cautela.

Por último, el aislamiento también afecta la vida personal del trabajador. La falta de apoyo social en el trabajo aumenta la probabilidad de conflictos entre el trabajo y la familia, ya que se pierden las guías y el apoyo emocional necesarios para gestionar ambos roles. El estrés causado por el aislamiento suele llegar al hogar, afectando las relaciones con la pareja y los hijos, y haciendo que el hogar sea una fuente extra de tensión (Trzebiatowski & Henle, 2023). Esto evidencia que el impacto del aislamiento es sistemático y debe considerarse un riesgo psicosocial serio, no solo como un efecto secundario del teletrabajo. Por lo tanto, requiere atención constante y decidida por parte de los líderes.

Liderazgo y aislamiento profesional en teletrabajo

La evidencia sobre la relación entre el teletrabajo y el aislamiento profesional pone de manifiesto la necesidad de que los líderes reevalúen sus prácticas y competencias. Este fenómeno se observa en al menos cinco áreas clave conectadas entre sí.

La primera, trata sobre la pérdida de control y la necesidad de que el liderazgo se base en la confianza. El modelo tradicional, enfocado en supervisar tareas de forma directa, funciona peor en el teletrabajo. Por eso, los líderes deben dejar de centrarse en las actividades y empezar a gestionar por desempeño y resultados, lo cual exige confianza mutua. La falta de presencia física hace difícil saber si los empleados están realmente comprometidos, lo que puede causar malentendidos o llevar a una supervisión demasiado estricta que dañe la relación con los trabajadores (Marshall et al., 2007; Ruiller et al., 2019).

La segunda área tiene que ver con la menor calidad de la comunicación. Las interacciones tecnológicas suelen perder el lado humano y las señales no verbales que favorecen la empatía y la coordinación. Un reto importante para los líderes remotos es entender los llamados "silencios electrónicos", es decir, saber si la falta de respuesta implica un acuerdo, una desconexión o una distracción. Además, como ya no hay conversaciones espontáneas, es

clave que el líder cree espacios formales para la mentoría y el intercambio de conocimientos, actividades que antes surgían de manera natural (Bermúdez-González et al., 2024; Lyndon et al., 2024; Marshall et al., 2007; Ruiller et al., 2019).

La tercera área examina cómo el aislamiento afecta la salud mental de los empleados. El aislamiento es una carga laboral que agota los recursos psicológicos, así que el líder debe estar atento a señales tempranas de estrés, soledad o agotamiento, que pueden pasar desapercibidas en entornos virtuales (Toscano & Zappalà, 2020). Por eso, el liderazgo debe centrarse tanto en el desempeño como en el bienestar emocional de los trabajadores.

La cuarta área se centra en mantener la identidad colectiva y la cohesión del grupo. Es mucho más difícil crear un sentido de pertenencia organizacional cuando no se comparte un espacio físico. El aislamiento puede debilitar los lazos con la empresa, aumentar la intención de cambiar de trabajo o causar conflictos laborales (Bermúdez-González et al., 2024; Marshall et al., 2007; Ruiller et al., 2019). El reto para el liderazgo es crear una cultura de apoyo y seguridad psicológica que ayude a evitar estos problemas y asegure que cada persona se sienta valorada por sus aportes (D'Oliveira & Persico, 2023; Figueiredo et al., 2025), independientemente de su modalidad de trabajo.

Finalmente, la quinta área se centra en el rediseño de las dinámicas de trabajo. En este sentido, resulta fundamental equilibrar la flexibilidad con un nivel adecuado de estructura, promoviendo la autonomía de los trabajadores sin descuidar el apoyo y la orientación necesarios para disminuir la incertidumbre (Mulki & Jaramillo, 2011; Trzebiatowski & Henle, 2023). De la misma forma, la implementación de esquemas híbridos que integren espacios presenciales orientados a la colaboración puede contribuir al fortalecimiento de los vínculos y a la cohesión del equipo (Lyndon et al., 2024; Ruiller et al., 2019; Van Zoonen & Sivunen, 2022).

En síntesis, la reducción del aislamiento profesional en contextos de teletrabajo exige un enfoque de liderazgo que trascienda el control de tareas y se centre en las personas. Esto implica que el líder mantenga disponibilidad para atender las necesidades de los empleados, promueva relaciones basadas en la confianza y favorezca la creación de redes de apoyo social dentro del equipo. Este cambio no se logra únicamente con el uso de herramientas digitales, sino que requiere una transformación en la concepción del liderazgo. Por ello, resulta fundamental fortalecer estas competencias mediante procesos de formación continua, especialmente en las organizaciones que adoptan el teletrabajo.

1.4.2 El conflicto teletrabajo – vida personal en el teletrabajo

Antes se pensaba que los roles laborales y personales eran separados, pero ahora se reconoce que interactúan de forma constante y en ambas direcciones. La definición propuesta por Greenhaus & Beutell (1985) constituye el punto de partida para el análisis del conflicto trabajo-familia (*work-family conflict*, WFC). Estos autores describen el WFC como un conflicto entre roles, en el que las presiones provenientes del trabajo y de la familia resultan incompatibles en algún aspecto, lo que dificulta la participación plena en ambos ámbitos (Amstad et al., 2011; Major & Lauzun, 2010; Zhang et al., 2020).

A partir de esta definición, la literatura ha ampliado el concepto mediante tres criterios clave para comprender su complejidad. El primero es la bidireccionalidad. El conflicto entre trabajo y familia no va en una sola dirección, sino que puede ser el trabajo interfiriendo en la familia (WIF) o la familia interfiriendo en el trabajo (FIW) (Amstad et al., 2011; Chuang et al., 2024; Hammer et al., 2013; Major & Lauzun, 2010; Remery & Schippers, 2019; Zhang et al., 2020). La evidencia muestra que el WIF es más común que el FIW y está más relacionado con factores del entorno laboral (Amstad et al., 2011; Major & Lauzun, 2010; Zhang et al., 2020). Esto muestra que no hay igualdad entre ambas direcciones, pero reconocer la bidireccionalidad es clave para analizar el fenómeno.

La segunda distinción se refiere a las diversas formas en que aparece el conflicto. Greenhaus & Beutell (1985) identificaron tres tipos principales: el conflicto de tiempo, que ocurre cuando las demandas de un rol limitan la disponibilidad para el otro; el conflicto de tensión, que aparece cuando el cansancio o el estrés en un área afecta el desempeño o bienestar en la otra; y el conflicto de comportamiento, que surge cuando las conductas útiles en un rol no coinciden con lo que se espera en el otro (Jin et al., 2022; Palumbo, 2020; Remery & Schippers, 2019; Zhang et al., 2020).

La tercera distinción aborda los efectos de dominio, que explican cómo el conflicto incide en el bienestar individual. La hipótesis de coincidencia (*matching hypothesis*) sugiere que el conflicto laboral afecta principalmente los resultados laborales, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por otro lado, la hipótesis de dominios cruzados (*cross-domain hypothesis*) plantea que el conflicto en un ámbito afecta principalmente a la persona en el bienestar que puede sentir en el otro ámbito (Amstad et al., 2011; Kossek et al., 2023).

Modelos teóricos que orientan el estudio del conflicto trabajo-vida personal

La evidencia señala que el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal ha sido abordado desde cuatro modelos teóricos específicos. 1) La teoría de Demandas y Recursos

Laborales (Bakker & Demerouti, 2007) plantea que el conflicto surge cuando las demandas laborales del trabajo como la sobrecarga, la disponibilidad constante y la ausencia de límites claros superan los recursos disponibles. 2) La Teoría de Límites y Fronteras (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000) sostiene que el teletrabajo incrementa la permeabilidad de los límites entre el trabajo y la vida personal, lo que facilita la mezcla de ambos ámbitos y exige una gestión activa en dicho límites. 3) La Teoría de la Conservación de los Recursos (Hobfoll, 1989) señala que las demandas de los ámbitos laboral y personal compiten por recursos como el tiempo, la energía y la atención, lo que puede llevar al agotamiento en ausencia de apoyo externo. Finalmente, 4) la Teoría de los Roles Sociales (Eagly et al., 2000) demuestra que las expectativas de género influyen en la distribución y el equilibrio de las responsabilidades laborales y del hogar, intensificando el conflicto de manera diferenciada según el género. En conjunto, estos enfoques ayudan a entender mejor el conflicto entre el trabajo y la vida personal, sobre todo en el teletrabajo, donde los espacios y los tiempos se superponen y estos mecanismos se activan simultáneamente.

Impacto del teletrabajo en el equilibrio trabajo – vida personal

Diversos estudios han mostrado cómo el teletrabajo influye en el equilibrio entre la vida laboral y personal. El aspecto más destacado es la llamada difuminación de límites (*Boundary Blurring*), que se produce cuando las tareas laborales y del hogar se entremezclan al trabajar desde casa. Esto genera dos efectos principales. El primero es la dificultad para desconectarse mentalmente del trabajo, ya que las actividades laborales y personales se realizan en el mismo lugar, lo que dificulta la recuperación psicológica necesaria para el bienestar a largo plazo *(Felstead & Henseke, 2017; Grant et al., 2019)*. El segundo efecto es la invasión de la vida privada por una cultura de "siempre conectado" (*always-on*), promovida por el uso constante de TIC *(Li & Yang, 2026; Palumbo, 2020; Palumbo et al., 2022)*. Esto hace que las demandas laborales interfieran en el tiempo familiar y de ocio, y que estar disponible todo el tiempo se vuelva una norma difícil de evitar, lo que puede tener consecuencias en el ámbito laboral.

La intensidad de este efecto depende de factores sociodemográficos. El género es el factor más estudiado: las mujeres suelen enfrentar retos específicos, ya que el teletrabajo puede reforzar los roles de género tradicionales y aumentar la carga de tareas domésticas y de cuidado. Esto eleva su nivel de estrés y afecta más su equilibrio en comparación con los hombres (Berger Ploszaj et al., 2025; Raišienė et al., 2020). Además, tener hijos en casa mientras se teletrabaja dificulta la conciliación, ya que las distracciones constantes reducen la eficacia percibida (Zhang et al., 2020). En el caso de los hombres, el teletrabajo suele asociarse con una mayor

presión laboral y conflictos de rol, ya que tienden a priorizar las responsabilidades laborales incluso en el trabajo desde casa (Raišienė et al., 2020; Russell et al., 2007). Durante la pandemia de COVID-19, estas diferencias se acentuaron, las mujeres continuaron asumiendo en mayor medida la doble carga de trabajo y cuidado familiar, mientras que los hombres que no participaron en el cuidado familiar reportaron menor cohesión familiar y mayor tensión en sus relaciones, lo que repercutió negativamente en su desempeño laboral (Shockley et al., 2021).

La literatura resalta la importancia de los factores mediadores en el impacto final del teletrabajo sobre la conciliación. Palumbo et al. (2022) evidencian que, si bien el teletrabajo puede afectar negativamente el equilibrio debido a la difuminación de los límites y la extensión de la jornada laboral, también puede incrementar la motivación y la satisfacción laboral, lo que contribuye a una percepción más positiva de la conciliación. Estos hallazgos sugieren que el efecto del teletrabajo sobre el equilibrio entre trabajo y vida no es lineal ni uniforme, sino que depende de la experiencia individual del trabajador, del apoyo organizacional y de la capacidad de cada persona para gestionar los límites entre sus distintos ámbitos.

Liderazgo y conflicto teletrabajo- vida personal

La investigación muestra que el liderazgo es uno de los factores más importantes para determinar la relación entre el trabajo y la familia en el teletrabajo. El rol de los supervisores es determinante en el bienestar de los empleados, ya que su influencia trasciende el entorno laboral. Cuando el liderazgo es efectivo, favorece la gestión de las demandas propias del teletrabajo; en cambio, cuando es inadecuado puede al grabar estas tensiones.

El concepto de Comportamientos de los Supervisores que favorecen el apoyo a la familia (*Family Supportive Supervisor Behaviors* – FSSB, Hammer et al., 2013) explica cómo el liderazgo puede reducir el conflicto entre el trabajo y la familia. Este enfoque incluye cuatro aspectos: a) apoyo emocional, que se muestra con empatía y escucha activa ante los retos de conciliación; b) apoyo instrumental, que implica acciones concretas para resolver problemas de agenda o necesidades inmediatas; c) modelado de roles, donde el supervisor da ejemplo de cómo equilibrar trabajo y vida personal; y d) gestión creativa trabajo-familia, que consiste en reorganizar tareas o dar flexibilidad horaria para favorecer tanto el trabajo como la vida personal (Hammer et al., 2013; Kossek et al., 2023). La evidencia muestra que la formación en FSSB mejora la salud física de los empleados, aumenta la satisfacción laboral y reduce la intención de dejar el trabajo, especialmente entre quienes tienen altos niveles de conflicto entre el trabajo y la vida personal (Hammer et al., 2013). Sin embargo, este apoyo debe mantenerse

en equilibrio, ya que una supervisión excesiva puede provocar saturación, reducir la autonomía y aumentar la carga psicológica (Li & Yang, 2026).

Según la Teoría LMX, la calidad de la relación entre el líder y el empleado es clave. Cuando hay confianza y respeto mutuos, se pueden negociar acuerdos personalizados (*Idiosyncratic Deals - i-deals*) que adapten las condiciones laborales a las necesidades de cada trabajador, como la flexibilidad en el horario o en el lugar de trabajo, sin afectar la productividad (Kossek et al., 2023; Major & Lauzun, 2010). La teoría del Intercambio Social permite comprender estos procesos. Según esta teoría, el apoyo del líder a la conciliación entre el trabajo y la vida personal favorece un mayor compromiso organizacional y reduce las conductas negativas. En consecuencia, este tipo de apoyo no solo impacta positivamente en el bienestar individual de los trabajadores, sino que también contribuye a mejores resultados organizacionales (Jin et al., 2022).

Las organizaciones que adoptan una cultura orientada a resultados, apoyada en la confianza y la responsabilidad de los trabajadores, tienden a generar entornos más propicios para equilibrar las demandas laborales y personales (Mayo et al., 2016). Sin embargo, el teletrabajo ofrece importantes oportunidades para lograr este equilibrio, pero su efectividad depende en gran medida de factores como la capacidad del trabajador para gestionar los límites entre estos ámbitos, el apoyo del líder y la disponibilidad de recursos y de prácticas organizacionales adecuadas.

En resumen, el aislamiento profesional y el conflicto entre la vida laboral y la personal se presentan como dos de los principales retos asociados al teletrabajo. Estas problemáticas surgen de la falta de espacios físicos compartidos, de la ausencia de límites claros entre el trabajo y la vida personal y de la dependencia de las TIC como principal medio de interacción y comunicación. El aislamiento y el conflicto no son fenómenos independientes; por el contrario, se retroalimentan e intensifican sus efectos sobre el bienestar y el desempeño laboral. Por tanto, el desarrollo de competencias relacionales en los líderes se convierte en un elemento fundamental para mitigar estos riesgos y promover el bienestar integral.

1.5 LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO

Como se ha señalado con anterioridad, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la promoción del bienestar de los teletrabajadores. Por eso, es importante formar lideres que desarrollen competencias digitales acordes con las demandas del teletrabajo. Según Kraiger (2003), la capacitación es un proceso estructurado que permite adquirir conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar las funciones de manera eficaz, tanto en el

presente como en el futuro. Esta definición se apoya en la evidencia de revisiones sistemáticas y metaanálisis (Avolio et al., 2009; Day et al., 2014; Lacerenza et al., 2017; Martin et al., 2018; Wu et al., 2018), que muestran de forma consistente que las intervenciones de formación en liderazgo bien estructuradas generan cambios importantes en el aprendizaje, la transferencia de conductas y los resultados organizacionales.

Por ejemplo, el metaanálisis de Lacerenza et al. (2017), que analizó 335 muestras independientes, encontró efectos significativos en las reacciones ($\delta = .63$), el aprendizaje ($\delta = .73$), la transferencia ($\delta = .82$) y los resultados organizacionales ($\delta = .72$). Esto constituye la evidencia más sólida sobre la efectividad de estas intervenciones. Aun así, el estudio también señala que la formación en liderazgo no siempre es eficaz, ya que su impacto depende del análisis previo de necesidades, de la rigurosidad en el diseño y de la articulación del programa con los objetivos estratégicos de la organización.

De igual manera, la distinción entre competencias duras y blandas permite definir el alcance de la formación en liderazgo. Según Lacerenza et al. (2017), las competencias blandas, o habilidades interpersonales, emocionales y de liderazgo, tienen un impacto mayor tanto en los resultados organizacionales como en el bienestar de los trabajadores. Esto sugiere que los programas de formación deben ir más allá de los contenidos técnicos y también enfocarse en el desarrollo de habilidades de interacción y autorregulación. Si no se hace, se corre el riesgo de mejorar únicamente el conocimiento teórico sin fomentar competencias prácticas. Cannon-Bowers et al. (1991) lo llaman la desconexión entre la teoría y la práctica, un desafío que sigue presente en la formación en liderazgo.

1.5.1 Estructura del proceso de formación

La investigación muestra que la efectividad de un programa de liderazgo no depende de un solo factor, sino de la coordinación de acciones antes, durante y después de la formación. Según Kraiger y Ford (2020), Lacerenza et al. (2017) y Salas et al. (2012), este proceso puede dividirse en cuatro fases interrelacionadas.

La primera fase es el diagnóstico o preformación, que constituye la base para diseñar una intervención efectiva. El análisis de necesidades de formación debe realizarse en tres niveles: tareas, para definir las competencias necesarias; organizacional, para alinear el programa con los objetivos de la empresa y verificar si la cultura apoya el aprendizaje; e individual, para identificar quién necesita formación y en qué aspectos, considerando la experiencia y las características de cada participante (Salas et al., 2012). Los programas que incluyen un análisis riguroso logran mejores resultados en aprendizaje y transferencia que los

que no lo incluyen (Lacerenza et al., 2017), por lo que el diagnóstico es esencial para la efectividad.

La segunda fase consiste en el diseño y la entrega del programa. Un programa efectivo incluye cuatro elementos clave: 1) información, se presentan los conceptos, las teorías o las metodologías; 2) demostración, se señalan y modelan los comportamientos esperados; 3) práctica, se transfiere el aprendizaje a escenarios reales de trabajo; y 4) retroalimentación, se proporciona información sobre el proceso, los resultados y el desempeño para mejorar (Salas et al., 2012).

La evidencia respalda otros principios del diseño de la formación. Por ejemplo, sesiones espaciadas en el tiempo, permiten retener lo aprendido a lo largo plazo. La práctica variada, con la exposición de los líderes a diferentes situaciones y retos, facilita aplicar lo aprendido al trabajo. Además, entornos seguros de aprendizaje, donde los participantes puedan equivocarse y aprender del error, ayudan a desarrollar habilidades para asumir tareas complejas (Kraiger & Ford, 2020; Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

En la tercera fase de posformación, el objetivo es asegurar que los aprendizajes se puedan practicar en la cotidianidad del trabajo. La transferencia no ocurre automáticamente después de la formación; los participantes necesitan oportunidades para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades antes de que se olviden, especialmente cuando esta fase a menudo se pasa por alto en las organizaciones (Salas et al., 2012). En esta fase, el *debriefing*, se convierte en una estrategia útil para consolidar el aprendizaje y corregir errores de conducta (Salas et al., 2012).

En esta fase, un aspecto a considerar es la evaluación del impacto de la formación. La evaluación puede seguir el modelo de Kirkpatrick, que incluye cuatro niveles: reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados organizacionales (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012). Es importante que el momento de la evaluación tenga una base teórica y considere el tiempo necesario para que el aprendizaje se refleje en cambios observables en la conducta (Martin et al., 2018).

La cuarta dimensión clave para el éxito de un programa de formación es la coherencia con los objetivos organizacionales. Estos procesos deben articularse con las metas, cambios y estrategias de la empresa y contar con el apoyo de la alta dirección, para evitar que se conviertan en iniciativas poco articuladas y desconectadas de la cotidianidad organizacional (Tafvelin et al., 2019).

1.5.2 Modalidades de formación

Uno de los temas más discutidos en la formación organizacional es comparar la modalidad presencial con la modalidad virtual. La literatura muestra que ninguna es mejor en términos absolutos, ya que la efectividad depende más de los principios de diseño instruccional aplicados y menos del medio de entrega (Kraiger & Ford, 2020; Salas et al., 2012). Sin embargo, la investigación identifica diferencias importantes según el criterio de efectividad que se analice.

En cuanto a la transferencia de conductas y los resultados organizacionales, la formación presencial suele tener una ventaja clara. Los metaanálisis muestran que la formación presencial es más efectiva para que los líderes apliquen lo aprendido en el trabajo, ya que facilita la demostración y la práctica de habilidades interpersonales complejas y se ajusta mejor al entorno real. Además, la formación en el propio lugar de trabajo (*on-site*) produce mejores resultados organizacionales que la realizada en entornos externos o virtuales (Lacerenza et al., 2017).

La formación virtual tiene ventajas propias y puede ser igual de efectiva si se aplica un diseño instruccional cuidadoso. Cuando se mantienen los principios de práctica y de retroalimentación, el aprendizaje de conocimientos teóricos es similar tanto en línea como de forma presencial (Lacerenza et al., 2017). Además, la modalidad asincrónica permite a los participantes avanzar a su propio ritmo, reflexionar más sobre los contenidos y participar de manera más equitativa (Kraiger & Ford, 2020). Sin embargo, muchas formaciones virtuales fallan porque solo se enfocan en lo conceptual y en la digitalización de contenidos, sin incluir práctica, demostración y retroalimentación, elementos clave según la evidencia (Salas et al., 2012).

Según De Freitas y Routledge (2013), la opción más efectiva en las organizaciones actuales es el aprendizaje mixto o híbrido (*blended learning*). Este método combina la flexibilidad y la comodidad de lo virtual con la riqueza de la interacción presencial. Así, los contenidos teóricos se trabajan en línea de forma asincrónica y las sesiones presenciales se emplean para practicar habilidades interpersonales, analizar lo aprendido y reflexionar en grupo.

1.5.3 Factores que determinan la efectividad en la formación en liderazgo

La investigación teórica y empírica ha identificado varios factores que influyen de manera significativa en la efectividad de los programas de formación en liderazgo, independientemente de cómo se impartan o del contenido que aborden.

El primer factor clave es realizar un análisis de necesidades antes de diseñar el programa. Los programas basados en un análisis riguroso de necesidades de formación logran mejores resultados en aprendizaje y transferencia, porque alinean el contenido con las verdaderas necesidades de los participantes y las prioridades de la organización (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012). El segundo factor consiste en incluir la práctica activa y la retroalimentación como partes esenciales del diseño. La información, sin práctica, solo conduce a un aprendizaje teórico, no a un cambio de comportamiento. Además, practicar sin recibir retroalimentación oportuna y clara no garantiza la corrección de errores ni la consolidación de lo aprendido (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

El tercer factor consiste en espaciar las sesiones en el tiempo. La evidencia muestra que los programas distribuidos a lo largo del tiempo ayudan a retener y transferir mejor lo aprendido que los programas intensivos en un solo bloque. Por eso, conviene revisar el diseño de los programas ofrecidos en formato de eventos concentrados (Lacerenza et al., 2017). El cuarto factor es el papel del facilitador. Los programas autoadministrados suelen ser menos efectivos que aquellos guiados por un facilitador, ya sea interno o externo, que acompañe el aprendizaje y fomente la reflexión crítica y el meta-aprendizaje, es decir, la capacidad del líder para comprender cómo aprende y tomar el control de su propio desarrollo (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

El quinto factor, que depende de la organización, es el clima de transferencia. La formación no es efectiva si el líder vuelve a un entorno en el que no puede aplicar lo aprendido o en el que los superiores no apoyan los comportamientos promovidos por el programa (Salas et al., 2012). Por último, la orientación al aprendizaje del participante, es decir, la disposición a aprender nuevas habilidades sin importar el rendimiento es una variable individual que influye mucho en el impacto de la formación. Por eso, los programas deben incluir estrategias claras para fomentarla, sobre todo fortaleciendo la autoeficacia y viendo el error como una oportunidad de crecimiento (Salas et al., 2012).

La formación en liderazgo es efectiva cuando tiene un diseño sistemático e intencional, utiliza principios de aprendizaje basados en evidencia y elige la modalidad más adecuada para el objetivo. Además, debe darse en un entorno organizacional que apoye, refuerce y mantenga los aprendizajes. Si falta alguna de estas condiciones, todavía puede haber algún efecto formativo, pero es mucho menos probable que se logre un cambio de comportamiento duradero y resultados organizacionales claros y verificables.

En resumen, esta tesis se construye a partir de cuatro ideas centrales: la complejidad que caracteriza el teletrabajo, el rol de los líderes en este entorno, las competencias necesarias

para liderar y los principales desafíos que inciden en el bienestar de los teletrabajadores. Los modelos teóricos revisados: el TSM de Stoian et al. (2022), el modelo de distancia virtual de Lojeski y Reilly (2020) y el modelo de trabajo híbrido de Vartiainen (2024b), coinciden en que los aspectos relacionales del liderazgo influyen en el bienestar de los teletrabajadores más que los factores técnicos y tecnológicos. Por eso, LMX es central en este análisis, ya que pone énfasis en la relación entre líder y miembro como núcleo de la influencia social, en lugar de centrarse únicamente en las características individuales del líder. Esto evidencia la importancia de profundizar en los mecanismos a través de los cuales la calidad del intercambio líder-miembro afecta el aislamiento profesional y el conflicto entre el trabajo y la vida personal, análisis detallado en el capítulo 3 de esta tesis.

Por otra parte, las investigaciones sobre liderazgo y bienestar en el teletrabajo tienden a centrarse en perspectivas individuales o analizan al líder como la única unidad de observación, sin incluir de manera sistemática la visión de los trabajadores y de los gestores de RRHH. Tampoco se sabe si las tres partes interesadas coinciden o difieren en las competencias relacionales que consideran más importantes para reducir el aislamiento y el conflicto entre el trabajo y la vida personal. Esta limitación metodológica dificulta el diseño de propuestas de intervención útiles para todas las partes interesadas. En este contexto, el capítulo cuarto de esta tesis busca subsanar este vacío mediante un análisis comparativo de las percepciones de líderes, teletrabajadores, gestores de RRHH sobre las competencias del liderazgo que permiten afrontar eficazmente los desafíos del teletrabajo.

A estos vacíos se suma la falta de programas de formación rigurosamente estructurados, enfocados en desarrollar las competencias relacionales del liderazgo identificadas en el modelo LCT de Rodríguez et al. (2023). Estos programas deben fundamentarse en la evidencia empírica que ha subrayado los aspectos que hace eficaz la formación, por ejemplo, en los estudios señalados por Kraiger y Ford (2020), Lacerenza et al. (2017) y Salas et al. (2012).

Aunque la literatura reconoce que el aislamiento profesional y el conflicto entre la vida laboral y la personal son riesgos importantes del teletrabajo, se evidencian pocos programas de formación en liderazgo que aborden en su objetivo principal estos problemas. En general, las iniciativas se enfocan más en mejorar el desempeño y la productividad de los equipos, pero no evalúan directamente si el desarrollo de habilidades relacionales en los líderes ayuda a reducir la sensación de aislamiento o el conflicto entre los trabajadores que teletrabajan. Estos aspectos se analizan con mayor profundidad en el capítulo 6 de esta tesis.

En el siguiente capítulo, se presentan los objetivos de los distintos estudios que componen la tesis, así como la metodología utilizada para llevarlos a cabo.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Como se señaló en el capítulo 1, el liderazgo en contextos de teletrabajo es un tema cada vez más relevante, tanto a nivel teórico como práctico. El teletrabajo ha pasado de ser una alternativa puntual a consolidarse en una modalidad laboral estable, impulsada por los avances tecnológicos y, en gran medida, por la expansión acelerada durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, este cambio también ha traído consigo diversas consecuencias y costos sociales ampliamente documentados. Entre ellos, se destaca el aislamiento profesional, que surge de la disminución de las interacciones informales y de la mediación tecnológica en las relaciones laborales; otro es el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal derivado de la difuminación de los límites entre ambos ámbitos (Bravo-Duarte et al., 2025b; Hodzic et al., 2024).

En este contexto, la literatura especializada destaca la necesidad de identificar cómo el liderazgo protege a los teletrabajadores de efectos negativos. También señala que es importante determinar las habilidades que los líderes necesitan para enfrentar estos desafíos, y evaluar de manera empírica la efectividad de programas de formación dirigidos a desarrollar competencias relacionales (Bell et al., 2023; Peiró et al., 2024; Van Wart et al., 2019).

Desde esta perspectiva, esta tesis doctoral presenta tres estudios independientes mediante una estrategia de investigación secuencial y acumulativa. El estudio 1 aborda la dimensión explicativa y explora la relación negativa entre LMX y el aislamiento profesional en el teletrabajo. También analiza el papel mediador de la disminución del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en esta relación. Finalmente, examina cómo el género modula la relación entre el conflicto y el aislamiento profesional. El estudio 2 amplía esta perspectiva hacia la dimensión descriptiva para entender las características del liderazgo que pueden mejorar la calidad de la relación y, por lo tanto, tener un impacto positivo en la reducción del conflicto y del aislamiento profesional. Con un enfoque cualitativo, y con la participación de diferentes partes interesadas, se determinan las habilidades de liderazgo que líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH consideran esenciales para enfrentar los desafíos del teletrabajo. En el estudio 3 se evalúa la eficacia de un programa de formación en habilidades relacionales de liderazgo adaptadas a entornos mediados por TIC, y se verifica si su mejora produce cambios observables en LMX, en el aislamiento profesional y en el conflicto teletrabajo-vida personal en teletrabajadores de España, Colombia y Chile.

En cuanto al diseño de la investigación, el estudio 1, de carácter cuantitativo y transversal, se centra en identificar y describir las relaciones entre las variables principales de esta tesis. El estudio 2 adopta un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico para comprender las experiencias de distintos grupos de interés e identificar las competencias de liderazgo

necesarias para enfrentar los desafíos del teletrabajo. Finalmente, el estudio 3 utiliza un diseño longitudinal cuasiexperimental para evaluar la eficacia de una intervención basada en los hallazgos de los estudios previos.

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la tesis, así como una descripción del método empleado en los tres estudios.

2.1 OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo principal de esta tesis doctoral es contribuir al conocimiento sobre el papel de las competencias relacionales del liderazgo en el bienestar de los teletrabajadores. Para ello, se analizan los mecanismos mediante los cuales LMX influye sobre el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. Se identifican, desde la perspectiva de diferentes partes interesadas, las competencias de liderazgo necesarias para afrontar los retos del teletrabajo y se evalúa empíricamente la eficacia de un programa de formación orientado al desarrollo de las competencias relacionales de liderazgo.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean tres objetivos específicos, cada uno se aborda en un estudio independiente. El estudio 1 (capítulo 3) se enfoca en comprender los mecanismos que vinculan el liderazgo con el bienestar en el teletrabajo. El estudio 2 (capítulo 4) busca identificar y contextualizar las competencias de liderazgo necesarias para enfrentar los desafíos de esta modalidad de trabajo. Por último, el estudio 3 (capítulo 5) evalúa la eficacia de un programa de formación centrado en el desarrollo de competencias relacionales de liderazgo.

A continuación, se detallan los objetivos específicos su fundamentación teórica y las contribuciones esperadas.

Objetivo específico 1: Analizar el papel mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional, y examinar el efecto modulador del género en esta relación.

El teletrabajo, al consolidarse como una modalidad estable, ha cambiado significativamente la forma en que líderes y colaboradores interactúan. Las reuniones presenciales e informales han sido reemplazadas por las comunicaciones tecnológicas, lo que reduce la calidad del intercambio social y dificulta la creación de vínculos de calidad (Vartiainen, 2021). Por ello, el aislamiento profesional, que se refiere a la falta de contactos

sociales y profesionales, al acceso limitado a la información de la organización y a menos oportunidades de desarrollo (Golden et al., 2008; Marshall et al., 2007), es uno de los efectos psicosociales más comunes del teletrabajo (Lyndon et al., 2024). Además, el teletrabajo puede aumentar el conflicto entre trabajo y vida personal al hacer menos claros los límites entre ambos ámbitos (Palumbo, 2020), lo que genera mayor presión sobre los recursos cognitivos y emocionales de quienes teletrabajan (Bal & Izak, 2021; Noonan & Glass, 2012).

Si bien estos temas son fundamentales, todavía persisten grandes vacíos en la investigación. En primer lugar, el papel del liderazgo basado en LMX en el entorno específico de teletrabajo no ha sido suficientemente investigado (Varma et al., 2022). Si bien existe evidencia sobre la relación entre el LMX y el conflicto trabajo-familia en entornos presenciales (Litano et al., 2016), su influencia en el conflicto teletrabajo-vida personal y en el aislamiento profesional en contextos de teletrabajo debe ser más explorada. En segundo lugar, la mayoría de las investigaciones existentes se desarrollaron durante la pandemia de COVID-19, en condiciones de teletrabajo no planificado y con mucha incertidumbre, lo que limita la generalización de los hallazgos a situaciones estables de teletrabajo. En tercer lugar, la evidencia empírica destaca la importancia de considerar las diferencias de género en el teletrabajo. En especial, se ha sugerido que las diferencias en la orientación hacia valores comunales o agenticos entre hombres y mujeres (Eagly & Wood, 2016; Raišienė et al., 2020) pueden influir en la relación entre factores organizacionales y el aislamiento social o profesional.

Para abordar estos vacíos, el primer estudio se basa en la teoría LMX, que sostiene que los líderes establecen relaciones distintas con cada miembro del equipo en función del nivel de afecto, lealtad, contribución y respeto profesional. Un intercambio de alta calidad puede influir positivamente en el bienestar de los trabajadores en entornos de teletrabajo, por ejemplo, al reducir el conflicto y el aislamiento profesional. Además, el estudio se apoya en la teoría de los roles sociales (Eagly, 2013; Eagly & Wood, 2016), la cual ayuda a comprender cómo las expectativas asociadas al género influyen en la manera en que los hombres y las mujeres perciben el impacto de LMX sobre el aislamiento profesional, especialmente a través del conflicto entre el trabajo y la vida personal.

Así, el estudio analiza LMX como la variable antecedente, considera el conflicto entre teletrabajo y vida personal como el mecanismo que explica el efecto de LMX sobre el aislamiento profesional, y analiza el género como variable moduladora de la relación entre el conflicto y el aislamiento. Para ello, se utiliza un modelo de mediación modulada (modelo 14 de Hayes et al., 2017).

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a la teoría LMX al evidenciar su importancia en contextos de trabajo remotos, al reducir el aislamiento profesional, e identifica el conflicto entre teletrabajo y vida personal como un mecanismo mediador que no ha sido previamente explorado en teletrabajo. Además, aporta evidencia sobre las diferencias de género en la relación entre el conflicto y el aislamiento en condiciones estables de teletrabajo. En la práctica, los resultados orientan el diseño de programas de formación en liderazgo enfocados en fortalecer LMX como estrategia para prevenir el aislamiento profesional y subrayan la necesidad de identificar, como se menciona en el estudio 2, las competencias que los líderes necesitan para crear relaciones de calidad en teletrabajo.

Objetivo específico 2: Identificar las competencias de liderazgo que los distintos grupos de interés (líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH) consideran necesarias para afrontar los desafíos del teletrabajo, y examinar las similitudes y discrepancias entre las diferentes perspectivas.

El estudio 1 evidencia que LMX constituye un factor que influye sobre el bienestar del teletrabajador; por tanto, surge la pregunta sobre cuáles son las competencias concretas que permiten a los líderes cultivar relaciones de alta calidad en entornos de teletrabajo. Esta pregunta resulta especialmente relevante en el contexto actual, en el que los modelos clásicos de liderazgo diseñados para entornos presenciales resultan insuficientes para dar cuenta de las exigencias de la gestión mediada por la tecnología (Peiró & Martínez-Tur, 2022; Van Wart et al., 2019). Peiró & Martínez-Tur (2022) señalan que el liderazgo eficaz en entornos digitales requiere el desarrollo de competencias digitalizadas, entendidas como disposiciones y capacidades que surgen de la adaptación de las competencias relacionales tradicionales a contextos mediados por la tecnología. Sin embargo, el inventario de estas competencias y su valoración por parte de los diferentes actores organizacionales siguen siendo objeto de estudio, ya que la mayoría de la evidencia se centra en la percepción de los líderes, sin considerar la experiencia de teletrabajadores y gestores de RRHH.

La literatura existente sobre el liderazgo en teletrabajo y equipos virtuales identifica diversas competencias relevantes: comunicación efectiva, construcción de confianza, gestión del equilibrio trabajo-vida, uso estratégico de la tecnología y fomento de la cohesión grupal (Efimov et al., 2020; Kozlowski et al., 2021; Maduka et al., 2018; Malhotra et al., 2007), pero tiene dos limitaciones importantes. En primer lugar, como ya se ha señalado, la gran mayoría de los estudios recogen exclusivamente el punto de vista de los propios líderes, ignorando las perspectivas de los teletrabajadores y los gestores de RRHH, actores identificados como

determinantes tanto en el desarrollo del liderazgo como en el establecimiento de condiciones organizacionales que lo faciliten (Bell et al., 2023). En segundo lugar, la evidencia indica que la investigación se ha realizado en organizaciones muy específicas o en el contexto extraordinario de la pandemia de COVID-19, lo que limita su aplicabilidad a la normalidad post pandemia del teletrabajo y el trabajo híbrido (Babapour Chafi et al., 2022; Lyzwinski, 2024).

Para superar estas limitaciones, este estudio adopta un diseño cualitativo exploratorio basado en la fenomenología hermenéutica (Gadamer, 2004; Van Manen, 2017), una perspectiva filosófica que concibe la comprensión como un proceso interpretativo circular en el que el significado de las experiencias se construye progresivamente mediante el diálogo entre el texto, el contexto y los marcos de comprensión del investigador. Este enfoque, basado en el análisis temático multietápico propuesto por Braun y Clarke (2022) permite comprender mejor la complejidad y la diversidad de las experiencias de teletrabajo desde tres perspectivas organizacionales distintas. Se amplía la mirada a varios actores organizacionales, al combinar grupos focales y entrevistas semiestructuradas con líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH, para identificar puntos en común y diferencias en los desafíos que enfrentan los líderes en teletrabajo.

A nivel teórico, este estudio contribuye al marco del liderazgo en teletrabajo (Van Wart et al., 2019) al proponer una clasificación de competencias de liderazgo basada en la experiencia de diferentes partes interesadas. Al integrar estas perspectivas, los resultados ofrecen una visión más completa y ayudan a reducir los sesgos cuando se analiza el fenómeno desde un solo punto de vista. En la práctica, esta clasificación ayuda a las organizaciones a crear programas de formación y desarrollo del liderazgo que se adapten mejor a las necesidades reales de los colaboradores, lo que aumenta su utilidad y aplicación. Además, los hallazgos de este estudio fundamentan el diseño del programa de formación en competencias relacionales presentado en el estudio 3. De este modo, se establece un vínculo empírico entre el conocimiento descriptivo de las competencias requeridas (capítulo 5) y su desarrollo mediante un programa de formación.

Objetivo específico 3: Evaluar la eficacia de un programa de formación en competencias relacionales de liderazgo para el teletrabajo (desarrollo de relaciones en entornos virtuales y apoyo al equilibrio entre teletrabajo y vida personal) y su efecto sobre LMX, el aislamiento profesional y el conflicto entre teletrabajo y vida personal percibidos por los teletrabajadores.

Los estudios 1 (capítulo 3) y 2 (capítulo 4) de esta tesis establecen, respectivamente, que: a) LMX contribuye a reducir el aislamiento profesional de los teletrabajadores mediante la reducción del conflicto entre teletrabajo y vida personal, y que b) los distintos actores organizacionales coinciden en señalar el desarrollo de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre teletrabajo y vida personal como competencias relacionales críticas del liderazgo en teletrabajo. Sin embargo, la existencia de este conocimiento descriptivo no garantiza, por sí sola, la transformación de las prácticas de liderazgo. Para que el conocimiento generado por la investigación tenga un impacto visible en el bienestar de los teletrabajadores, es necesario diseñar intervenciones formativas basadas en evidencia y evaluar rigurosamente su eficacia (Allen et al., 2013; Hammer et al., 2011; Lacerenza et al., 2017).

Aunque la literatura reconoce la importancia de desarrollar competencias de liderazgo específicas para el teletrabajo (Bell et al., 2023; Kozlowski et al., 2021), la evidencia sobre la eficacia de los programas de formación diseñados para este contexto sigue siendo limitada. En particular, se desconoce si la mejora en competencias relacionales orientadas al desarrollo de relaciones virtuales y al apoyo de la conciliación trabajo-vida produce cambios observables en LMX y en algunos aspectos del bienestar del teletrabajador como el aislamiento profesional y el conflicto teletrabajo-vida personal. Este vacío es especialmente relevante dado el potencial impacto que un programa de formación eficaz podría tener en las organizaciones que han adoptado el teletrabajo de manera total o parcial.

Este estudio se basa en dos marcos teóricos complementarios. En primer lugar, la teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll, 1989) establece que, cuando los líderes desarrollan competencias relacionales, actúan como fuentes de recursos sociales y emocionales que contrarrestan las espirales de pérdida asociadas al aislamiento y al conflicto trabajo-vida, iniciando en cambio espirales de ganancia que fortalecen el bienestar del teletrabajador. En segundo lugar, el marco de la distancia virtual (Lojeski & Reilly, 2020) sirve como base conceptual para el programa de formación, ya que permite identificar las dimensiones relacionales que los líderes deben gestionar para disminuir la sensación psicológica de separación que puede surgir en el teletrabajo. Por su parte, el concepto de competencias digitalizadas (Peiró & Martínez-Tur, 2022) orienta el diseño de los contenidos formativos al destacar que las habilidades relacionales propias del liderazgo tradicional no pueden trasladarse directamente, sino que deben adaptarse a los entornos mediados por la tecnología.

Para desarrollar estas competencias relacionales, el programa de formación evaluado (Rodríguez et al., 2023; ref. UV-MET-202327R) utiliza una metodología multiformato. La formación incluye: a) una plataforma de e-learning con módulos teóricos de diferentes

competencias de liderazgo, presentación de casos y ejercicios prácticos, y vídeos de modelado de conductas; b) una aplicación móvil (DigYLid App) para el seguimiento del plan de práctica conductual de cada líder y la retroalimentación automatizada; y c) dos sesiones interactivas en línea para que los líderes compartan sus experiencias y buenas prácticas. Además, el programa sigue una metodología estructurada en cinco fases: 1) el líder revisa y aprende los contenidos teóricos de los cinco módulos, 2) observa y aprende con el modelado de conductas, 3) realiza la práctica aplicada a partir de los ejercicios propuestos, 4) planifica el proceso de práctica y selecciona las conductas, y 5) aplica y evalúa su proceso de práctica. La duración total del programa fue de aproximadamente 13 semanas.

A partir de los resultados del estudio 2, el estudio 3 se centra en la formación de dos competencias relacionales del liderazgo como un mecanismos para reducir el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. La primera competencia es el desarrollo de relaciones en entornos virtuales, que implica promover interacciones de calidad para fortalecer la cohesión, el apoyo mutuo y la identidad del equipo a través de medios digitales. La segunda es el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, que consiste en identificar necesidades emocionales individuales, favorecer la conciliación y modelar conductas de desconexión laboral.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a ampliar la comprensión de la eficacia del liderazgo en contextos de teletrabajo al ofrecer evidencia longitudinal que muestra cómo el desarrollo de las competencias relacionales incide en distintos aspectos del bienestar de los teletrabajadores. En particular, los resultados indican que cada competencia se relaciona con un efecto específico: la capacidad de construir relaciones en entornos virtuales incide en el aislamiento profesional, mientras que el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal incide en el conflicto trabajo-vida personal y en LMX.

A nivel práctico, los resultados ofrecen a las organizaciones evidencia aplicable sobre qué tipo de formación genera mejoras observables en la calidad relacional del liderazgo y en el bienestar de los teletrabajadores, lo que permite tomar decisiones más informadas sobre cómo invertir en el desarrollo de sus líderes.

2.2 PROCEDIMIENTO

Los estudios que integran esta tesis doctoral se llevaron a cabo en el marco del proyecto "*Desarrollo de las competencias de liderazgo para mejorar el bienestar y el desempeño de los teletrabajadores: evaluación de un programa de formación a través de web y app (DIGYLID*)" (PID2020-116742RB-100). Este proyecto de investigación fue aprobado por el comité de ética

de la Universitat de València (procedimiento n.º 1943262). Los tres estudios son metodológicamente complementarios y cada uno de ellos emplea el diseño más adecuado a su objetivo: transversal cuantitativo (estudio 1), cualitativo exploratorio (estudio 2) y longitudinal cuasi-experimental (estudio 3). A continuación, se describe el procedimiento de cada uno de ellos.

Estudio 1. Procedimiento

En primer lugar, se revisó la evidencia teórica y empírica para identificar las escalas de medida y confirmar las características psicométricas de cada una. Para la recopilación de datos se utilizaron los servicios de la empresa Dynata, especializada en investigación de mercado y gestión de paneles de participantes. El diseño del estudio es transversal, por lo que los datos se recogieron en un único momento temporal. Se establecieron criterios de inclusión relacionados con la edad (mayores de 18 años), la frecuencia de teletrabajo (mínimo dos días semanales durante los últimos dos meses), el idioma (español), el tipo de relación laboral (trabajadores por cuenta ajena, excluyendo autónomos) y el tipo de supervisión (trabajo bajo supervisión directa de un responsable).

La calidad de los datos se garantizó mediante cuatro estrategias sucesivas: a) reclutamiento y autenticación de los participantes para verificar su elegibilidad; b) aplicación de filtros automáticos para asegurar el cumplimiento de los criterios de inclusión; c) incorporación de dos ítems de control de atención a lo largo del cuestionario; y d) exclusión de los participantes que completaron el cuestionario en menos de un tercio del promedio estimado de la muestra. A todos los participantes se les garantizó el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas antes de que proporcionaran su consentimiento informado.

Estudio 2. Procedimiento

El estudio 2 empleó una metodología cualitativa exploratoria y se desarrolló en tres fases. En la primera fase, el equipo de investigación diseñó el protocolo de grupos focales y la guía de entrevista semiestructurada a partir de una revisión sistemática de la literatura sobre liderazgo en teletrabajo, liderazgo virtual y liderazgo electrónico. Los instrumentos cualitativos incluyeron preguntas sobre los principales desafíos del teletrabajo, situaciones críticas de liderazgo en entornos remotos e híbridos, y las competencias y comportamientos que los participantes consideraban esenciales para un liderazgo eficaz. En la segunda fase, se gestionaron los permisos de las organizaciones participantes, se enviaron invitaciones formales

a los participantes y se obtuvo el consentimiento informado de todos ellos, garantizando la confidencialidad y la posibilidad de abandonar el estudio en cualquier momento.

Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional a través de las redes de contacto del equipo investigador, con el fin de lograr la máxima variación posible (Guba & Lincoln, 1994) en cuanto a sector de actividad, tamaño de la empresa, edad, género y antigüedad en el puesto de trabajo. El criterio de inclusión común para todos los participantes fue haber teletrabajado al menos tres días a la semana durante más de un año. El proceso de recogida de datos se prolongó hasta alcanzar la saturación informacional, es decir, hasta que los nuevos participantes dejaron de aportar categorías temáticas relevantes adicionales. En la tercera fase, se realizaron tres sesiones de grupos focales: una presencial con gestores de recursos humanos y dos virtuales a través de la plataforma *Microsoft Teams* con líderes y teletrabajadores; y ocho entrevistas individuales semiestructuradas en línea con una duración aproximada de 45 a 60 minutos cada una. Las entrevistas fueron grabadas con la autorización expresa de los participantes. Todas las grabaciones fueron transcritas y verificadas mediante una revisión sistemática de los audios por parte de la investigadora antes de su análisis.

Estudio 3. Procedimiento

Se estableció un contacto inicial con el personal directivo y los responsables de gestión de RRHH de diferentes empresas de España, Colombia y Chile. Durante dicho contacto se comentaron los objetivos, el contenido y el alcance del programa de formación. Tras obtener el aval de la empresa, se solicitó información de los líderes y teletrabajadores participantes para incorporarlos al proceso de formación.

Una vez que los líderes y teletrabajadores dieron su consentimiento informado para participar, se les invitó a responder el cuestionario previo al inicio de la formación, a través de la plataforma *LimeSurvey*. Asimismo, se les informó de que, en total, se realizarían tres recogidas de datos. Posteriormente, se explicó la estructura y la metodología del programa, a los líderes de cada empresa mediante reuniones virtuales.

Los criterios de inclusión para los teletrabajadores fueron: a) trabajar bajo la supervisión directa de un responsable; b) teletrabajar al menos dos días a la semana; y c) tener dominio del español.

Durante todo el proceso, se aseguró la anonimización de los datos y se siguió un protocolo estricto de protección de datos, de acuerdo con los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki, lo que garantizó la confidencialidad, la voluntariedad y el uso de

la información exclusivamente con fines de investigación. Además, el protocolo cuenta con la aprobación del Comité de Ética de la Universitat de València (procedimiento nº 1943262).

El estudio 3 empleó un diseño longitudinal cuasi-experimental con grupo control en lista de espera. El procedimiento incluyó tres momentos de recogida de datos. En T1, previo al inicio de la formación, se recogieron medidas basales de ambos grupos (experimental y control) sobre las competencias de los líderes, LMX, el aislamiento profesional y el conflicto teletrabajo-vida personal. Luego, los líderes del grupo experimental participaron en un programa de formación en competencias relacionales para el teletrabajo durante aproximadamente 13 semanas. El grupo control permaneció en lista de espera sin recibir la formación durante ese período. Un mes después de que el grupo experimental recibió la formación, se recogieron los datos de ambos grupos (T2). Después, los líderes del grupo de lista de espera realizaron la formación. Tres meses después de finalizar la formación (T3) se recogieron los datos de ambos grupos, tanto de los líderes como de los teletrabajadores a su cargo.

En el estudio 3 se utilizan los datos de T1 y T3, es decir, un mes antes de recibir la formación y tres meses después de que todos los líderes la hubieran recibido. Los datos utilizados provienen de los cuestionarios contestados por los teletrabajadores.

2.3 PARTICIPANTES

2.3.1 Participantes en el Estudio 1

Para conformar la muestra, se invitó inicialmente a 1.946 personas. Tras la aplicación de los filtros de elegibilidad, la muestra final quedó compuesta por 524 teletrabajadores (263 hombres, 261 mujeres), con edades comprendidas entre los 18 y los 67 años (M = 40,54; DS = 9,6). El 79% mantenía una relación de pareja, y en el 37% de los casos la pareja también teletrabajaba. El 67% de los participantes convivía con menores de edad: el 45% con hijos de entre 6 y 14 años, el 21% con hijos menores de 6 años, y el 19% con hijos mayores de 14. En relación con la intensidad del teletrabajo, el 37% trabajaba en remoto más de cuatro días semanales, el 21% tres días y el 42% dos días. El 92% tenía contrato indefinido y el 90% trabajaba a tiempo completo. La antigüedad en la organización era inferior a un año en el 9% de los casos, de 1 a 5 años en el 42%, y superior a 5 años en el 49%.

2.3.2 Participantes en el Estudio 2

Se realizaron tres grupos focales con un total de 25 participantes. El primer grupo focal se llevó a cabo de forma presencial con 11 profesionales de recursos humanos (9 mujeres y 2

hombres), pertenecientes a 10 empresas distintas de sectores como tecnología, telecomunicaciones, consultoría y administración pública, con edades entre 22 y 55 años (M = 39.5); el 90% desempeñaba sus funciones en modalidad híbrida. El segundo grupo focal, realizado de forma virtual, reunió a seis líderes que supervisaban teletrabajadores, con edades entre 27 y 55 años (M = 38). El tercer grupo focal, también virtual, contó con ocho teletrabajadores, con edades entre 24 y 44 años (M = 32) y una experiencia media de 2.4 años en teletrabajo. Complementariamente, se realizaron ocho entrevistas individuales semiestructuradas con líderes y teletrabajadores (5 hombres y 3 mujeres) vinculados a una empresa de comercio electrónico. Los líderes supervisaban en promedio 11 personas y teletrabajaban entre 4 y 5 días semanales.

2.3.3 Participantes en el Estudio 3

La muestra del estudio 3 estuvo compuesta por 561 teletrabajadores de organizaciones de España (205), Colombia (315) y Chile (41) que operaban en modalidades de trabajo remoto o híbrido intensivo.

De ellos, 267 eran mujeres (47.6%), 291 hombres (51.9%) y 3 tenían datos faltantes (0.5%). En T1, el rango de edad se sitúa entre 19 y 68 años (M = 35.48, DS = 9.18). En cuanto al nivel educativo, 189 tenían formación técnica o inferior (34.3%), 207 tenían un grado o licenciatura (38.5%) y 141 tenían formación de posgrado (26.3%); 24 correspondían a datos faltantes (4.3%).

Respecto a las características ocupacionales, 537 tenían un contrato indefinido (95.7%), 20 tenían un contrato temporal o en prácticas (3.5%) y 4 tenían datos faltantes (0.7%). En cuanto la jornada de trabajo, 543 trabajaban a jornada completa (96.8%) y 18 a media jornada (3.2%). Con relación al tiempo de trabajo en la empresa, 102 tenían una antigüedad en la organización menor a un año (18.2%), 298 tenían una antigüedad de entre 1 y 5 años (53.1%) y 161 llevaban más de 5 años (28.7%)

En relación con la intensidad de teletrabajo, 137 teletrabajaban menos del 30% del tiempo (24.4%), 81 entre el 30 y el 69% (14.4%) y 341 más del 70% del tiempo (61.2%)

En cuanto a la voluntariedad del teletrabajo, 182 teletrabajan por decisión propia (32.4%), 240 como resultado de una decisión fundamentalmente consensuada entre la empresa y el teletrabajador (42.8%), y 139 por decisión de la organización (24.8%).

Respecto a la flexibilidad horaria, el 44.2% consideraba que era baja (la organización decide), el 37.4% la percibía como media (el trabajador puede decidir ocasionalmente) y el 18.4% como alta (el trabajador toma la decisión). Sobre la flexibilidad del lugar de trabajo, el

31% indicaba que era baja (la organización decide), el 28.8% que era media (puede elegir ocasionalmente el lugar de trabajo) y el 40,2% reportaba una flexibilidad alta (el trabajador siempre puede elegir).

2.4 MEDIDAS

2.4.1 Medidas comunes a los estudios 1 y 3

Tres instrumentos son comunes a los estudios 1 y 3: la escala de la calidad del intercambio líder-miembro (LMX), la escala de aislamiento profesional y la subescala de conflicto teletrabajo-vida personal.

Calidad del intercambio líder-miembro (LMX). Se evaluaron las percepciones de los teletrabajadores sobre la calidad de su interacción con el líder mediante la versión española de la escala LMX de siete ítems desarrollada originalmente por Scandura & Graen (1984) y adaptada al español por Tordera et al. (2007). La escala utiliza un formato de respuesta con cuatro opciones, que varía ligeramente según cada ítem. Las puntuaciones altas indican niveles superiores de LMX. Un ejemplo de ítem es: "*¿En qué medida crees que tu supervisor/a reconoce tu potencial?*". La consistencia interna (alfa de Cronbach) en el estudio 1 fue de 0.89. En el estudio 3 fue de 0.87 en T1 y 0.90 en T3.

Conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. Se evaluó mediante seis ítems de la subescala de interferencia entre el trabajo y la vida personal (*Work-Life Interference*) de la escala *E-Work Life* (EWL) desarrollada por Grant et al. (2019). La escala fue traducida al español por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. Los ítems originales se han modificado para que no haya ítems inversos, de modo que una puntuación más alta indica un mayor nivel de conflicto. La escala de respuesta es de tipo Likert con seis opciones que van desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 6 (muy de acuerdo). Un ejemplo de ítem es: *"NO sé cuándo desconectar para recuperarme de forma más efectiva".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) en el estudio 1 fue de 0.86. En el Estudio 3 fue de 0.87 en T1 y de 0.90 en T3.

Aislamiento profesional. Se evaluó la creencia de los teletrabajadores en la suficiencia de la conexión profesional y social, así como su sentido de inclusión y pertenencia. Se evaluó con la escala de siete ítems desarrollada por Golden et al. (2008) y traducida por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. Los participantes debían indicar su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando una escala de Likert de 6 puntos, que iba de 1 (muy en desacuerdo) a 6 (muy de acuerdo). Las puntuaciones más altas reflejan un mayor

nivel de aislamiento profesional. Un ejemplo de ítem es: *"Echo de menos el contacto cara a cara con mis compañeros(as) de trabajo".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) en el estudio 1 fue de 0.86. En el estudio 3, fue de 0.83 en T1 y de 0.87 en T3.

2.4.2 Medidas específicas del estudio 2

Al tratarse de un estudio cualitativo, el estudio 2 no empleó escalas de medición estandarizadas. Los instrumentos de recogida de datos consistieron en un protocolo para los grupos focales y una guía para las entrevistas semiestructuradas, ambos desarrollados a partir de la revisión de la literatura realizada en el Capítulo 1. El protocolo incluía preguntas sobre: a) los principales desafíos que enfrentaba cada grupo de interés en el contexto del teletrabajo; b) las situaciones críticas de liderazgo que los participantes habían vivido o identificado; y c) los comportamientos y competencias que consideraban esenciales para un liderazgo eficaz en entornos remotos. Al finalizar cada sesión de grupo focal, se realizó un ejercicio de priorización en el que los participantes ordenaron las competencias identificadas asignando una puntuación de 1 (más relevante) a 5 (menos relevante).

2.4.3 Medidas específicas del estudio 3

Competencia de liderazgo para el desarrollo de relaciones en entornos virtuales. Se evaluó la percepción de los teletrabajadores de la habilidad del líder para fortalecer la cohesión, la identidad y el apoyo mutuo mediante el uso de herramientas virtuales*,* utilizando la versión corta de la escala de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo (LCT-S) basada en la escala LCT validada por Bravo-Duarte et al. (2025). La subescala está formada por cinco ítems evaluados con una escala tipo Likert con seis puntos, que van desde Muy en desacuerdo (1) hasta Muy de acuerdo (6). Las puntuaciones más altas reflejan un mayor nivel de competencia del líder. Un ejemplo de ítem es: *"el líder facilita la integración de los nuevos miembros mediante actividades virtuales de acogida".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.94 en T1 y 0.95 en T3.

Competencia de liderazgo para el apoyo al equilibrio teletrabajo- vida personal. Se evaluó la percepción de los teletrabajadores sobre la capacidad del líder para identificar necesidades de apoyo emocional y promover la conciliación entre el teletrabajo y la vida personal. Esta competencia también se midió con la versión corta de la escala de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo (LCT-S) basada en la escala LCT validada por Bravo-Duarte et al. (2025). La escala incluye cinco ítems evaluados mediante una escala tipo Likert con seis puntos que van desde Muy en desacuerdo (1) hasta Muy de acuerdo (6). En el caso de los

teletrabajadores, las afirmaciones fueron adaptadas para indagar específicamente sobre la conducta del líder. Un ítem ilustrativo es: *"el líder acuerda con el equipo normas de desconexión laboral*". La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.92 en T1 y 0.94 en T3.

Como variables de control se incluyeron el género y la edad de los participantes, dado su potencial efecto sobre las variables de bienestar evaluadas. El género fue medido como una variable *dummy* (0 = hombre; 1 = mujer) y la edad fue medida en años.

2.5 ANÁLISIS DE DATOS

2.5.1 Estudio 1

El análisis de datos del estudio 1 se realizó en dos etapas. En primer lugar, se calcularon estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas entre las variables del estudio, y se evaluaron la significación estadística y el tamaño del efecto según los criterios de Cohen (2013). Previamente a los análisis principales, se realizó la prueba de un único factor de Harman para evaluar el sesgo por varianza del método común y un AFC que contrastó el modelo teórico de tres factores (LMX, conflicto teletrabajo-vida personal, aislamiento profesional) frente a un modelo de un solo factor, lo que evidenció la superioridad del modelo teórico de tres factores.

En segundo lugar, para contrastar las hipótesis de mediación y modulación (H3 y H4), se estimó el modelo de mediación modulada (modelo 14 de Hayes et al., 2017) mediante la macro PROCESS para SPSS. La significación del efecto indirecto condicional y del índice de mediación modulada se determinó mediante *bootstrapping* y el cálculo de intervalos de confianza al 95%. Este procedimiento permite evaluar si el efecto negativo de LMX sobre el aislamiento profesional se explica a través del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal (mediación), así como si dicho efecto indirecto varía según el género del teletrabajador (modulación).

2.5.2 Estudio 2

Se realizó un análisis temático multietápico siguiendo el marco de codificación propuesto por Braun & Clarke (2022). Este proceso se desarrolló en seis fases: 1) familiarización con la información mediante la lectura y registro de ideas iniciales; 2) generación de códigos iniciales a partir de la identificación de unidades de significado; 3) agrupación de los códigos en categorías más amplias para identificar temas; 4) revisión de los

temas para asegurar coherencia interna y diferenciación externa; 5) definición y denominación de los temas finales; y 6) la elaboración del informe de resultados.

Para asegurar el rigor del análisis, tres investigadores codificaron cada transcripción de forma independiente. Las discrepancias se resolvieron mediante la discusión y el consenso. La saturación temática se consideró alcanzada cuando la incorporación de nuevas transcripciones no generó categorías adicionales. Para controlar el sesgo de representación, los segmentos se etiquetaron según su fuente (grupo focal o entrevista individual) y los temas se validaron por su presencia en ambas fuentes de datos. Todos los procedimientos analíticos se realizaron con el software NVivo 12.

2.5.3 Estudio 3

Los análisis del estudio 3 se realizaron con SPSS versión 30 y comprendieron dos tipos de procedimientos. Para contrastar la hipótesis 1, que plantea una mejora de T1 a T3 en las competencias relacionales de los líderes, se realizó una prueba t de muestras emparejadas.

Para contrastar las hipótesis 2, 3 y 4, que plantean que los cambios en las competencias relacionales se asociarán con cambios en LMX, aislamiento profesional y conflicto teletrabajo-vida personal, respectivamente, se realizaron tres análisis de regresión jerárquica por pasos. Las variables criterio (LMX, aislamiento profesional y conflicto entre el teletrabajo y la vida personal) se miden en T3. En un primer paso se introducen las variables de control (género y edad), en un segundo paso se introduce la variable criterio correspondiente en T1, en un tercer paso se introducen las competencias en T1 y en el último paso se introducen las competencias en T3. Estos análisis permiten estimar si el cambio en las variables independientes (competencias) predice el cambio en las variables criterio.

CAPÍTULO 3: CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO (LMX), CONFLICTO TELETRABAJO - VIDA PERSONAL Y AISLAMIENTO PROFESIONAL: UN MODELO DE MEDIACIÓN MODULADO POR EL GÉNERO

3.1 INTRODUCCIÓN

El teletrabajo y los entornos de trabajo híbridos han dado lugar a cambios en la dinámica organizativa (Vartiainen, 2024a), como la generalización de las interacciones entre empleados, y entre líderes y empleados, a través de la comunicación mediada por la tecnología (Varma et al., 2022). La virtualidad puede suponer un obstáculo para que los líderes interactúen con sus colaboradores, ya que el tiempo disponible para una comunicación más personal e informal es limitado, y el contexto de la comunicación puede resultar menos claro para ambas partes. De hecho, el aislamiento social y profesional se ha identificado como uno de los principales aspectos negativos del teletrabajo (e.g., Lyndon et al., 2024). Sin embargo, un liderazgo eficaz puede contrarrestar estos retos mediante el uso hábil de las tecnologías de la comunicación (Avolio et al., 2014) y la adaptación de las habilidades sociales a los entornos virtuales (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Los líderes que demuestran estas competencias suelen ser muy valorados por sus empleados (Peiró et al., 2024).

La teoría LMX podría resultar especialmente relevante para comprender cómo los líderes pueden reducir la sensación de aislamiento profesional en contextos de teletrabajo (Varma et al., 2022). Según esta teoría, los líderes tratan a sus colaboradores de forma individualizada, diferenciada y dinámica, lo que da lugar a distintos niveles de calidad en las relaciones con los miembros de sus equipos. LMX se caracteriza por la creación de vínculos personales, un mayor nivel de confianza, respeto y compromiso compartido (Hunt, 2014). Por el contrario, las relaciones de baja calidad se caracterizan por una naturaleza más transaccional y por ser menos cercanas y más formales (Graen & Uhl-Bien, 1995). La investigación empírica ha revelado que LMX está relacionada con numerosos resultados organizativos positivos en entornos presenciales habituales (Martin et al., 2018). En contextos de teletrabajo o de trabajo híbrido, donde los retos para reducir la distancia social son importantes, LMX puede ser aún más relevante para los resultados de los empleados (Varma et al., 2022).

La investigación demuestra que la sensación de aislamiento disminuye cuando los líderes hacen hincapié en fomentar la confianza y en promover actitudes y comportamientos positivos (Mulki & Jaramillo, 2011; Munir et al., 2016). Sin embargo, tal como señalan Varma et al. (2022), el papel de LMX en el contexto del teletrabajo ha sido, en gran medida, poco estudiado. LMX se ha relacionado con niveles más altos de flexibilidad, afecto positivo y una mayor integración entre el trabajo y la familia, lo que, a su vez, favorece el desempeño en el ámbito familiar (Liao et al., 2016). A pesar de estos beneficios, el impacto de LMX en el conflicto trabajo-vida personal en contextos de teletrabajo, así como en el aislamiento social derivado del trabajo a distancia, aún no ha sido suficientemente examinado. Dado que los

líderes desempeñan un papel crucial en el fomento de las conexiones sociales y en el apoyo al equilibrio entre la vida laboral y familiar, su implicación puede resultar clave para prevenir el aislamiento profesional entre los teletrabajadores (de Andres-Sanchez et al., 2024).

Además, las investigaciones han puesto de relieve la importancia de tener en cuenta las cuestiones de género al analizar el conflicto entre la vida laboral y la personal (Beckel & Fisher, 2022), así como el conflicto entre la vida laboral y la personal y el aislamiento en el teletrabajo (de Andres-Sanchez et al., 2024). En Europa, tanto los hombres como las mujeres experimentan conflicto entre la vida laboral y la personal, aunque las mujeres tienden a informarlo con una frecuencia ligeramente mayor (Remery & Schippers, 2019). Sin embargo, las diferencias en la percepción del aislamiento entre hombres y mujeres pueden verse influidas por variables personales, familiares, sociales o económicas (Umberson et al., 2022). Por lo tanto, es importante que los estudios consideren las variables sociodemográficas al examinar estas diferencias de género en el conflicto entre la vida laboral y la personal, así como en el aislamiento.

El conflicto entre la vida laboral y la personal puede reducir la implicación y la visibilidad de los empleados en el trabajo, lo que limita sus relaciones sociales y sus oportunidades de promoción profesional (Marchand et al., 2016). En el teletrabajo desde casa, los hombres refieren un mayor conflicto de roles, cambios en la dinámica laboral y menos posibilidades de crecimiento profesional debido a las limitadas oportunidades para demostrar sus habilidades (Raišienė et al., 2020). Estas percepciones pueden derivarse de las expectativas de los roles de género y del valor que los hombres otorgan al desarrollo profesional y a las oportunidades de formación (Arslaner & Boylu, 2017). Por lo tanto, es necesario profundizar en la investigación, especialmente en el caso de los teletrabajadores, con el fin de esclarecer los mecanismos y contextos que subyacen a las relaciones y los efectos observados. En este sentido, este estudio tiene como objetivo analizar el papel mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional, y examinar el efecto modulador del género de los empleados en la relación entre el conflicto y el aislamiento profesional.

3.1.1 LMX y aislamiento profesional

En el teletrabajo la dependencia de TIC puede obstaculizar la colaboración eficaz y las interacciones significativas entre los trabajadores y los directivos. Esta falta de interacción suele conducir al aislamiento social y profesional, que se caracteriza por una percepción de ausencia de contacto, apoyo y conexión social o emocional con los directivos y compañeros de

trabajo (Marshall et al., 2007). Los contactos profesionales limitados y el acceso restringido a la información de la organización pueden obstaculizar la tutoría y el desarrollo profesional (Golden et al., 2008).

La evidencia sugiere que el aislamiento es más pronunciado en entornos de trabajo a distancia (Van Zoonen & Sivunen, 2022), los cuales se caracterizan por la distancia espacial, las diferencias de horarios y una elevada dependencia de las TIC. Esta situación se hace más compleja por la falta de recursos sociales (Marshall et al., 2007), las limitadas oportunidades para establecer interacciones significativas (D'Oliveira & Persico, 2023), y la ausencia de señales no verbales (Battiston et al., 2017), factores que intensifican la percepción de aislamiento.

Varios estudios han demostrado que estilos de liderazgo, como el liderazgo considerado, el liderazgo transformacional, el liderazgo electrónico y LMX, influyen en la percepción de aislamiento (de Vries et al., 2019; Munir et al., 2016; Ruiller et al., 2019). En este sentido, los líderes ayudan a mitigar el aislamiento al facilitar entornos virtuales o presenciales de interacción social, proporcionar recursos para gestionar los límites entre la vida laboral y la personal (Malhotra, 2021), y aumentar la visibilidad de las contribuciones de los trabajadores (Lyndon et al., 2024). Una relación líder-miembro caracterizada por un mayor intercambio de recursos, confianza, autonomía y apoyo puede incentivar a los empleados a implicarse en la toma de decisiones, así como a ofrecer contribuciones más valiosas y significativas (Liden et al., 1997; Liden & Maslyn, 1998), y fomentar un mayor compromiso tanto con los otros empleados como con el desarrollo profesional propio.

Especialmente en el contexto de teletrabajo, los líderes pueden ayudar a reducir los sentimientos de aislamiento y desconexión entre los empleados si adoptan prácticas de gestión que aumenten la sensación de cercanía (O'Leary et al., 2014), fomenten vínculos psicológicos fuertes y promuevan normas de comportamiento colectivas en un intercambio líder-miembro positivo (Ruiller et al., 2019). El teletrabajo puede dar lugar a mayores niveles percibidos de aislamiento profesional, pero LMX puede mitigar este efecto (de Vries et al., 2019). Además, LMX puede conducir directamente a una mayor conexión y a un sentido de pertenencia de los empleados hacia su equipo y su líder (Yang, 2017). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. LMX está negativamente relacionada con el aislamiento profesional en entornos de teletrabajo.

3.1.2 LMX y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal

El conflicto entre el trabajo y la vida personal se genera por la interferencia entre el rol laboral y las exigencias y los recursos del contexto de trabajo (Amstad et al., 2011; Greenhaus & Beutell, 1985), y puede exacerbarse si el empleado percibe que se le penaliza por comprometerse más con un rol y descuidar el otro (Greenhaus & Beutell, 1985).

Aunque el teletrabajo se presentó inicialmente como una solución al conflicto entre el trabajo y la vida personal (Ammons & Markham, 2004), las investigaciones más recientes revelan una realidad más matizada. Algunos estudios demuestran que el teletrabajo, especialmente desde casa, puede intensificar las tensiones entre el trabajo y la vida personal al difuminar los límites tradicionales (Palumbo, 2020). Aunque algunas pruebas apuntan a una mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en comparación con el trabajo en la oficina (Gajendran et al., 2024), los resultados actuales ponen de manifiesto desafíos cada vez mayores (Lyndon et al., 2024). Varias características del teletrabajo contribuyen a estos retos: la disponibilidad constante y la hiperconectividad (Bal & Izak, 2021), la intensificación de la presión laboral (Russell et al., 2007) y la ampliación de la jornada laboral (Noonan & Glass, 2012). Además, las frecuentes interrupciones domésticas, unidas a periodos de recuperación insuficientes (Felstead & Henseke, 2017), complican aún más la gestión de las responsabilidades profesionales y personales.

Los líderes pueden desempeñar un papel importante en la forma en que el teletrabajo afecta (o no) a la vida personal, ya que pueden influir tanto en las exigencias impuestas como en los recursos ofrecidos para gestionar la interferencia entre el trabajo y la vida personal (e.g. la autonomía y el apoyo social) (Nielsen & Taris, 2019). Según Demerouti et al. (2001), el líder debe gestionar y movilizar los factores sociales y organizativos y abordar los costes psicológicos asociados para reducir el conflicto entre el trabajo y la vida personal. Las investigaciones sobre este tema sugieren que los comportamientos de apoyo del líder hacia la familia pueden reducir el conflicto y generar experiencias más favorables en la conciliación entre la vida laboral y la personal del empleado (Kossek et al., 2011).

LMX surge como un marco especialmente eficaz para la gestión de la vida laboral y familiar. Los hallazgos de algunos metaanálisis confirman los importantes beneficios de LMX, evidenciando correlaciones negativas con el conflicto trabajo-familia (p = -.26) y asociaciones positivas con el enriquecimiento de la vida laboral y familiar (p = .38) (Litano et al., 2016). Además, LMX se asocia con un mayor bienestar conyugal (Wang et al., 2019), satisfacción familiar (Zhang et al., 2019), y desempeño familiar (Liao et al., 2016). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. LMX se relaciona negativamente con el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en entornos de teletrabajo.

3.1.3 El papel mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en relación con el aislamiento profesional

En el teletrabajo desde casa, la interrelación entre la responsabilidad laboral, las tareas domésticas y las actividades personales suele generar conflictos (Palumbo et al., 2022). Estos conflictos ejercen una presión considerable sobre los empleados, quienes deben priorizar ciertas actividades por encina de otras, lo que puede provocar el descuido de algunas tareas y un aumento de los sentimientos de aislamiento (Catană et al., 2022). La percepción de aislamiento también puede originarse en la falta de recursos y oportunidades, lo que dificulta que los empleados gestionen de manera más eficaz las demandas de sus entornos laborales y personales (Andrade & Petiz Lousã, 2021). Además, el aislamiento profesional se intensifica cuando los empleados no encuentran espacios para compartir sus experiencias personales y familiares, ni para abordar el impacto que estas tienen en el cumplimiento de las expectativas laborales (Nemțeanu & Dabija, 2023).

Las investigaciones realizadas durante la pandemia de COVID-19 pusieron de manifiesto la relación entre el conflicto entre la vida laboral y la personal y el aislamiento social o profesional. Por ejemplo, de Andres-Sanchez et al. (2024) descubrieron que el apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal estaba inversamente relacionado con la percepción de aislamiento social de los teletrabajadores. Chuang et al. (2024) encontraron una relación de 0.32 entre la soledad y el conflicto trabajo-familia, y de 0.60 entre la soledad y el conflicto entre familia-trabajo. Nemțeanu & Dabija (2023) también identificaron un efecto positivo débil pero significativo en el aislamiento laboral. Esta investigación sugiere que el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal puede ser un mecanismo a través del cual los recursos proporcionados por LMX (e.g. la autonomía y el apoyo) conducen a niveles más bajos de conflicto y, por ende, de aislamiento laboral. Sin embargo, gran parte de esta investigación se llevó a cabo en las circunstancias extraordinarias de la pandemia, cuando prevalecía la incertidumbre y la falta de preparación para el teletrabajo, por lo que es difícil generalizar los resultados a condiciones normales. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. LMX tiene un efecto indirecto negativo sobre el aislamiento profesional a través del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, es decir, que LMX está negativamente relacionado con el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, que a su vez está positivamente relacionado con el aislamiento profesional.

3.1.4 El género como modulador entre el conflicto teletrabajo-vida personal y el aislamiento profesional

La teoría de los roles sociales (Eagly, 2013; Eagly et al., 2000) ofrece un marco sólido para comprender las diferencias de género persistentes en el comportamiento social mediante dos mecanismos fundamentales: la confirmación conductual de las expectativas sociales y la autoevaluación basada en estándares de género internalizados (Eagly & Wood, 2016). Este marco teórico distingue entre agencia (logros orientados hacia uno mismo) y comunión (enfoque en el bienestar de los demás), rasgos tradicionalmente asociados con los hombres y las mujeres, respectivamente (Eagly et al., 2019).

Como resultado, incluso en sociedades más igualitarias (Gerson, 2017; Morgenroth & Ryan, 2018), con frecuencia se espera que los hombres prioricen el trabajo remunerado, mientras que las mujeres asumen tanto responsabilidades profesionales como domésticas (Eagly & Wood, 2016). Autores como Powell y Greenhaus (2010) señalan que esto influye en la forma en que distribuyen su tiempo entre el trabajo y el hogar. El avance profesional suele asociarse con priorizar el trabajo por encima de las responsabilidades personales (Arslaner & Boylu, 2017), lo que anima a los hombres a centrarse en los roles profesionales (Weinert et al., 2015).

Las normas de género están evolucionando y las expectativas, tanto internas como externas, exigen una orientación más comunal por parte de los hombres. Sin embargo, pese a estos cambios en las expectativas sociales sobre los roles de género, la investigación muestra que los hombres aún son percibidos como menos comunales que las mujeres (Eagly et al., 2019), y que los conflictos entre el trabajo y la vida personal asociados al teletrabajo pueden ser especialmente desafiantes para los hombres debido a su mayor orientación argéntica. El teletrabajo puede afectar negativamente al avance profesional, ya que la disminución de las interacciones presenciales y la menor participación en actividades informales reducen la visibilidad y el crecimiento salarial (Golden & Eddleston, 2020). Por lo tanto, los hombres pueden percibir que los altos niveles de conflicto entre el teletrabajo y la vida personal representan una amenaza para sus carreras. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4. El efecto indirecto de LMX sobre el aislamiento profesional a través del conflicto teletrabajo-vida está modulado por el género de los trabajadores de modo que el efecto del conflicto teletrabajo-vida sobre el aislamiento profesional es más fuerte en los hombres que en las mujeres.

3.1.5 Objetivo e hipótesis de estudio

El presente estudio tiene como objetivo analizar el papel mediador del conflicto teletrabajo-vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional percibido por teletrabajadores, y examinar el efecto modulador del género en dicha relación. Para ello, se han planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. LMX está negativamente relacionada con el aislamiento profesional en entornos de teletrabajo.

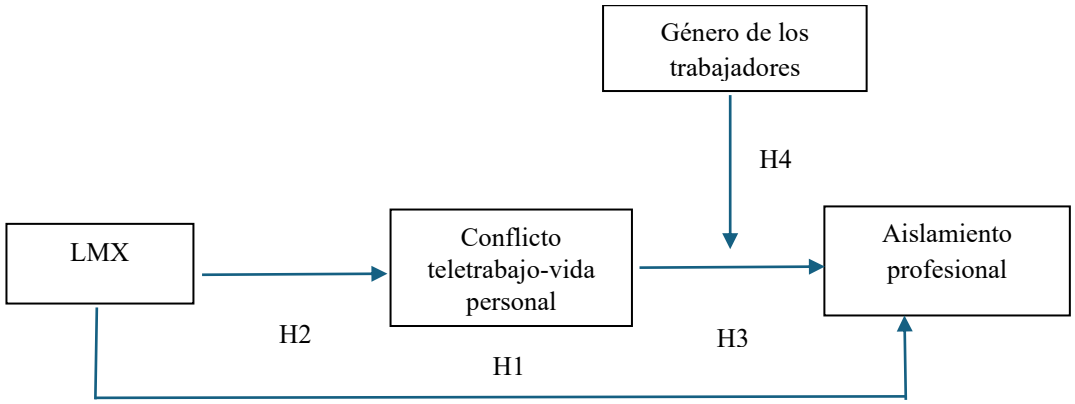
Hipótesis 2. LMX se relaciona negativamente con el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en entornos de teletrabajo.

Hipótesis 3. LMX tiene un efecto indirecto negativo sobre el aislamiento profesional a través del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, es decir, que LMX está negativamente relacionado con el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, que a su vez está positivamente relacionado con el aislamiento profesional.

Hipótesis 4. El efecto indirecto de LMX sobre el aislamiento profesional a través del conflicto teletrabajo-vida está modulado por el género de los trabajadores de modo que el efecto del conflicto teletrabajo-vida sobre el aislamiento profesional es más fuerte en los hombres que en las mujeres.

Figura 3

Modelo conceptual



Nota. El modelo de investigación propuesto: el papel mediador del conflicto teletrabajo-vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional, y el efecto modulador del género.

3.2 MÉTODO

3.2.1 Diseño

El presente estudio se enmarca en un diseño no experimental, transversal, y correlacional explicativo, con variables observadas (Ato et al., 2013). Este tipo de estudios busca analizar los efectos de una o más terceras variables, a través de modelos de mediación y modulación. Concretamente, el diseño tiene como objetivo examinar el efecto indirecto de una variable independiente (X) sobre una variable dependiente (Y) a través de una variable mediadora (M), así como la influencia de la variable moderadora sobre dicho proceso, evaluando si la magnitud del efecto indirecto varía en función de los niveles del moderador.

3.2.2 Muestra

La muestra estuvo conformada por 524 trabajadores, de los cuales 263 eran hombres y 261 mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 67 años (M = 40.54, SD = 9.6). La mayoría de los encuestados (79%) viven en pareja, y de ellos, el 37% reporta que su pareja teletrabaja desde casa. El 67% de los encuestados declaró vivir con hijos: el 45% con hijos de 6 a 14 años, el 21% con hijos menores de 6 años y el 19% con hijos mayores de 14 años. Con relación a los datos ocupacionales, el 37% de la muestra teletrabaja más de cuatro días a la semana, el 21% tres días y el 42% dos días. Todos ellos tienen cargos que implican supervisión directa de un líder. El tipo de contrato es indefinido para el 92% y temporal para el 8%. La jornada laboral es de tiempo completo para el 90% y de tiempo parcial para el 10%. La antigüedad en la organización es menor de un año para el 9%, de 1 a 5 años para el 42%, y más de 5 años para el 49%.

3.2.3 Procedimiento

Para este estudio se contrataron los servicios de una empresa (Dynata) para gestionar el panel de participantes. Los criterios de inclusión en el panel fueron los siguientes: tener más de 18 años, teletrabajar al menos 2 días a la semana, trabajar bajo supervisión directa y dominar el idioma español. La calidad de los datos se garantizó mediante diversas estrategias. En primer lugar, se seleccionó y verificó la identidad de los encuestados para comprobar su idoneidad. En segundo lugar, los encuestados se filtraron según tres criterios: trabajar a distancia utilizando medios digitales al menos dos días a la semana en los últimos 2 meses, trabajar como empleado (se excluyeron los trabajadores autónomos) y tener una persona de referencia que coordinará, organizará y supervisará el trabajo. En tercer lugar, se incluyeron dos elementos de

control de calidad. Por último, se identificaron y excluyeron a las personas que completaron la encuesta en menos de 1/3 del tiempo medio.

Para conformar el panel, se invitó inicialmente a 1946 personas a participar. Tras aplicar los filtros iniciales, quedaron 579 participantes. En total, 55 encuestados no superaron ambos controles de calidad y fueron eliminados de la muestra.

3.2.4 Instrumentos de medida

Calidad del intercambio líder-miembro (LMX). Para evaluar la calidad del intercambio líder-miembro, se utilizó la escala LMX (Scandura & Graen, 1984) adaptada al español por Tordera et al. (2007). La escala tiene siete ítems y un formato de respuesta tipo Likert que varía en cada ítem. Un ejemplo de ítem es: *¿En qué medida crees que tu supervisor/a es capaz de entender tus problemas y necesidades?* La consistencia interna (alfa de Cronbach) en este estudio fue de 0.89.

Conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. Se midió mediante la subescala de interferencia entre el trabajo y la vida personal (*Work-Life Interference*) de la escala *E-Work Life* (EWL), desarrollada por Grant et al. (2019). La escala está compuesta por seis ítems con formato de respuesta tipo Likert de seis opciones. fue traducida al español por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. Un ejemplo de ítem es: "*El trabajo interfiere con el tiempo que paso con la familia/amigos u otras actividades no laborales"*. En este estudio la consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.86.

Aislamiento profesional. Esta variable se evaluó con la escala desarrollada por Golden & Veiga (2008) y traducida por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. La escala está conformada por siete ítems con una escala de respuesta tipo Likert, de seis opciones. Las puntuaciones más altas reflejan un mayor nivel de aislamiento profesional. Un ejemplo de ítem es: "*Siento que NO se me tiene en cuenta para actividades y reuniones que podrían mejorar mi desarrollo de carrera".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) en este estudio fue de 0.86.

Variables de control

En este estudio se controlaron los principales factores laborales y personales asociados al teletrabajo. Entre ellos se incluyen el número de días de teletrabajo, el tipo de empleo (a tiempo completo o parcial), la intensidad del teletrabajo (entre el 30% y el 100% de la jornada laboral) y el carácter voluntario del teletrabajo (por iniciativa de la empresa, del empleado o de mutuo acuerdo). También se tuvieron en cuenta circunstancias personales y familiares, como

vivir con una pareja, si esta también teletrabajaba, tener hijos menores de edad y responsabilidades de cuidado.

Estudios previos han demostrado que estos factores están asociados al conflicto entre el trabajo y la vida personal, así como al aislamiento laboral. La flexibilidad en los horarios de trabajo y la autonomía en la gestión de tareas pueden ayudar a equilibrar las exigencias laborales y personales (Gajendran & Harrison, 2007). Además, los teletrabajadores intensivos suelen buscar el equilibrio entre el trabajo y la familia, mientras que los teletrabajadores con menos intensidad horaria buscan minimizar las interrupciones (Wiesenfeld et al., 1999). De igual manera, un mayor control sobre el horario laboral facilita la integración de las funciones laborales y familiares (Golden, 2009), aunque los teletrabajadores a tiempo completo pueden sentirse más aislados y carecer de apoyo social (Beckel & Fisher, 2022).

Factores personales como la paternidad o la maternidad agravan aún más el conflicto entre la vida laboral y la personal, especialmente en el caso de quienes tienen hijos pequeños (Erickson et al., 2010; Zhang et al., 2020). Además, las parejas pueden experimentar un mayor conflicto debido a la división tradicional y desigual de las responsabilidades del hogar (Scheiner, 2014).

3.2.5 Análisis de datos

Para comprobar las hipótesis 3 y 4, se evaluó la significación estadística del efecto indirecto siguiendo el procedimiento descrito por Hayes et al. (2017) y Zhao et al. (2010). Según estos autores, el requisito principal para el cálculo de la mediación es que el efecto indirecto de la variable independiente, en este caso, la calidad del intercambio líder-miembro a través de la variable mediadora (conflicto teletrabajo-vida personal) sobre la variable dependiente (aislamiento profesional) sea estadísticamente significativo. Dado que el producto de los coeficientes de regresión implicados en un efecto indirecto no sigue una distribución normal, la significación de dicho efecto se verificó mediante *bootstrapping*. Tanto el efecto indirecto como el efecto indirecto condicional fueron estimados con SPSS (versión 29.0) y la macro PROCESS. Concretamente, se aplicó el Modelo 14 propuesto por Hayes et al. (2017) .

3.3 RESULTADOS

3.3.1 Estadísticos descriptivos y correlaciones

La tabla 1 presenta las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre el aislamiento profesional y las variables predictoras. Los resultados revelan que el aislamiento profesional se relaciona negativa y significativamente con LMX y los días de teletrabajo, con tamaños del

efecto medios y pequeños, respectivamente (Cohen, 2013). Asimismo, el aislamiento profesional se relaciona de manera positiva y significativa con el conflicto teletrabajo-vida personal, con un tamaño de efecto grande. La edad no mostró una relación significativa con el aislamiento profesional. Estos resultados respaldan empíricamente las hipótesis 1 y 2.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y correlaciones de las variable de estudio

Variables	M	DS	1	2	3	4	5
1. Aislamiento profesional	2.67	.93	-				
2. LMX	3.03	.54	-.32**	-			
3. Conflicto teletrabajo-vida personal	2.76	.96	.61**	-.31**	-		
4. Edad	40.54	9.61	-.02	-.04	-.09*	-	
5. Días de teletrabajo	2.95	.89	-.10*	-.07	-.11*	.01	-

Nota. *p<.05 **p<.01 (bilateral). El modelo de mediación modulada incorpora el número de días de teletrabajo como variable control.

Del mismo modo, se examinaron las diferencias de medias y los análisis de varianza para muestras independientes en función de características sociodemográficas (i.e. género y nivel educativo), características familiares (i.e. convivir con pareja, convivir con una pareja que teletrabaja, convivir con hijos (a) menores de 6 años, (b) entre 6 y 14 años, (c) mayores de 14 años y convivir con personas dependientes distintas de los hijos). Las variables ocupacionales (i.e. intensidad de teletrabajo, voluntariedad de teletrabajo, flexibilidad horaria y flexibilidad de ubicación) también fueron analizadas para su posible inclusión como covariables en los análisis de mediación modulada. Los resultados indicaron que el aislamiento profesional difiere significativamente según el sexo ($t_{(522)} = 3.43$, $p < 0.001$, $d = 0.30$), siendo los hombres quienes obtuvieron puntuaciones más elevadas ($M = 2.81$; $SD = 0.96$) que las mujeres ($M = 2.53$; $SD = 0.89$).

En cuanto a las características familiares, también se observaron diferencias significativas entre los teletrabajadores que conviven con una pareja que también teletrabaja ($t_{(522)} = -3.12$, $p < 0.001$, $d = -0.28$), quienes reportaron un mayor aislamiento ($M = 2.83$; $SD = 0.99$) en comparación con quienes no se encuentran en esta situación ($M = 2.58$; $SD = 0.89$). Del mismo modo, los teletrabajadores que conviven con hijos menores de 6 años ($M = 2.86$; $SD = 0.99$) reportaron mayor aislamiento que aquellos sin hijos de esta edad ($M = 2.62$; $SD =$

0.91), diferencia que resultó estadísticamente significativa ($t_{(522)}$ = -2.42, p = 0.016, d = -0.26). También se encontraron diferencias entre los empleados que conviven con personas dependientes distintas de los hijos (M = 2.88, SD = 1.07) y quienes no se encuentran en esta situación (M = 2.65, SD = 0.91) ($t_{(522)}$ = -1.81, p = 0.070, d = -0.25).

Los análisis de varianza revelaron un efecto significativo de la voluntariedad del teletrabajo (operacionalizada como una decisión de la organización, de la organización y del empleado o una decisión consensuada) sobre el aislamiento profesional ($F_{(2, 521)}$ = 5.45, p = 0.005). Los análisis *post hoc* de Tukey indicaron que cuando la decisión de teletrabajar recae en la organización, los empleados tienden a presentar puntuaciones más elevadas en aislamiento profesional que cuando la decisión es consensuada (p = 0.012). De manera similar, cuando el propio empleado decide teletrabajar, los niveles de aislamiento tienden a ser superiores que en una decisión consensuada (p = 0.010).

3.3.2 Prueba de sesgo del método común

Con el fin de controlar la posible varianza del método común derivada de la recogida de datos mediante cuestionarios autoadministrados, se llevó a cabo la prueba de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003). Un análisis factorial exploratorio que incluyó todos los ítems de cada constructo revelo un único factor no rotado que explicó el 38% de la varianza, lo que sugiere que un único factor no captura gran parte de la varianza total.

3.3.3 Análisis factorial confirmatorio

Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) con todas las variables restringidas a un modelo de un factor. Los índices de ajuste del modelo [$\chi^2(170) = 2602.3$, $p <$ 0.001; RMSEA = 0.165; SRMR = 0.141; TLI = 0.495; CFI = 0.548] no cumplieron los criterios de ajuste aceptables. A continuación, se puso a prueba el modelo teórico propuesto mediante AFC, el cual mostró índices de ajuste significativamente superiores [$\chi^2(167) = 867.3$, $p < 0.001$; RMSEA = 0.090; SRMR = 0.069; TLI = 0.852; CFI = 0.870] en comparación con el modelo de un factor. Las cargas factoriales de todos los constructos superaron el valor del corte de 0.40 (LMX = 0.40-0.58; Conflicto teletrabajo-vida personal = 0.67-1.04; Aislamiento profesional = 0.65-1.03). Los valores del alfa de Cronbach oscilaron entre 0.86 y 0.89, superando el umbral mínimo de 0.70. Estos resultados demuestran que el modelo teórico propuesto presenta un ajuste superior al del modelo de un factor, lo que indica un riesgo mínimo de sesgo por varianza del método común.

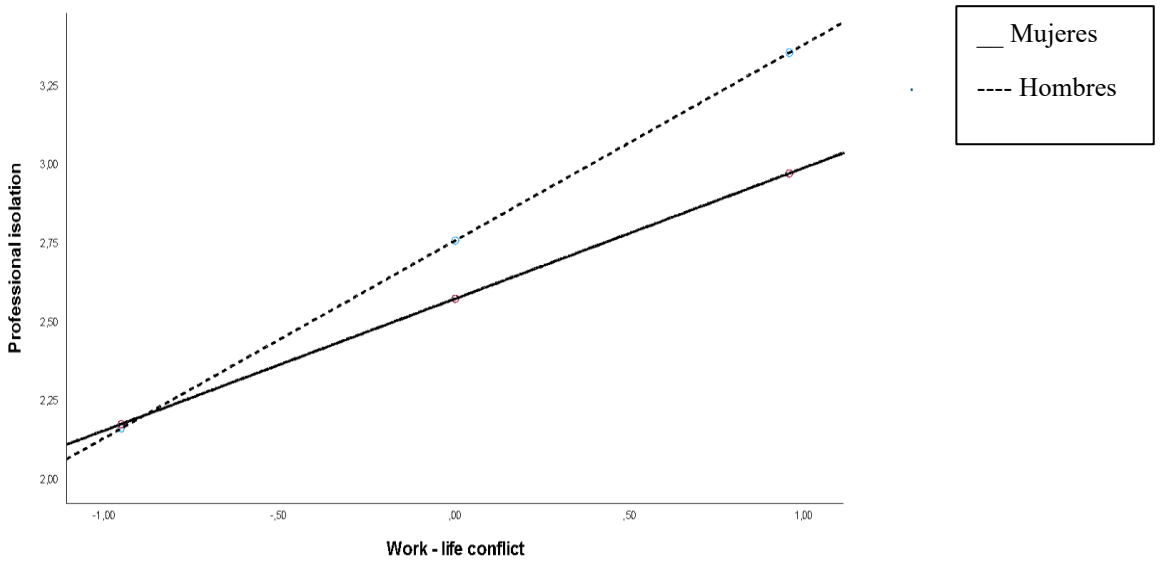
3.3.4 Contraste de hipótesis

Para contrastar la hipótesis 3, que propone un efecto indirecto negativo de LMX sobre el aislamiento profesional a través del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, se calculó el efecto indirecto y su intervalo de confianza al 95%. Los resultados obtenidos fueron ab = -0.548 (*EE* = 0.073), IC 95% = [-0.690, -0.404]. Por tanto, el efecto indirecto es estadísticamente significativo, dado que el intervalo de confianza no incluye el valor cero. Estos resultados respaldan la hipótesis 2, según la cual LMX se relaciona negativamente con el aislamiento profesional y este efecto indirecto se explica a través del conflicto teletrabajo-vida personal. Así, LMX se relaciona negativamente con el conflicto teletrabajo-vida personal, y dicho conflicto, a su vez, influye positivamente en el aislamiento profesional.

Para contrastar la hipótesis 4 de mediación modulada, se empleó la macro PROCESS (Modelo 14). Los resultados muestran que el efecto indirecto incondicional de LMX sobre el aislamiento profesional es estadísticamente significativo tanto para los hombres (β = -0.342, *EE* = 0.053, IC 95% = [-0.451, -0.244]) como para las mujeres (β = -0.228, *EE* = 0.044, IC 95% = [-0.325, -0.150]). De acuerdo con el índice de mediación modulada, el efecto indirecto es estadísticamente significativo, ya que el intervalo de confianza no incluye el valor cero (IC 95% = [0.038, 0.192]). Por tanto, puede concluirse que el efecto indirecto está modulado por el género, de modo que la relación positiva entre el conflicto teletrabajo-vida y el aislamiento profesional es más intensa en los hombres que en las mujeres. El efecto de interacción por género se muestra en la Figura 4.

Figure 4

Efecto de interacción entre el conflicto teletrabajo- vida personal y el aislamiento profesional en hombres y mujeres



Nota. Las líneas representan la relación entre el conflicto teletrabajo-vida personal y el aislamiento profesional en función del género. Los valores del eje horizontal corresponden a puntuaciones estandarizadas del conflicto teletrabajo-vida.

3.4 DISCUSIÓN

Este estudio contribuyó a la comprensión de cómo el liderazgo puede reducir el aislamiento profesional en contextos de teletrabajo. En concreto, los resultados respaldan el conflicto teletrabajo-vida personal como mecanismo mediador en la relación entre LMX y el aislamiento profesional. Asimismo, se encontró que el género modula el efecto indirecto del LMX sobre el aislamiento profesional a través del conflicto teletrabajo-vida personal, siendo la relación positiva entre dicho conflicto y el aislamiento más intensa en los hombres que en las mujeres. A partir de estos hallazgos, a continuación, se discuten algunas implicaciones teóricas y prácticas.

3.4.1 Implicaciones teóricas

En primer lugar, este estudio contribuye a la teoría LMX al respaldar la importancia de la calidad del intercambio líder-miembro para reducir el aislamiento profesional en el contexto del teletrabajo. Se destaca que LMX basada en la cercanía, la confianza y los comportamientos positivos desempeña un papel crucial en la prevención del aislamiento profesional (de Vries et al., 2019; Mulki & Jaramillo, 2011; Munir et al., 2016). Esto resulta especialmente relevante en contextos de teletrabajo, donde la distancia física transforma la naturaleza de las

interacciones sociales. Las prácticas de gestión de los líderes mediante el uso de las TIC pueden reducir los sentimientos de aislamiento, incrementar la percepción de cercanía (O'Leary et al., 2014), generar vínculos sociales sólidos (Ruiller et al., 2019) y fomentar un sentido de conexión con el equipo (Yang, 2017).

En segundo lugar, una de las implicaciones teóricas más relevantes de este estudio es la identificación del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal como variable mediadora. Diversos estudios han demostrado que el apoyo del supervisor se relaciona directamente con la reducción del conflicto trabajo-vida personal (Hammer et al., 2013; Jin et al., 2022). Del mismo modo, varios metaanálisis han destacado el papel central del apoyo del supervisor en la experiencia del conflicto trabajo-vida de los empleados (Kossek et al., 2011; Litano et al., 2016). No obstante, una de las contribuciones clave de este estudio es el análisis específico desde el marco de la teoría LMX para comprender el conflicto entre el trabajo y la vida personal en los teletrabajadores.

En tercer lugar, el estudio reveló que el género desempeña un papel importante en la relación entre el conflicto teletrabajo-vida personal y el aislamiento profesional. Los hombres son más propensos a percibir que el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal afecta sus relaciones sociales en el trabajo, lo que genera una sensación de aislamiento. Una posible explicación podría vincularse a la mayor orientación agéntica de los hombres y, en consecuencia, a una mayor percepción de amenaza ante las consecuencias de afrontar dicho conflicto. El conflicto teletrabajo-vida personal podría requerir una mayor implicación laboral (reduciendo las reuniones presenciales o las actividades no esenciales en el trabajo) o un mayor tiempo y recursos destinados al desarrollo profesional (Powell & Greenhaus, 2010; Weinert et al., 2015). Esto supondría una reducción de las actividades que garantizan la visibilidad y la disponibilidad ante la dirección, así como mayores oportunidades de promoción y formación (Arslaner & Boylu, 2017).

Estas consideraciones se fundamentan en la teoría de los roles sociales, que sugiere que, en términos generales, los hombres y las mujeres se sienten más integrados cuando se ajustan a las normas de género (Eagly & Wood, 2016). Por ejemplo, es posible que los hombres tengan que dedicar más tiempo y recursos al trabajo porque su rol ha sido tradicionalmente más activo (e.g. proporcionar sustento económico a la familia, Galinsky & Matos, 2011). Igualmente, dar prioridad al trabajo puede brindarles oportunidades de ascenso profesional y mejores conexiones sociales (Arslaner & Boylu, 2017). En teletrabajo, los roles de género tradicionales pueden persistir, lo que sugiere que los hombres dan prioridad al cumplimiento de las responsabilidades laborales, ya que esto puede hacerlos más visibles y mantener conexiones

sociales y profesionales significativas (Eagly et al., 2019). Sin embargo, este estudio destaca la necesidad de explorar más a fondo los factores personales que pueden conducir a cambios en las percepciones sobre el conflicto entre la vida laboral y la personal y el aislamiento profesional en contextos de teletrabajo.

3.4.2 Implicaciones prácticas

A partir de la relación encontrada entre LMX y el aislamiento profesional, mediada por el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, las organizaciones deben orientar sus planes de formación para que los directivos comprendan las experiencias laborales y familiares de los teletrabajadores o de los trabajadores en modalidad híbrida. Se ha señalado que cuando existe una relación caracterizada por la comprensión de las necesidades laborales y personales, la identificación de las expectativas de desempeño (Kossek, Perrigino, Russo, et al., 2023), y el acceso a recursos personales y organizacionales (Major & Lauzun, 2010), los empleados tienen mayor probabilidad de gestionar y afrontar las demandas derivadas de los roles laborales y personales (Litano et al., 2016).

Los directivos pueden gestionar espacios de comunicación informal en los que hombres y mujeres compartan experiencias laborales que afectan a su vida personal. Este conocimiento puede servir de base para la negociación de acuerdos laborales individualizados (*i-deals*) legitimados por las políticas organizacionales. Se ha sugerido que, cuando los empleados perciben la disponibilidad e igualdad de acceso a modalidades de trabajo flexible, es más probable que acepten condiciones laborales que promuevan el equilibrio trabajo-vida personal

Las empresas que emplean teletrabajadores deben mantener actualizados los sistemas de información de recursos humanos. Dicha información debe respaldar la toma de decisiones y el diseño de políticas de bienestar y desarrollo desde una perspectiva de género, con el fin de reducir las prácticas que perpetúan los estereotipos de género.

3.4.3 Limitaciones y futuras investigaciones

La naturaleza transversal de este estudio limita las inferencias causales, y es posible que las medidas de autoinforme no reflejen plenamente las experiencias objetivas del aislamiento profesional. Los hallazgos revelan diferencias de género en las experiencias de teletrabajo. No obstante, es importante destacar que el hecho de que las mujeres perciban niveles más bajos de conflicto entre el teletrabajo y la vida personal o de aislamiento profesional, así como la ausencia de efecto de conflicto trabajo-vida sobre el aislamiento profesional, no implica necesariamente que las mujeres se vean objetivamente menos afectadas por el aislamiento

profesional. Las diferencias en las expectativas sobre el desarrollo profesional podrían explicar estos resultados, al igual que otras características del teletrabajo que no se midieron en este estudio. De hecho, la investigación ha evidenciado tanto vías positivas como negativas del teletrabajo sobre el bienestar (Gajendran et al., 2024). Por tanto, futuras investigaciones podrían profundizar en esta cuestión mediante indicadores objetivos de aislamiento profesional.

No obstante, la presente investigación aporta evidencia sólida de que LMX puede mitigar el conflicto trabajo-vida personal y el consiguiente aislamiento profesional en contextos de teletrabajo. Estos hallazgos tienen implicaciones para las prácticas de liderazgo en entornos de trabajo a distancia, especialmente en lo que respecta a enfoques diferenciados por género en el apoyo y la implicación de los empleados.

Las investigaciones futuras se beneficiarían del uso de diseños longitudinales indicadores, de métricas objetivas de desempeño y del análisis de factores moduladores adicionales en la relación entre el teletrabajo y el bienestar

Aprobación ética: con anterioridad al inicio de la investigación, se obtuvo la aprobación ética del comité de ética para la investigación con seres humanos de la Universitat de València, con el número de aprobación 1943262, con fecha del 05 de abril de 2023. Todos los procedimientos llevados a cabo se realizaron de conformidad con los criterios éticos internacionales establecidos en la Declaración de Helsinki.

CAPÍTULO 4: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE DE LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO: UN ESTUDIO CUALITATIVO CON TRES GRUPOS DE INTERÉS

4.1 INTRODUCCIÓN

La digitalización de las empresas se expande rápidamente a nivel mundial, facilitando la adopción del teletrabajo y las modalidades de trabajo híbridas (Eurostat, 2024). Durante las primeras etapas de la pandemia por el virus del SARS-CoV-2, la digitalización permitió a los líderes adaptarse rápidamente a los confinamientos y las restricciones de movilidad, acelerando la adopción de prácticas de trabajo remoto, tales como el teletrabajo y el trabajo a distancia (Ford et al., 2022; Parker et al., 2020). Esta transformación ha dado lugar a la aparición de diversas modalidades de teletrabajo y trabajo híbrido en los últimos años (Vartiainen & Vanharanta, 2024). El teletrabajo se ha definido como el trabajo realizado regularmente fuera de la ubicación del empleador, al menos una vez por semana, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (Nakrošienė et al., 2019).

A medida que las empresas han experimentado una transición hacia una nueva normalidad, los desafíos asociados a la implementación de modalidades de trabajo remoto y las preocupaciones sobre la productividad han motivado a muchas empresas a regresar al trabajo presencial o adoptar modelos híbridos (Cooke et al., 2022; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). No obstante, los empleados que han experimentado el teletrabajo a menudo dudan en regresar al trabajo presencial debido a las ventajas percibidas del trabajo remoto (Verma et al., 2023; Yang et al., 2023). Estas transformaciones en las modalidades de trabajo han tenido implicaciones directas sobre las competencias de los líderes para la adopción exitosa del teletrabajo (Larson & DeChurch, 2020), más allá del uso adecuado de la tecnología en sí misma (Beauregard et al., 2019).

En el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, el concepto de competencia ha sido objeto de múltiples definiciones. Boyatzis (1982) define competencia como una característica personal que está relacionada con un desempeño efectivo o superior en el puesto de trabajo. Por su parte, Spencer & Spencer (1993) diferencian entre competencias umbral, que son necesarias para un desempeño mínimo, y competencias diferenciadoras, que distinguen a los profesionales de alto rendimiento. En los entornos digitales y tecnológicos, Peiró y Martínez-Tur (2022), amplían el concepto al incluir las denominadas “competencias digitalizadas”, que son capacidades y disposiciones que surgen al adaptar las competencias tradicionales a contextos tecnológicos. En este estudio el término “competencia de liderazgo” se entiende de forma integradora, como el conjunto de conocimientos habilidades actitudes y comportamientos observables que permiten a un directivo ejercer un liderazgo efectivo en el teletrabajo.

Los entornos de trabajo en los que empleados y líderes se encuentran geográficamente dispersos y dependen de la tecnología presentan desafíos únicos, que requieren que los líderes se adapten para lograr los objetivos organizacionales y apoyar el bienestar de los teletrabajadores (Contreras et al., 2020). En el contexto del teletrabajo, se anticipa que el liderazgo implique una mayor inversión de tiempo y esfuerzo (Purvanova & Bono, 2009) para dominar y seleccionar los medios más apropiados para cada propósito (Peiró & Martínez-Tur, 2022) y emplear la tecnología de manera que involucre a los trabajadores (Avolio et al., 2014). En consecuencia, la investigación ha evidenciado la importancia de identificar las competencias de liderazgo clave para el teletrabajo y los entornos digitales (Bell et al., 2023; Kozlowski et al., 2021; Peiró & Martínez-Tur, 2022), lo que permite a las organizaciones diseñar y desarrollar la formación adecuada para apoyar a los líderes y trabajadores en la gestión de los desafíos de estos entornos (Society for Industrial and Organizational Psychology [SIOP], 2014).

La literatura especializada propone una serie de modelos y marcos para el liderazgo virtual, digital o electrónicamente mediado. Más allá del desarrollo de competencias digitales, la investigación ha enfatizado en la importancia de las habilidades interpersonales (Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019), esenciales para gestionar la distancia física, operativa y de afinidad que generan estas modalidades de trabajo (Lojeski & Reilly, 2020). A esto se suma la necesidad de establecer acuerdos colectivos a nivel organizacional y del equipo (Vartiainen, 2024b), así como articular la infraestructura digital con los procesos de gestión del conocimiento y el cuidado intencional de las relaciones sociales (Stoian et al., 2022). En esta línea, modelos consolidados como el de liderazgo virtual (Avolio et al., 2000; Avolio & Kahai, 2003; Kozlowski et al., 2021) proponen que los líderes pueden adaptarse a los entornos virtuales mediante el apoyo estructural y el liderazgo compartido (Kozlowski et al., 2021). Además, en contextos de trabajo hibrido, los líderes que utilizan la tecnología hábilmente para mejorar las interacciones virtuales pueden optimizar el rendimiento del equipo y lograr un entorno de trabajo más colaborativo (Bell et al., 2023).

De otra parte, diversos estudios cualitativos han examinado las percepciones de diferentes partes involucradas en el trabajo a distancia. Estos estudios, desarrollados principalmente en el contexto de equipos virtuales, demuestran un consenso respecto a las competencias esenciales requeridas para un liderazgo eficaz. Los estudios identifican competencias como la comunicación efectiva con retroalimentación constante (Maduka et al., 2018), la comprensión y valoración de la diversidad cultural y generacional (Cripe & Burleigh, 2022), el seguimiento adecuado del progreso mediante herramientas tecnológicas (Ashmi,

2017), la promoción del bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Efimov et al., 2020), así como la capacidad de fomentar la creatividad superando barreras como la desconfianza y las diferencias de personalidad (Han et al., 2017).

Una competencia destacada en diversos estudios es la de construcción de confianza a través del uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación (Han et al., 2017; Maduka et al., 2018; Malhotra et al., 2007). Efimov et al. (2020) amplían esta perspectiva al señalar que la confianza, el apoyo a la gestión de límites y la implementación de reuniones presenciales constituyen comportamientos de liderazgo orientados al bienestar de los trabajadores. Por su parte, Pauleen (2003) resalta la importancia de establecer conexiones personales antes de que comience el trabajo virtual para construir relaciones laborales efectivas. Sin embargo, Norman et al. (2020) advierten que los líderes no deben dejar de lado las interacciones cara a cara, ya que son fundamentales para desarrollar y mantener la confianza en entornos de trabajo virtual.

La comunicación es otra competencia fundamental que surge en estos estudios cualitativos. En el estudio de Han et al. (2017) , los autores identifican la comunicación abierta basada en la confianza como una estrategia crítica cuando los equipos usan herramientas tecnológicas. Maduka et al. (2018) destacan la importancia de las instrucciones claras y la retroalimentación constante. Por su parte, Cripe y Burleigh (2022) y Poulsen y Ipsen (2017) sugieren que los líderes deben dedicar tiempo a escuchar activamente y establecer relaciones interpersonales al inicio de cada proyecto, con el fin de garantizar el bienestar y el rendimiento del equipo.

Si bien algunos estudios han incorporado la perspectiva de distintas partes interesadas como líderes y subordinados (Poulsen & Ipsen, 2017; Rohwer et al., 2024), la mayoría de las investigaciones se basan únicamente en el punto de vista de los propios líderes (Ashmi, 2017; Cripe & Burleigh, 2022; Efimov et al., 2020; Han et al., 2017; Maduka et al., 2018; Malhotra et al., 2007; Norman et al., 2020; Pauleen, 2003), dejando de lado la perspectiva de los responsables de recursos humanos, actores identificados como clave tanto en el desarrollo del liderazgo en teletrabajo como en el establecimiento de acuerdos de trabajo híbrido (Bell et al., 2023).

Las investigaciones previas se han llevado a cabo predominantemente en organizaciones tales como empresas públicas o instituciones educativas, o en situaciones de emergencia sanitaria, como la pandemia de SARS-CoV-2. Es fundamental explorar esta problemática en el contexto de la nueva normalidad del teletrabajo y el trabajo híbrido, con un enfoque más amplio que contemple la perspectiva de las distintas partes interesadas (Bell et

al., 2023). La incorporación de un enfoque que involucre a múltiples actores organizacionales puede garantizar una comprensión holística de los desafíos y las competencias de liderazgo, lo que resulta en una reducción de sesgos y un aumento de la validez de los hallazgos.

Tomando en consideración los vacíos identificados en la literatura, el presente estudio se guía por las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿Cuáles son los principales desafíos del teletrabajo identificados por líderes, teletrabajadores y gestores de recursos humanos?, 2) ¿Qué competencias de liderazgo se consideran fundamentales por los tres grupos de interés para afrontar estos desafíos?, 3) ¿En qué medida coinciden o difieren las perspectivas de los tres grupos de interés respecto a las competencias de liderazgo requeridas para el teletrabajo?.

Por tanto, el propósito de este estudio es examinar los desafíos fundamentales del teletrabajo y las competencias de liderazgo necesarias para mejorar el desempeño y el bienestar de los trabajadores, desde la perspectiva de tres partes interesadas (líderes, teletrabajadores y gestores de recursos humanos). Este estudio constituye una contribución significativa al incorporar las perspectivas de informantes clave involucrados en el proceso de liderazgo, ofreciendo una visión realista y actualizada de las necesidades de formación esenciales para el liderazgo en el teletrabajo.

Para los líderes, puede ser esencial promover la autonomía de los colaboradores mediante formación y apoyo, además de modelar comportamientos que refuercen las normas, gestionen los límites y fomenten las conexiones interpersonales (Bell et al., 2023; Hill & Bartol, 2016; Kirkman et al., 2004; Kirkman & Mathieu, 2005). Para los gestores de RRHH, el foco puede centrarse en garantizar que los líderes comprendan los desafíos de la virtualidad, proporcionando formación personalizada y asegurando una infraestructura tecnológica adecuada (Bell et al., 2023; Beranek et al., 2005; Cordery & Soo, 2008). Mientras que para los trabajadores la prioridad está en enfocarse en la autorregulación, organizar su tiempo de manera proactiva y comprometerse activamente con líderes y compañeros (Bell et al., 2023; Smith et al., 1997).

4.2 METODOLOGÍA

4.2.1 Diseño del estudio

Este estudio empleó un diseño cualitativo exploratorio basado en el paradigma interpretativo (Creswell & Poth, 2018). El análisis se apoyó en los principios de la fenomenología hermenéutica (Gadamer, 2004; Van Manen, 2017), una perspectiva filosófica que concibe la comprensión como un proceso circular de interpretación. En este proceso, el

investigador reconstruye el significado de las experiencias vividas a partir del diálogo entre el texto, el contexto y su propio horizonte de comprensión.

Esta perspectiva orientó el análisis en tres aspectos: a) la exploración sistemática de las experiencias subjetivas de los participantes como fuente principal de conocimiento; b) la atención a la historicidad y al contexto organizacional en el que se producen estas experiencias; y c) la reflexividad constante del equipo investigador sobre sus propias suposiciones. Se optó por el análisis temático multietápico (Braun & Clarke, 2022) porque se ajusta al paradigma interpretativo y permite identificar patrones de significado en los datos sin imponer una estructura previamente establecida.

Para recolectar la información, se usaron dos métodos complementarios: grupos focales, para obtener una comprensión más profunda del fenómeno y descubrir sus complejidades, matices y contradicciones (Kamberelis & Dimitriadis, 2013), y las entrevistas semiestructuradas, que permitieron conocer perspectivas más individuales y detalladas de las experiencias de los participantes (Galletta, 2013).

4.2.2 Selección de participantes

Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional a través de las redes de los investigadores. Con el fin de asegurar la máxima variación (Guba & Lincoln, 1994) dentro de las limitaciones del muestreo por redes, se buscó deliberadamente diversidad en cuanto a sector de actividad, tamaño de empresa, edad, genero, y antigüedad en el puesto. Se definió la saturación informacional como criterio de suficiencia muestral: el proceso de recolección de datos culminó cuando los nuevos participantes no aportaron categorías temáticas adicionales relevantes. Como criterio de inclusión se estableció que todos los participantes debían teletrabajar al menos tres días a la semana durante más de un año.

Los participantes en las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales eran teletrabajadores, gestores de RRHH y líderes de varias nacionalidades de países europeos, trabajan en empresas de sectores como tecnología, telecomunicaciones, diseño y fabricación de productos, marketing digital, comercio electrónico, consultoría y administración pública. Se realizaron tres grupos focales. El primer grupo se realizó con 11 profesionales (9 mujeres y 2 hombres) de RRHH pertenecientes a 10 empresas distintas, con edades comprendidas entre 22 y 55 años (M = 39.5); el 90% desempeñaba funciones en modalidad hibrida y ocupaba cargos directivos o ejecutivos en el área.

Adicionalmente se realizaron ocho entrevistas individuales, con líderes y teletrabajadores, todos vinculados a una empresa de comercio electrónico. Los líderes

participantes fueron seis (4 mujeres y 2 hombres), con edades entre 27 y 55 años (M = 38), todos con responsabilidades de supervisión de equipos en teletrabajo. Los teletrabajadores fueron ocho en total (5 hombres y 3 mujeres), con edades entre 24 y 44 años (M = 32) y una antigüedad promedio en teletrabajo de 2.4 años.

4.2.3 Integración de fuente de datos

La combinación de grupos focales con trabajadores de distintos sectores económicos y entrevistas semiestructuradas con líderes y teletrabajadores de una misma organización respondió a una decisión metodológica intencional, orientada a enriquecer el análisis mediante la triangulación de fuentes. Los grupos focales permitieron capturar la variabilidad de experiencias a lo largo de sectores y contextos organizacionales, mientras que las entrevistas individuales ofrecieron profundidad en la exploración de las dinámicas específicas del teletrabajo. Para controlar el posible sesgo de representación, durante el análisis se etiquetaron los segmentos de información según su fuente (grupo focal vs. entrevistas individuales y empresa), y los temas emergentes fueron validados confirmando su presencia en ambas fuentes de datos.

4.2.4 Realización de los grupos focales y las entrevistas individuales

La recolección de los datos comenzó con los grupos focales para obtener información detallada en poco tiempo. El proceso tuvo dos fases: preparación e implementación. En la fase de preparación, se elaboró un protocolo (Apéndice 1) a partir de una revisión de la literatura sobre experiencias de teletrabajo. Este protocolo contenía preguntas variadas sobre los desafíos que enfrentaban los líderes y las organizaciones al gestionar personas en teletrabajo, las situaciones críticas de liderazgo en entornos virtuales e híbridos, y las competencias y comportamientos claves para liderar con éxito en estos contextos.

Se realizaron tres grupos focales: dos virtualmente y uno presencialmente. Los participantes recibieron una carta de invitación que explicaba los objetivos del proyecto, las etapas de la investigación y lo que se esperaba de su participación. Una vez aceptada, se fijaron las fechas y los horarios de las sesiones. Una investigadora supervisó cada sesión, facilitó las intervenciones y formuló las preguntas de seguimiento, mientras que dos observadores documentaron el desarrollo de las sesiones. Al inicio, se explicaron el proyecto y la dinámica de las entrevistas y se obtuvieron los consentimientos informados y la autorización para grabar. Al finalizar, se resumieron los puntos principales y se realizó un ejercicio en el que los

participantes priorizaron las competencias clave para el liderazgo en teletrabajo asignando una puntuación de 1 (más relevante) a 5 (menos relevante) a cada competencia identificada.

Se realizaron ocho entrevistas individuales, con una duración de 45 a 60 minutos cada una, con participantes de una empresa que había implementado prácticas de teletrabajo. Tras obtener la autorización institucional, se contactó por correo electrónico a los directivos y a los teletrabajadores para explicarles el procedimiento general y solicitarles que programaran las entrevistas. Las entrevistas se llevaron a cabo siguiendo una guía estructurada diseñada por el equipo de investigación (Apéndices 2 y Apéndice 3). Previo al desarrollo de cada entrevista, se les informo a los participantes sobre el objetivos del estudio, el carácter confidencial de la información y el tratamiento de los datos. Luego se solicitó la firma del consentimiento informado correspondiente. Con la autorización de los participantes, las entrevistas fueron grabadas en audio para su posterior transcripción y análisis.

4.2.5 Análisis temático

Se realizó un análisis temático multietápico siguiendo el marco de codificación de Braun & Clarke (2022). El proceso de análisis comenzó con la transcripción de todas las entrevistas realizadas a través de la plataforma *Teams*, seguida de la verificación de exactitud mediante la revisión sistemática de las grabaciones de audio. Cada transcripción se analizó para identificar unidades de significado y asignar códigos.

Para garantizar el rigor analítico, tres investigadores leyeron, revisaron y codificaron cada entrevista de manera independiente. Cuando surgieron discrepancias, el equipo las resolvió mediante discusión y el consenso. A lo largo del proceso, los códigos y sus extractos textuales correspondientes fueron refinados sistemáticamente para identificar patrones recurrentes y establecer conexiones entre categorías.

Después de la codificación individual, el equipo de investigación se reunió para verificar que los temas propuestos captaban adecuadamente los patrones de significado más relevantes de la información de las entrevistas y para desarrollar subtemas dentro de las categorías temáticas principales. Todos los procedimientos de codificación y análisis se realizaron con el software *NVivo 12*.

4.3 RESULTADOS

Un análisis comparativo de los desafíos identificados por las partes interesadas, los líderes, los gestores de RRHH y los teletrabajadores, revela puntos comunes entre los tres grupos. El análisis temático identificó cinco competencias clave: gestión de la comunicación

digital, fomento de la confianza, equilibrio entre trabajo y vida personal, uso de la tecnología para alcanzar objetivos y promoción de la interacción social junto con la preservación de la cultura organizacional.

Sin embargo, los distintos grupos de interés enfatizan prioridades distintas. *Los gestores de RRHH* destacan principalmente la importancia del apoyo organizacional sistemático, el desarrollo de una cultura del teletrabajo y de la implementación de herramientas de gestión del desempeño. Además, señalan que las organizaciones pueden ayudar a que los líderes que gestionan equipos en teletrabajo tengan éxito si establecen políticas claras que apoyen estos procesos de gestión. Los *líderes* suelen enfocarse en retos operativos, como mantener la productividad del equipo, cumplir metas, ofrecer retroalimentación útil y promover la colaboración mediante plataformas digitales, para compensar la falta de encuentros presenciales. Por su parte, los *teletrabajadores* valoran más el lado humano del liderazgo, como promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ofrecer apoyo emocional, crear un ambiente seguro y formar lazos significativos que reemplacen los vínculos informales de las oficinas tradicionales.

A continuación, se profundiza en cada una de estas competencias, evidenciando como la falta de proximidad física transforma de manera importante las exigencias del liderazgo.

4.3.1 Gestión de la comunicación digital

Los tres grupos de interés coinciden en que las habilidades de comunicación digital son esenciales para el liderazgo. Señalan tres aspectos clave: utilizar estratégicamente medios sincrónicos y asincrónicos, establecer principios claros de interacción y adaptar los procesos de retroalimentación a los entornos de teletrabajo.

Uso estratégico de medios sincrónicos y asincrónicos

Los líderes deben identificar los canales de comunicación más adecuados y evaluar su eficacia para distintos fines, tanto en contextos sincrónicos como asincrónicos. La comunicación asincrónica puede resultar difícil porque la claridad y la interpretación de los mensajes se ven afectadas por la falta de verificación inmediata. Como explicó un líder:

"*Es fácil cometer errores porque lo que escribo puede recibirse o interpretarse de forma diferente… He tenido que solucionar problemas porque escribí una cosa y la otra persona entendió otra".*

Este reto subraya la importancia de que los líderes desarrollen estrategias de comunicación para gestionar adecuadamente la ambigüedad en los intercambios escritos y asincrónicos.

Los gestores de RRHH resaltan que los líderes deben dominar herramientas asíncronas innovadoras, lo que exige habilidades digitales avanzadas para gestionar diversas plataformas de comunicación. Esta competencia va más allá del uso básico e implica elegir y optimizar plataformas para facilitar las interacciones virtuales.

Los teletrabajadores señalan que existe una brecha importante entre contar con herramientas disponibles y utilizarlas de manera efectiva. Dicen que el acceso a la tecnología no basta si no hay protocolos claros de colaboración. La falta de roles definidos en el uso de herramientas colaborativas genera conflictos y duplicidad de trabajo.

Como observó un teletrabajador: "*En la oficina tienes la ventaja de poder decirle a alguien: "Fulano, no toques esto porque lo voy a tocar yo...". Pero cuando estás en casa, claro, no vas a estar charlando todo el tiempo; hay compañeros a los que solo he visto en fotos".*

Además, los teletrabajadores perciben la sobrecarga de comunicación como un riesgo importante, especialmente en equipos híbridos en los que los miembros trabajan de distintas maneras. El reto es ser preciso y claro en la comunicación:

"*Sí, el desafío es comunicarse, pero no demasiado, de lo contrario estarás en la sala de chat todo el día".*

La comunicación sincrónica también es fundamental porque permite a los líderes captar señales verbales y no verbales, lo que ayuda a reducir la distancia social. Por eso, los líderes deben usar estratégicamente las herramientas digitales, como fomentar el uso de la cámara cuando la información social y el vínculo interpersonal sean importantes. Las reuniones individuales en línea se consolidan como un recurso valioso para propiciar intercambios cercanos significativos cuando el contexto demanda una conexión interpersonal más profunda.

Los gestores de RRHH destacan la responsabilidad de los líderes de aumentar la conciencia sobre los patrones de comunicación verbal y la interpretación de las señales no verbales, dada la menor visibilidad de estas en contextos de teletrabajo. Como señaló un gestor de recursos humanos:

"*El lenguaje corporal tiene un impacto significativo en la comunicación. Si dedicas tiempo a prestar atención a alguien durante una reunión presencial, debes mantener el mismo nivel de atención en las interacciones virtuales".*

Principios claros de interacción en equipo

Los teletrabajadores consideran que la comunicación de las expectativas de desempeño por parte de los líderes y el fomento de entornos de comunicación virtual bidireccional son

capacidades esenciales. La habilidad para crear interacciones que fortalezcan las relaciones se vuelve fundamental, como sugirió un trabajador:

"*utilizar herramientas de comunicación como Zoom o videollamadas para poder ver las caras de las personas, escuchar su tono de voz, contar algunos chistes, relajar el ambiente y... mantener unido al equipo".*

Los líderes reconocen simultáneamente su responsabilidad de establecer protocolos claros para los canales de comunicación y de seleccionar estratégicamente los medios en función del contenido y los objetivos de cada interacción. Una gestión deliberada y coherente de la comunicación constituye, en definitiva, una condición esencial para el funcionamiento de los equipos remotos e híbridos.

Procesos de retroalimentación

Tanto los líderes como los teletrabajadores coinciden en que la retroalimentación es fundamental al trabajar a distancia. A diferencia de las interacciones presenciales, en las que el lenguaje corporal, el tono de voz y la aclaración inmediata suelen ser clave, el entorno de teletrabajo puede crear un vacío en el que los mensajes se malinterpretan fácilmente y se pierde el contexto emocional, lo que dificulta una comunicación eficaz.

Los líderes deben compensar esta ausencia de señales no verbales mediante una comunicación deliberada, elaborando comentarios que sean excepcionalmente claros y teniendo en cuenta las complejidades del entorno personal y familiar de cada teletrabajador, así como los retos del aislamiento, que son menos frecuentes en los entornos de oficina tradicionales. En el trabajo a distancia, los comentarios mal transmitidos pueden hacer que los teletrabajadores se sientan desconectados y desmotivados durante largos periodos, sin la oportunidad inmediata de mantener conversaciones rápidas o aclaraciones que se producen de forma natural en los entornos de oficina. Como señaló un líder:

"Si el trabajador necesita resolver algún problema o actividad, hay que estar presente. Hay que mostrarse más disponible para él".

Para los teletrabajadores, el trabajo remoto crea una brecha en la retroalimentación que no existe en los lugares de trabajo presenciales. Enfatizan que los líderes deben estructurar la retroalimentación para reforzar los logros, al tiempo que permiten reconocer los errores y brindan orientación para planificar mejoras. Un trabajador comentó:

"*Mi jefe anterior siempre intentó darme retroalimentación de manera muy constructiva. A nadie le gusta que le digan que está haciendo algo mal, pero si se hace de manera constructiva... no me siento mal, atacado ni ofendido en ningún momento".*

Los teletrabajadores también destacan la necesidad de canales estructurados para brindar retroalimentación ascendente a sus líderes.

4.3.2 Generación de confianza y seguridad

En el teletrabajo, las interacciones se limitan a las pantallas y a las comunicaciones digitales, lo que hace que generar confianza resulte mucho más difícil que en los entornos de oficina tradicionales. Superar estas barreras de confianza es esencial para mantener la colaboración y el rendimiento en entornos remotos. Los hallazgos revelan que las partes interesadas destacan tres competencias de liderazgo fundamentales relacionadas con la confianza: fomentar la fiabilidad y la franqueza en el equipo, crear espacios de seguridad psicológica y demostrar capacidad y competencia.

Fomentar la fiabilidad y la apertura

Los líderes suelen centrarse en garantizar que sus equipos trabajen de forma eficaz mediante el establecimiento de sistemas de seguimiento, supervisión y control de las tareas. Sin embargo, este enfoque resulta especialmente problemático en entornos de teletrabajo. Un líder mencionó:

"*Cuando tienes a una persona delante, la escuchas, ves lo que hace, la ves en su puesto de trabajo; cuando se teletrabaja, no la ves y, en algún momento, puedes perder la confianza... No sé si está haciendo lo que tiene que hacer o si está haciendo otra cosa".*

Esta falta de visibilidad plantea retos únicos en materia de confianza que requieren enfoques de liderazgo distintos.

Los teletrabajadores destacan la importancia de que los líderes creen entornos que fomenten la autonomía y la toma de decisiones, centrándose en evaluar los resultados en lugar de micro gestionar las tareas cotidianas. Valoran que los líderes hagan hincapié en la transparencia compartiendo información de toda la empresa (logros, noticias y problemas), y no solo novedades específicas del equipo. El control excesivo por parte de los líderes socava especialmente la confianza en entornos remotos, ya que los teletrabajadores lo interpretan como una falta de credibilidad en sus capacidades laborales.

"*En nuestra empresa, una vez al trimestre, todo el departamento se reúne y debate qué cambios se han producido o van a producirse en el equipo, qué se ha facturado y cómo va la rentabilidad. Creo que esa transparencia es clave para generar confianza".*

La confianza puede desarrollarse de manera más natural en equipos consolidados y acostumbrados a la dinámica del teletrabajo. Sin embargo, al incorporarse nuevos

teletrabajadores, resulta crucial fomentar experiencias que fortalezcan la confianza entre los líderes y los equipos.

Por su parte, los gestores de RRHH señalaron que los líderes deben comprender los aspectos culturales y las necesidades individuales de los trabajadores para mejorar los procesos de socialización e identificar a quienes requieren supervisión y seguimiento adicionales. Por lo tanto, podría ser necesario un liderazgo relacional diádico.

Generar espacios de seguridad psicológica

Los líderes destacan la importancia de reconocer los logros individuales y grupales, al tiempo que asumen la responsabilidad de los errores, tanto personales como relacionados con el equipo. Un líder mencionó:

"*Puede que me haya enfadado... y te pido disculpas si te he molestado"*.

En entornos de teletrabajo, los líderes deben crear espacios de reunión que fomenten la interacción cara a cara y aumenten las oportunidades de socialización informal entre los trabajadores, algo que no ocurre de forma natural en entornos remotos.

Los teletrabajadores recomiendan que los líderes fomenten el debate sobre los errores relacionados con el trabajo, reconozcan que surgirán problemas, escuchen sin juzgar e identifiquen recursos individuales o de equipo para encontrar soluciones. Los gestores de RRHH hacen hincapié en que los líderes deben aprovechar las herramientas tecnológicas, las aplicaciones de mensajería, las plataformas de videoconferencia y los software internos de las empresas para comprender mejor las necesidades personales y laborales de los teletrabajadores, compensando así la falta de presencia física.

Demostrar conocimientos técnicos

Los teletrabajadores valoran especialmente a los líderes que demuestran competencia en el uso de la tecnología y poseen la experiencia técnica necesaria para dirigir equipos remotos con eficacia. En entornos de teletrabajo, la competencia tecnológica se convierte en un requisito fundamental del liderazgo, en lugar de una habilidad opcional. Consideran que la confianza se fortalece cuando los líderes admiten su desconocimiento de ciertos aspectos tecnológicos, lo comunican con claridad y buscan activamente apoyo para subsanar estas deficiencias. Sin embargo, es relevante señalar que este aspecto no fue mencionado espontáneamente ni por los líderes ni por los gestores de RRHH, lo que sugiere una expectativa desigual, la competencia técnica del líder es valorada y demandada principalmente por los teletrabajadores, quienes dependen directamente de ella para desenvolverse con eficacia en el entorno remoto.

4.3.3 Gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal

En el contexto del teletrabajo, las partes interesadas destacan que los líderes deben promover condiciones que fomenten el equilibrio entre la vida laboral y personal, la desconexión, demostrar empatía y comprender las situaciones personales y familiares de sus trabajadores.

Equilibrio entre la vida laboral y personal y desconexión

El teletrabajo puede tanto facilitar como dificultar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los líderes consideran como un desafío clave, establecer límites claros entre el trabajo y el descanso para ellos mismos, al tiempo que sirven de modelo de desconexión para sus equipos. Además, destacan la importancia de respetar el horario laboral y de supervisar los tiempos de trabajo y de ocio de los miembros de su equipo. Un líder comentó:

"*No envío correos electrónicos ni mensajes de chat fuera del horario laboral porque sé que esa persona tiene las notificaciones activadas. Porque lo que estás haciendo es alargar su jornada laboral. Si les envío un mensaje, sé que lo leerán y responderán".*

Para los teletrabajadores, es importante no solo establecer límites claros entre el tiempo personal, familiar y laboral, sino también diferenciar los espacios físicos para el trabajo y el ocio en casa. Un trabajador compartió:

"Yo, por ejemplo, llego a las siete de la mañana, porque tengo una necesidad familiar de tener las tardes libres, así que no tengo reuniones a las cuatro... O al revés. En mi caso, empiezo a las siete, así que no las programo a las siete de la mañana, porque algunas personas no estarán disponibles".

En este sentido, los gestores de RRHH destacaron que el apoyo organizacional es un factor crucial para facilitar un liderazgo eficaz en teletrabajo. Reconocieron la importancia de desarrollar políticas organizacionales que fomenten la desconexión y el uso de herramientas digitales que optimicen la gestión del tiempo y las tareas. Un liderazgo eficaz en el teletrabajo requiere un contexto organizacional favorable.

Empatía y reconocimiento de las situaciones personales

Mostrar empatía y tener en cuenta las situaciones personales y familiares son aspectos fundamentales para los líderes y sus equipos. Con el teletrabajo, se han perdido esos momentos espontáneos típicos del trabajo presencial, por lo que los líderes se centran en su capacidad para crear espacios en los que compartir anécdotas, establecer vínculos, interactuar con las personas e identificar situaciones que puedan afectar al rendimiento y al bienestar del equipo.

En un entorno de teletrabajo, la falta de contacto presencial dificulta la percepción de cambios en el estado de ánimo de las personas o de comportamientos inusuales. Los líderes sienten la necesidad de comprender cuándo cambia el estado de ánimo de alguien y creen que pueden hacerlo preguntando directamente a los trabajadores o utilizando herramientas de comunicación sincrónica. Esta perspectiva es compartida por los gestores de RRHH., quienes también destacan la importancia del papel del líder a la hora de reducir la distancia social mediante espacios de reunión virtuales o presenciales.

Los teletrabajadores opinan que crear espacios para hablar de la vida cotidiana y que los líderes reconozcan las necesidades individuales permitirá a estos desarrollar una comprensión más profunda de sus equipos, ampliar su perspectiva y proponer medidas como horarios de trabajo flexibles y la asignación o redistribución de responsabilidades. Además, la creación de espacios de reunión virtuales informales facilita que las personas compartan experiencias, reconozcan a otras personas en situaciones similares, refuercen las redes de apoyo y reduzcan la sensación de aislamiento. Como señaló un teletrabajador:

"*...y veo que a veces la gente se guarda las cosas para sí misma, que se siente sola... y que no tiene tiempo para hablar de ello".*

Los líderes también hacen hincapié en la necesidad de determinar las necesidades de espacio y el apoyo técnico que requieren los empleados para teletrabajar. Los trabajadores muestran preferencias diversas en cuanto a los tipos de modalidades de teletrabajo, lo que plantea retos a los responsables. Sin embargo, algunos teletrabajadores carecen en sus hogares de las instalaciones necesarias para trabajar de forma eficaz desde casa. Por lo tanto, los responsables pueden gestionar esta información y facilitarla a la empresa para su análisis, lo que les permite elaborar estrategias y adoptar las medidas adecuadas.

4.3.4 Uso de herramientas tecnológicas y gestión de objetivos

Los avances tecnológicos han facilitado el teletrabajo gracias al uso de herramientas colaborativas, la disponibilidad de equipos y una mayor conectividad. Sin embargo, estas herramientas por sí solas no bastan; los líderes deben poseer habilidades específicas para crear estructuras de trabajo eficaces, identificar necesidades, gestionar estrategias de apoyo y seguimiento, y fomentar la autonomía en entornos remotos.

Planificación y estructura del trabajo

Todas las partes interesadas destacan este aspecto como algo fundamentalmente diferente de la gestión tradicional de la oficina. Ante la ausencia de presencia física diaria, los

líderes deben planificar y estructurar meticulosamente las tareas de acuerdo con las expectativas de rendimiento. Los entornos de trabajo a distancia ofrecen una mayor flexibilidad en la programación, lo que hace que la planificación de tareas y tiempos sea esencial para reducir actividades improvisadas, como reuniones no programadas o cambios repentinos en la prioridad y el calendario de las tareas. Este enfoque estructurado se vuelve crítico cuando no es posible la resolución inmediata de problemas cara a cara.

Los líderes hacen hincapié en el uso de herramientas tecnológicas que permitan planificar, realizar un seguimiento y visualizar el trabajo pendiente para facilitar el apoyo o la reasignación de tareas en función de la carga de trabajo de los trabajadores. Como explica un directivo:

"*Cuando estamos en la oficina, la persona viene y te dice: mira, no puedo hacer esta tarea, a ver si puedes gestionarlo de otra manera… pero en el teletrabajo, estas situaciones se vuelven más complejas".*

Esta complejidad exige que los líderes se anticipen a los retos y creen enfoques sistemáticos para la gestión del trabajo que no dependan de interacciones espontáneas.

Del mismo modo, los líderes reconocen que la planificación les permite gestionar mejor el trabajo autónomo, las reuniones y los espacios de apoyo con el equipo, así como los momentos de desconexión, un equilibrio que resulta más complicado de lograr en entornos de teletrabajo. Según los trabajadores, los líderes eficaces deben organizar el trabajo de forma flexible pero estructurada, minimizar la improvisación, respetar los plazos de las tareas y comunicar cualquier cambio de forma proactiva.

Para los gestores de RRHH, la competencia de un líder implica comprender y utilizar la tecnología de la empresa en el trabajo diario, así como analizar y sugerir otras metodologías o herramientas que puedan mejorar la eficiencia del equipo. En este contexto, un reto importante para los líderes es crear y reforzar espacios de colaboración utilizando tecnologías de la información y la comunicación para sustituir la colaboración natural que se produce en las oficinas.

Los teletrabajadores no mencionaron esta cuestión, se centraron en el apoyo que esperaban de su líder.

Apoyo y colaboración del equipo

En entornos de teletrabajo, la capacidad del líder para reconocer las capacidades y limitaciones del equipo cobra mayor importancia, ya que desaparecen las oportunidades de evaluación informal. Este reconocimiento proporciona información esencial sobre qué apoyo

se necesita, cómo se puede proporcionar y quién puede hacerlo. Los teletrabajadores hicieron hincapié en que los líderes deben desarrollar enfoques sistemáticos para entender las fortalezas del equipo y poner en marcha estrategias para alcanzar los objetivos sin basarse en observaciones casuales. Un teletrabajador comentó:

"*Puede ofrecer ayuda… preguntándoles qué necesitan en las reuniones, lo que a su vez puede ayudarte a llevar un control del trabajo… Creo que sentir que tu jefe se preocupa por lo que haces y por tu buen desempeño puede motivarte"*.

Este enfoque de apoyo proactivo se vuelve esencial cuando los líderes no pueden evaluar las necesidades del equipo mediante la presencia física y las interacciones informales.

Autonomía

Los líderes consideran necesario ofrecer un apoyo inicial completo y comunicar claramente las expectativas, ya que las oportunidades para aclarar dudas de forma continua son limitadas en los entornos de teletrabajo. La gestión de equipos a distancia limita el tiempo disponible para el apoyo individual, por lo que las plataformas de software y las herramientas digitales resultan esenciales para optimizar el tiempo de acompañamiento y facilitar los procesos de toma de decisiones.

Para lograr autonomía, los líderes deben identificar la capacidad de su equipo para utilizar diversas herramientas tecnológicas y evaluar las necesidades de formación en competencias que son opcionales en entornos de oficina tradicionales, pero esenciales en entornos de trabajo a distancia. Para los trabajadores, la autonomía está estrechamente ligada a la confianza en su rendimiento y a la capacidad del líder para delegar tareas de forma eficaz. También requiere que los líderes reconozcan los logros de los trabajadores y mantengan la equidad en la distribución de tareas y los sistemas de recompensa, lo que se vuelve más difícil sin la visibilidad natural del trabajo en la oficina.

4.3.5 Fomento de la interacción social y preservación de la cultura de equipo y organizacional

Facilitar espacios formales y espontáneos para la interacción social reduce la distancia social y mejora la sensación de conexión y la satisfacción de las necesidades de apoyo, que se intensifican en entornos de trabajo remoto. Según las partes interesadas, el liderazgo debe fomentar la cohesión social, promover el apoyo mutuo y fortalecer la identidad del equipo para compensar los vínculos sociales naturales que se desarrollan de forma orgánica en los entornos de oficina tradicionales.

Facilitar la cohesión social

El teletrabajo ha reducido los espacios y oportunidades de interacción social inherentes a los entornos laborales presenciales. Según líderes y teletrabajadores, los líderes deben crear deliberadamente espacios para reuniones informales que fomenten la interacción social entre los miembros del equipo, ya sea en entornos virtuales planificados o espontáneos. Esto representa un cambio fundamental con respecto a la gestión tradicional, donde la cohesión social se desarrolla de forma natural a través de la proximidad. Un líder comentó:

"*Es necesario tener otro tipo de reuniones que no se centren únicamente en el trabajo... espacios donde la gente pueda hablar de diferentes temas... que sirvan de excusa para verse y conocerse mejor"*.

Otro destaca el contraste con los entornos de oficina.

"No es como en la oficina, donde vas a tomar un café…, aquí no tienes que escribir un correo electrónico a un compañero ni abrir un chat con él solo para contarle un problema que tuviste ayer".

En el teletrabajo, los líderes también deben desarrollar habilidades para usar herramientas tecnológicas que permitan identificar cambios en el comportamiento o el estado de ánimo de las personas que puedan afectar las observaciones de desempeño que ocurren naturalmente en entornos presenciales. Otro líder señaló:

"*Es decir, si alguien que suele participar más... de repente deja de oírse, entonces probablemente le esté pasando algo"*.

Sin embargo, la sola identificación no basta; los líderes deben proponer estrategias para apoyar a las personas o a los grupos sin poder recurrir a las conversaciones informales o a las señales visuales que existen en las oficinas tradicionales. Los gestores de RRHH. destacan las diferencias en función de la antigüedad de los trabajadores, señalando que existen mayores obstáculos para establecer vínculos con los nuevos empleados en entornos de teletrabajo. Por lo tanto, los líderes deben centrarse en estrategias específicas, tanto individuales como grupales, para ofrecer un mayor apoyo que sustituya a la tutoría y la integración naturales que se producen en los espacios de trabajo físicos.

Fomentar el apoyo mutuo

Los líderes reconocen la necesidad de crear entornos de trabajo colaborativos donde los teletrabajadores reconozcan y compartan sus enfoques de trabajo, un proceso que se da de forma natural en entornos presenciales, pero que requiere un fomento intencional en el teletrabajo. En los entornos presenciales, el apoyo mutuo surge de forma natural a través de

interacciones informales; sin embargo, en teletrabajo, los líderes deben capacitar y habilitar a los teletrabajadores para que tomen decisiones de forma autónoma, garantizando al mismo tiempo que dispongan de recursos y canales necesarios para acceder al apoyo del equipo cuando lo requieran. Como explicó un líder:

"*En el trabajo presencial, alguien viene y te pregunta algo, cómo crees que puedo hacerlo, si es urgente o puede esperar... en las reuniones de seguimiento podemos ver cómo abordamos estas tareas y cómo podemos apoyarnos mutuamente, tratando de mantenerlo como una función de equipo".*

Fortalecer la identidad del equipo

El teletrabajo pone de manifiesto el desafío único que supone para los líderes mantener y transmitir los atributos de la cultura organizacional en entornos remotos. En el teletrabajo, las interacciones se vuelven más aisladas y se limitan a los grupos de trabajo inmediatos, lo que convierte al líder en el principal representante de la empresa ante su equipo, una responsabilidad que en las oficinas tradicionales se comparte entre múltiples interlocutores.

Los gestores de RRHH también destacan la importancia de esta competencia para que los líderes conecten e interactúen con equipos de otros departamentos. Los líderes deben crear espacios específicos con personas de otras dependencias o áreas de trabajo que se centren en mantener o fortalecer los valores, rituales y normas que surgirían de forma natural en las interacciones inter-departamentos en entornos de oficina. Un líder ilustra este desafío:

"*Cuando estás en la oficina, interactúas con tu equipo directo, pero también con otros. En el teletrabajo, la gente no sabe si ha llegado alguien nuevo de otro departamento…".*

Este aislamiento exige que los líderes creen espacios para mantener o reforzar los valores, rituales y normas propios de la cultura de la organización, que pueden verse difuminados en el teletrabajo.

4.4 DISCUSIÓN

El objetivo principal de este estudio fue identificar las competencias de liderazgo que los distintos grupos de interés consideran necesarias para afrontar los desafíos actuales del teletrabajo y examinar las similitudes y discrepancias entre sus perspectivas. Se identificaron cinco competencias clave: gestión de la comunicación digital, construcción de confianza, gestión del equilibrio trabajo-vida personal, uso de herramientas tecnológicas, gestión de objetivos y fomento de la interacción social y preservación de la cultura organizacional.

Este estudio respalda y amplía investigaciones previas que enfatizan la importancia de las competencias digitales (Zeike et al., 2019) y competencias digitalizadas (Peiró & Martínez-Tur, 2022) incorporando la perspectiva de distintas partes interesadas. Al integrar una comprensión más completa de los actores involucrados, los hallazgos aportan información clave para diseñar e implementar procesos de formación dirigidos a los líderes y trabajadores, en línea con las recomendaciones de la SIOP (2014) que señala la necesidad de capacitación específica para responder a los desafíos de los entornos de teletrabajo.

Los resultados coinciden con los modelos teóricos sobre competencias de liderazgo en la era digital, que sostienen que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo a los contextos de teletrabajo o trabajo remoto (Chaudhary et al., 2022; Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019). En este sentido, los hallazgos destacan la relevancia tanto de las habilidades técnicas y tecnológicas como de la capacidad de ejercer influencia social mediante las tecnologías de la información y la comunicación.

De igual manera, el análisis temático destaca el papel central de las competencias digitales de los líderes en entornos de trabajo altamente mediados por la tecnología. Según Peiró & Martínez-Tur (2022), los líderes en contextos virtuales deben adaptar sus competencias existentes o desarrollar nuevas para desempeñar sus funciones de manera eficaz, lo que implica tanto el dominio de competencias digitalizadas como el fortalecimiento de habilidades blandas para responder a las demandas del teletrabajo.

4.4.1 Gestión de la comunicación digital

Los hallazgos relacionados con la gestión de la comunicación digital son coherentes con la literatura especializada que identifica esta competencia como uno de los pilares del liderazgo en teletrabajo. Especialmente, los tres grupos de interés coinciden en la necesidad de seleccionar estratégicamente los canales sincrónicos y asincrónicos según el tipo de contenido y el propósito de cada interacción, lo que es consistente con los planteamientos de Avolio et al. (2014), quienes enfatizan en la importancia de utilizar la tecnología de manera que involucre activamente a los trabajadores. Esta selección estratégica de medios es un factor clave en la gestión de la ambigüedad inherente a la comunicación escrita, dificultad que ha sido analizada por Maduka et al. (2018) y Han et al. (2017), quienes destacan la retroalimentación constante y la comunicación abierta como elementos críticos del liderazgo virtual efectivo.

La similitud entre los grupos en torno a la necesidad de establecer protocolos claros de interacción amplía los hallazgos de Cripe y Burleigh (2022), quienes recomiendan que los líderes dediquen tiempo para construir relaciones y escuchar activamente a sus equipos.

Además, la preocupación de los teletrabajadores por la sobrecarga de información en entornos de teletrabajo constituye un hallazgo que enriquece el marco de Lojeski y Reilly (2020) sobre la distancia virtual, al evidenciar que una comunicación excesiva puede incrementar la distancia operativa entre los miembros del equipo.

4.4.2 Construcción de confianza y seguridad psicológica

Los resultados relacionados con la confianza confirman y amplían los hallazgos de Malhotra et al. (2007), Maduka et al. (2018) y Norman et al. (2020), quienes la identifican como una competencia clave del liderazgo virtual. Este estudio va más allá al diferenciar tres aspectos centrales de la confianza desde la perspectiva de los distintos participantes: la fiabilidad y la apertura del líder, la seguridad psicológica y la competencia técnica del líder. Esta distinción tiene un valor particular al ampliar la comprensión de acuerdo con el rol que se asume en la organización.

En este sentido, la perspectiva de los teletrabajadores refuerza la advertencia de Norman et al. (2020) sobre la importancia de las interacciones presenciales en la construcción y el mantenimiento de la confianza en entornos de teletrabajo, y añade la seguridad psicológica como rasgo distintivo del liderazgo efectivo en contextos de teletrabajo. De acuerdo con Pauleen (2003), el establecimiento de vínculos personales previos a la adopción del teletrabajo favorece interacciones sociales de mayor calidad. Además, los teletrabajadores valoran la competencia técnica del líder como una condición necesaria para confiar en él, un aspecto que ni los propios líderes ni los gestores de RRHH mencionan espontáneamente. Esta expectativa diferenciada, invisible para los estudios basados en una única perspectiva, ilustra con claridad el valor añadido del enfoque multiactor adoptado en el estudio.

4.4.3 Gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal

Los hallazgos sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal conectan con los de Efimov et al. (2020), quienes identifican el apoyo a la gestión de límites como un comportamiento de liderazgo orientado al bienestar, y con los de Poulsen & Ipsen (2017), que destacan el papel del líder en la protección del bienestar de los trabajadores durante periodos de cambio organizacional. Este estudio amplia ambas contribuciones al documentar que cuando el líder modela comportamientos de desconexión, más allá de solo comunicarlos, es percibido por los teletrabajadores como una señal clara de empatía y de compromiso con su bienestar.

La perspectiva de los gestores de RRHH incorpora una dimensión organizacional relevante, al indicar que el apoyo estructural a través de políticas de desconexión y herramientas de gestión del tiempo son condiciones que le permiten a los lideres flexibilizar acciones a través de acuerdos informales en coherencia con las normas institucionales. Este hallazgo es similar a los planteamientos de Bell et al. (2023), quienes argumentan que el liderazgo en entornos de teletrabajo opera de manera interdependiente con la gestión de la organización, y no como una capacidad individual. La necesidad de adaptarse a las situaciones personales y familiares de los teletrabajadores evidencia que las tres partes interesadas consideran la habilidad relacional del líder un reto en el teletrabajo.

4.4.4 Uso de herramientas tecnológicas y gestión de objetivos

En cuanto al uso de la tecnología y a la gestión enfocada en los resultados, los hallazgos confirman lo que plantean Kozlowski et al. (2021), el apoyo estructural y la coordinación asincrónica son condiciones esenciales para un funcionamiento eficaz. Cuando falta la supervisión informal que caracteriza los entornos presenciales, es necesario planificar cuidadosamente las tareas y ser claro en la asignación del trabajo. Esto coincide con lo señalado por Purvanova & Bono (2009), quienes refieren que liderar a distancia exige una inversión de tiempo y esfuerzo considerablemente mayor que en contextos presenciales. El hecho de que las tres partes interesadas valoren de forma consistente la autonomía respalda el hecho de que, en entornos mediados por la tecnología, los líderes necesiten desarrollar competencias digitales que faciliten a los trabajadores la autonomía y la toma de decisiones (Peiró & Martínez-Tur, 2022).

4.4.5 Fomento de la interacción social y preservación de la cultura de equipo y organizacional

De acuerdo con los planteamientos de Lojeski & Reilly (2020), quienes identifican la distancia de afinidad, se considera que el debilitamiento de los vínculos sociales y culturales puede ser la dimensión más crítica de la distancia virtual. La necesidad de que los líderes creen intencionadamente espacios de interacción informal, documentada en los tres grupos de interés amplia la postura de Stoian et al. (2022) al demostrar que la gestión intencional de las interacciones sociales no son un complemento del liderazgo remoto, sino por el contrario una competencia directiva en sí misma. Además, estos hallazgos se relacionan con los planteamientos de Bell et al. (2023) sobre la importancia del liderazgo compartido para mantener la cohesión de equipos distribuidos y con los de Vartiainen (2024b) acerca de la

necesidad de lograr acuerdos colectivos explícitos en el teletrabajo que beneficien el bienestar de los trabajadores.

4.4.6 Implicaciones teóricas

La singularidad de este estudio radica en comprender las habilidades de liderazgo desde múltiples perspectivas de las partes interesadas. Si bien la literatura previa ha analizado las competencias de liderazgo virtual (Abalkhail, 2022; Azukas, 2022; Rohwer et al., 2024; Van Pelt, 2009; Whited, 2007), la mayoría de los estudios se basaron predominantemente en las perspectivas de los líderes (Efimov et al., 2020; Malhotra et al., 2007; Pauleen, 2003), lo que genera una comprensión incompleta de los requerimientos del liderazgo en entornos mediados por las TIC.

El enfoque multi actor revela puntos en común, pero también discrepancias significativas entre lo que los líderes consideran importante y lo que los teletrabajadores perciben como efectivo. Por ejemplo, mientras que investigaciones anteriores han hecho hincapié en la supervisión y el control de las tareas (Malhotra et al., 2007), las perspectivas de los teletrabajadores revelan que el control excesivo socava la confianza y la eficacia, una conclusión crucial que los estudios con una sola perspectiva han pasado por alto.

Los hallazgos confirman y amplían los modelos de liderazgo digital establecidos (Roman et al., 2018; Van Wart et al., 2019) al proporcionar evidencia detallada de cómo las competencias se manifiestan de manera diferente en los distintos grupos de interés. Las cinco competencias identificadas: gestión de la comunicación digital, fomento de la confianza, gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal, gestión de la tecnología y los objetivos, y facilitación de la interacción social; amplían la mirada en comparación con perspectivas consideradas en marcos anteriores. Por ejemplo, la competencia de "comunicación digital" abarca la selección estratégica de medios y la regulación emocional, mientras que el fomento de la confianza prioriza la seguridad psicológica sobre los enfoques tradicionales (Efimov et al., 2020).

Es importante destacar que este estudio demuestra que el liderazgo eficaz en entornos remotos e híbridos opera como un fenómeno sistémico, y no como una acumulación de habilidades individuales. Si bien trabajos previos se centraron en el desarrollo de competencias de liderazgo (Bell et al., 2023; Kozlowski et al., 2021), los hallazgos aquí presentados enfatizan en que estas competencias del líder, por sí solas, no son suficientes, su puesta en práctica depende tanto del apoyo organizacional como del compromiso de los trabajadores para ser efectivas.

Además, los hallazgos aportan evidencia a los modelos de e-liderazgo de Avolio et al. (2000, 2014), al demostrar que la mediación tecnológica no sólo transforma los canales de comunicación, sino que redefine las expectativas de competencia, credibilidad y confianza entre líderes y trabajadores. En este estudio, el constructo de distancia virtual de Lojeski & Reilly (2020), que comprende dimensiones física, operativa y de afinidad, resulta especialmente útil para interpretar los hallazgos relativos a la interacción social. Las cinco competencias identificadas pueden conceptualizarse como mecanismos intencionales de reducción de la distancia virtual en sus tres dimensiones, lo que enriquece la aplicabilidad de dicho modelo a contextos de teletrabajo.

4.4.7 Implicaciones prácticas

Los resultados de este estudio ofrecen orientaciones prácticas para el desarrollo del liderazgo y la toma de decisiones en organizaciones que operan en entornos de teletrabajo. Aquellas que adoptan modalidades remotas o hibridas necesitan revisar de forma sistemática sus prácticas de gestión de RRHH, adaptando los procesos de reclutamiento, selección, incorporación y evaluación del desempeño para identificar y desarrollar las competencias que estos contextos exigen. Esta transformación requiere, asimismo, una revisión profunda de las políticas organizacionales, de modo que las estrategias de gestión del talento respondan a las particularidades del teletrabajo.

Las organizaciones necesitan, además establecer marcos sólidos para preservar y transmitir la cultura a través de canales digitales. Esto implica incorporar actividades culturales virtuales de forma regular, protocolos de comunicación estructurados y mecanismos sistemáticos de transferencia de conocimiento. En paralelo, resulta fundamental impulsar programas de formación centrados en competencias digitales y digitalizadas, complementados con iniciativas de bienestar integral diseñadas específicamente para lideres y teletrabajadores. Estas iniciativas deben contemplar una asignación equitativa de recursos, límites claros que protejan el equilibrio entre la vida laboral y personal, y protocolos que prevengan el aislamiento y cuiden la calidad de las relaciones en entornos virtuales.

4.4.8 Limitaciones

Este estudio presenta limitaciones específicas que conviene reconocer. El método de selección de participantes puede limitar la representatividad de los distintos sectores económicos; sin embargo, el enfoque multi actor mejora la validez al proporcionar diferentes perspectivas sobre las competencias de liderazgo y reducir posibles sesgos. Además, los

resultados reflejan un contexto temporal específico y no son generalizables; no obstante, ofrecen un marco informativo sólido que se alinea con la evidencia teórica y empírica existente, sirviendo de base para el diseño de prácticas de recursos humanos y programas de formación en liderazgo.

La naturaleza cualitativa del diseño, coherente con el propósito exploratorio del estudio y el paradigma interpretativo adoptado, implica que los hallazgos no son generalizables. Si bien la saturación de la información fue el criterio de suficiencia muestral y se empleó triangulación de fuentes e investigadores para garantizar el rigor del análisis, los resultados representan una construcción interpretativa de la realidad examinada, situada en un contexto y momento específico. La transformación de las modalidades de trabajo remoto e híbrido, impulsada por los continuos avances tecnológicos, pueden hacer que algunas de las competencias identificadas adquieran menor o mayor relevancia en los próximos años.

4.4.9 Conclusiones

Este estudio confirma la complejidad inherente al liderazgo remoto e híbrido y subraya la necesidad crucial de ampliar la comprensión de los desafíos del teletrabajo. Un liderazgo eficaz en este contexto requiere competencias especializadas que incluyen la gestión de la comunicación digital, la creación de confianza, la facilitación del equilibrio entre la vida laboral y personal, la competencia tecnológica, la gestión orientada a objetivos y la preservación de la cultura a través de la interacción social. Estos hallazgos establecen una hoja de ruta clara para futuros estudios y proporcionan orientación práctica a las organizaciones que buscan optimizar el liderazgo en el teletrabajo.

Comprender el liderazgo en el teletrabajo desde la perspectiva de diversos grupos de interés es fundamental para el avance de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. Los líderes deben priorizar la autonomía de sus colaboradores mediante formación y apoyo específicos, al tiempo que modelan comportamientos que refuercen las normas organizacionales, gestionen los límites y cultiven las relaciones interpersonales. La competencia técnica del líder debe ser reconocida como un factor de credibilidad percibida por los teletrabajadores, lo que implica que los planes de formación deben integrar competencias digitales, digitalizadas y técnicas (propias del cargo o profesión).

Por lo tanto, este estudio aporta contribuciones significativas a la comprensión teórica existente y a la orientación práctica para las organizaciones que afrontan las complejidades del liderazgo en el teletrabajo. Esto se logra mediante un enfoque integral que involucra a múltiples partes interesadas, lo que permite captar la naturaleza sistémica del liderazgo en teletrabajo, no

como un conjunto de atributos individuales del líder, sino como un fenómeno construido a partir de la interacción entre líderes, teletrabajadores y estructuras organizacionales. Al incorporar las perspectivas de los líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH, el estudio revela diferencias de percepción que un diseño basado en una única fuente no habría evidenciado, ofreciendo así una base empírica más sólida para el desarrollo de marcos de competencias, políticas organizacionales y programas de formación adaptados a las demandas reales del teletrabajo.

Aprobación ética: Antes de la investigación, se obtuvo la aprobación ética del Comité de Ética para la investigación en seres humanos de la Universidad, con el número de aprobación 1943262, el 5 de abril de 2023. Todos los procedimientos realizados se ajustaron a los criterios éticos internacionales establecidos en la Declaración de Helsinki.

CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS RELACIONALES DE LIDERAZGO PARA EL TELETRABAJO. UN ESTUDIO LONGITUDINAL

5.1 INTRODUCCIÓN

El teletrabajo surgió en los años 70, impulsado por la crisis energética y el desarrollo de las redes digitales y de los ordenadores en el ámbito laboral (Vilhelmson & Thulin, 2016). Desde entonces, ha crecido de forma constante debido a cambios organizacionales y a la necesidad de adaptarse a un mundo cada vez más globalizado. Factores como el cambio en los perfiles demográficos de los empleados, la innovación tecnológica, el aumento de la subcontratación, la búsqueda de equilibrio entre trabajo y vida personal, la competencia global (Taskin & Bridoux, 2010), la flexibilidad temporal y espacial, la reducción de los tiempos y costos de traslado y una mayor autonomía han favorecido su adopción (Gajendran & Harrison, 2007; Metselaar et al., 2023). A estos factores se suma la experiencia adquirida por las empresas durante la pandemia de COVID-19, que consolidó el teletrabajo como una estrategia clave para preservar el empleo y la productividad (Milasi et al., 2020; OECD, 2020).

Sin embargo, el teletrabajo implica una separación física respecto del lugar de trabajo habitual, cuyas consecuencias trascienden la distancia espacial y se manifiestan con especial intensidad en las relaciones interpersonales y en el bienestar psicosocial de los trabajadores. Lojeski y Reilly (2020) conceptualizan este fenómeno como distancia virtual, entendida como la sensación psicológica de separación que surge cuando la interacción ocurre predominantemente a través de dispositivos digitales, independientemente de la proximidad física. Uno de los componentes de la distancia virtual es la distancia relacional, que se refiere a los aspectos que impiden el desarrollo de relaciones profundas y duraderas, surgidas de valores compartidos y de la interdependencia entre unos y otros.

Esta distancia social o relacional se traduce en una reducción de las interacciones espontáneas e informales que en entornos presenciales son habituales y contribuyen a la construcción y al mantenimiento de vínculos interpersonales (Figueiredo et al., 2025; Yang et al., 2022), así como en una disminución del apoyo social (Collins et al., 2016) y del apoyo emocional percibido. Esta pérdida de conexión cotidiana puede intensificar los sentimientos de aislamiento y desconexión (Moens et al., 2022), lo que, a su vez, lleva a muchos teletrabajadores a sentirse al margen de la vida social del trabajo (Vega & Brennan, 2000). El aislamiento ha sido conceptualizado como un constructo psicológico bidimensional que comprende, por una parte, la percepción del trabajador respecto a la escasez de interacciones informales y de apoyo por parte de los compañeros y, por otra, la percepción de que las propias contribuciones no son suficientemente valoradas ni reconocidas por la organización (D'Oliveira & Persico, 2023; Marshall et al., 2007).

En este estudio se emplean indistintamente los términos de aislamiento social y de aislamiento profesional; ambos reflejan manifestaciones complementarias de una misma experiencia subjetiva del teletrabajador. El aislamiento profesional se conceptualiza como la percepción de insuficiencia de contactos profesionales y sociales (Cooper & Kurland, 2002), la falta de acceso oportuno a la información, la limitación de oportunidades de promoción y el escaso acceso a los recursos organizacionales disponibles. A esto se suma que la reducción de oportunidades de interacción cara a cara no se compensa plenamente con el uso de TIC, dado que estas no logran reproducir la calidad de las interacciones presenciales (Van Zoonen & Sivunen, 2022).

Por otro lado, cuando se teletrabaja, las fronteras entre el trabajo y la vida personal tienden a difuminarse o desaparecer. Según la teoría de los roles (Ashforth, 2000), que retoma los aportes de Greenhaus & Beutell (1985) las personas asumen varios roles al mismo tiempo y, cuando estos coinciden en espacio y tiempo, es más probable que surjan conflictos. En este sentido, el teletrabajo debilita las fronteras entre los roles profesionales y personales, ya que los trabajadores deben atender demandas laborales y familiares en un mismo espacio (Delanoeije et al., 2019; Greer & Payne, 2014). Las personas que teletrabajan cambian de rol con más frecuencia e intensidad que quienes trabajan presencialmente. Estas transiciones ocurren con señales del contexto menos claras, lo que dificulta diferenciar un ámbito del otro (Coenen & Kok, 2014; Molino et al., 2020).

Esta interferencia bidireccional: el trabajo puede afectar la vida personal y, al mismo tiempo, la vida personal puede influir en el desempeño laboral (Carlson et al., 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). El metaanálisis de Beckel et al. (2023) evidencia que, si bien el teletrabajo se asocia con menores niveles de interferencia del trabajo en la vida personal, este efecto no elimina la posibilidad de conflicto en sentido inverso. En particular, las modalidades de teletrabajo de alta intensidad o de carácter no voluntario incrementan sustancialmente la percepción de conflicto en ambas direcciones.

5.1.1 Aislamiento profesional y conflicto trabajo- vida personal

El aislamiento profesional y el conflicto entre el trabajo y la vida personal representan dos efectos adversos del teletrabajo, con implicaciones directas en las relaciones interpersonales laborales y en la gestión de la esfera privada (Galanti et al., 2021; Hodzic et al., 2024).

El aislamiento profesional en el contexto del teletrabajo reviste especial relevancia, dado que la conexión laboral constituye un recurso psicológico esencial para el bienestar y el

desempeño. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), la vinculación social (*relatedness*) es una necesidad psicológica básica cuya satisfacción resulta indispensable para la motivación intrínseca y el bienestar subjetivo. Sin embargo, el teletrabajo tiende a comprometer esta necesidad, ya que la distancia física y social prolongada reduce sistemáticamente las oportunidades de interacción espontánea (Hall et al., 2024), la conexión laboral (Gerich, 2023) y el apoyo social y emocional. Además, el uso de TIC para mediar las interacciones puede reducir la calidad de las relaciones interpersonales y dificultar la creación de vínculos significativos (Koričan Lajtman, 2023).

Autores como Orhan et al. (2016) señalan que el aislamiento social reduce la satisfacción laboral. De manera similar, Bentley et al. (2016) confirman esta relación negativa y destacan que es más fuerte en personas que teletrabajan más horas. Ficapal-Cusí et al. (2024) por su parte, agregan que el aislamiento en los teletrabajadores puede afectar a la salud psicológica, el desempeño y la sostenibilidad de la organización.

Por otro lado, el conflicto entre el trabajo y la vida personal es una de las consecuencias más estudiadas del teletrabajo, que trasciende el ámbito laboral. Cuando el trabajo invade frecuentemente la vida personal y se pierden los límites físicos y temporales, pueden surgir problemas en la salud mental, en la calidad de las relaciones familiares y en la satisfacción con la vida (Molino et al., 2020). Entre las consecuencias documentadas se encuentran el conflicto trabajo-vida personal, el deterioro de la salud física y mental, menor satisfacción laboral, mayor intención de renunciar, menor compromiso organizacional y, en casos más graves, conductas laborales negativas y desvinculación moral (Jin et al., 2022; Li & Yang, 2026; Nemțeanu & Dabija, 2023).

Por tanto, reducir el conflicto entre el trabajo y la vida personal es clave para mejorar el bienestar del teletrabajador. Cuando esta interferencia disminuye, los trabajadores recuperan recursos cognitivos y emocionales que pueden utilizar para su recuperación y mantener sus relaciones personales, lo que mejora la satisfacción vital y la salud psicológica (Chambel et al., 2023). Según la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll (1989) perder recursos puede generar un deterioro progresivo que afecta tanto el bienestar como el desempeño laboral, mientras que conservarlos ayuda a las personas a tener mejores procesos de recuperación.

Desde esta perspectiva, el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal son dimensiones relacionales críticas que, si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar una pérdida continua de recursos, con consecuencias negativas para la eficacia de la organización (Hobfoll, 2002; Hodzic et al., 2024). Por eso, el liderazgo es fundamental,

ya que saber gestionar la distancia social propia del teletrabajo ayuda a mantener la calidad de las relaciones interpersonales y a evitar que el trabajo interfiera en la vida personal.

5.1.2 El liderazgo como factor clave en la gestión de las relaciones sociales en el teletrabajo

La capacidad de los líderes para crear una presencia a través de la tecnología es clave para compensar los efectos de la distancia física y psicológica (Contreras et al., 2020; Stokols et al., 2009). Esta presencia ayuda a reducir la sensación de desconexión y a fomentar la conexión socioemocional del equipo. El líder actúa como agente de proximidad organizacional y constituye el vínculo más inmediato y relevante para el teletrabajador (Mihalache & Mihalache, 2022). La evidencia señala de manera consistente que el liderazgo en teletrabajo es decisivo para prevenir el aislamiento profesional, reducir el conflicto entre el trabajo y la vida personal y mantener las relaciones sociales en entornos de teletrabajo (Hodzic et al., 2024; Mihalache & Mihalache, 2022; Peiró et al., 2024).

Aun así, los líderes necesitan habilidades específicas, especialmente las orientadas a las relaciones interpersonales. Condiciones propias del teletrabajo, como la dispersión espacial, las diferencias horarias y la ausencia de interacciones presenciales (Efimov et al., 2022), exigen el desarrollo de competencias específicas para gestionar eficazmente a los teletrabajadores. Bravo-Duarte et al. (2025) y Rodríguez et al. (2023) desarrollaron y validaron empíricamente un modelo de competencias de liderazgo para el teletrabajo (LCT), cuyo objetivo es reducir la distancia virtual y promover el bienestar y el desempeño en este contexto. El modelo integra cinco competencias centrales: comunicación digital, construcción de confianza digital, gestión de objetivos en remoto, desarrollo de relaciones remotas y apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Las dos últimas se centran especialmente en los aspectos relacionales entre el líder y sus trabajadores.

El desarrollo de relaciones remotas y el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal constituyen competencias relacionales que orientan el liderazgo hacia el bienestar socioemocional de los trabajadores. La primera competencia implica la capacidad del líder para generar interacciones de calidad que fortalezcan la cohesión, el apoyo mutuo y la identidad colectiva del equipo a través de medios digitales. La segunda competencia consiste en identificar las necesidades emocionales de cada persona, favorecer el equilibrio entre las demandas laborales y personales, y modelar conductas de desconexión laboral (Bravo-Duarte et al., 2025). Como el teletrabajo limita la interacción informal y dificulta detectar a tiempo el malestar psicológico (Artar & Erdil, 2024; Van Zoonen & Sivunen, 2022), formar a los líderes

en estas competencias es clave para prevenir el aislamiento, mantener la cohesión del grupo y cuidar la calidad de las interacciones sociales (Bravo-Duarte et al., 2025).

Para responder a esta necesidad, se desarrolló un programa de formación para fortalecer las competencias de liderazgo en el teletrabajo. El programa se basa en el marco teórico de la distancia virtual de Lojeski & Reilly (2020) y en la distinción entre competencias digitales y digitalizadas propuesta por Peiró & Martínez-Tur (2022). Estos autores explican que las competencias digitalizadas son conductas de liderazgo tradicionales adaptadas a entornos mediados por la tecnología. La formación usó una metodología multimodal que combinó una plataforma de e-learning con módulos teóricos y ejercicios prácticos, una aplicación móvil para el seguimiento de la práctica y la retroalimentación automática, y dos sesiones en línea para compartir experiencias y buenas prácticas.

El programa tiene cinco fases secuenciales: adquisición de contenidos teóricos, aprendizaje observacional mediante vídeos, práctica aplicada, planificación de conductas y reporte de la implementación con autoevaluación (Rodríguez et al., 2023). El programa tuvo una duración estimada de 13 semanas y abordó la formación en las cinco competencias de liderazgo mencionadas. Dado que el presente estudio se centra en la prevención o mejora del aislamiento profesional y del conflicto trabajo-vida personal, se consideraron únicamente las competencias relacionales: el desarrollo de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Se espera que la formación produzca un aumento significativo de dichas competencias.

Hipótesis 1. La formación mejorará la percepción que los teletrabajadores tienen de las competencias relacionales de sus líderes (desarrollo de relaciones en entornos virtuales y apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal). Es decir, la percepción de las competencias aumentará significativamente tras la formación.

Los líderes actúan como generadores de recursos capaces de iniciar ciclos de beneficios organizacionales. El fortalecimiento de las competencias relacionales de los líderes puede impactar en diversos ámbitos, como la mejora de la calidad de las relaciones con los teletrabajadores (LMX), la reducción del aislamiento profesional y la disminución del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal.

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995) describe la calidad de la relación diádica entre el líder y cada colaborador, articulada en torno a dimensiones como el afecto, la lealtad, la contribución y el respeto profesional. En el contexto del teletrabajo, esta calidad relacional adquiere gran relevancia, dado que la distancia física y la mediación tecnológica de las interacciones incrementan los costes relacionales y dificultan

la construcción de vínculos de alta calidad entre líderes y colaboradores (de Vries et al., 2019; Fonner & Roloff, 2010; Golden & Veiga, 2008).

El desarrollo deliberado de relaciones de confianza por parte de los líderes en entornos de teletrabajo genera dinámicas relacionales cualitativamente distintas de las observadas en contextos presenciales (Efimov et al., 2020). En estos entornos remotos, la construcción y el mantenimiento de relaciones de alta calidad entre líderes y colaboradores, que en el trabajo presencial suelen surgir de manera natural mediante el contacto cotidiano, requieren competencias específicas por parte del líder (Hoch & Kozlowski, 2014).

En la medida en que el líder desarrolla su habilidad para gestionar relaciones en entornos de teletrabajo mediante la promoción del apoyo mutuo, la facilitación de la cohesión grupal y el fortalecimiento de la identidad del equipo y del sentido de pertenencia, está invirtiendo activamente en la construcción de relaciones de alta calidad (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Asimismo, la demostración de sensibilidad y apoyo por parte del líder hacia las necesidades de equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, mediante la identificación de señales emocionales, la escucha activa, la empatía ante las necesidades de los colaboradores y la promoción de conductas de desconexión laboral (Bravo-Duarte et al., 2025), transmite señales claras de valoración y respeto. Estas acciones pueden fortalecer la calidad percibida de la relación entre el líder y el colaborador.

En esta línea, Bravo-Duarte et al. (2025) identificaron una correlación positiva moderada entre las competencias de liderazgo para el teletrabajo (LCT) y LMX ($r = 0.62$, $p < 0.01$), lo que confirma que los líderes percibidos como más competentes en entornos remotos son aquellos con quienes los colaboradores reportan relaciones de mayor calidad.

Por tanto, se plantea que el aumento de las competencias relacionales conducirá a una mejora de la calidad de las relaciones LMX.

Hipótesis 2. Los cambios en las competencias relacionales de los líderes (desarrollo de relaciones virtuales y fomento del equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal) estarán positivamente relacionados con los cambios en las percepciones sobre la calidad de la relación líder-miembro (LMX). Es decir, a mayor incremento en las competencias, mayor calidad en LMX.

Por otro lado, el teletrabajo puede incrementar el aislamiento, ya que la distancia física prolongada reduce significativamente las interacciones sociales y la oportunidad de compartir espacios informales (Gerich, 2023). Esta situación representa una amenaza para la necesidad psicológica básica de vinculación (Deci & Ryan, 2000).

La evidencia indica que los líderes que crean entornos inclusivos en la organización reducen los sentimientos de aislamiento profesional (Collins et al., 2016). Cooper & Kurland (2002) sostienen que los directivos que ofrecen mentoría y fomentan la sinergia del equipo en entornos remotos contribuyen a prevenir el aislamiento profesional entre los trabajadores. Además, los líderes que realizan revisiones frecuentes, orientadas tanto al seguimiento de tareas como al fortalecimiento de la conexión personal, generan oportunidades de interacción social que reducen la sensación de soledad y aislamiento entre los empleados (Golden & Veiga, 2008; Parker et al., 2020).

La revisión de Brown et al. (2021) respalda estos planteamientos, al demostrar que el liderazgo orientado a las relaciones tiene efectos preventivos frente al deterioro del tejido social, especialmente en equipos virtuales. En consecuencia, el papel de los líderes en la reducción del aislamiento resulta fundamental, en particular, su capacidad para establecer una presencia mediada por la tecnología (Contreras et al., 2020; Stokols et al., 2009). La competencia del líder para desarrollar relaciones remotas, es decir, generar interacciones de calidad que fortalezcan la cohesión, el apoyo mutuo y la identidad colectiva del equipo a través de medios digitales, puede contribuir a reconstruir vínculos sociales que, en contextos presenciales, surgen de manera más espontánea y cuya pérdida explica en gran medida la percepción de aislamiento profesional (Bravo-Duarte et al., 2025). Por lo tanto, la mejora de esta competencia podría reducir la percepción de aislamiento profesional.

Hipótesis 3. Los cambios en la competencia de los líderes en el desarrollo de relaciones virtuales, tras la formación, estarán negativamente relacionados con los cambios en las percepciones de aislamiento profesional. De modo que, a mayor incremento de la competencia, mayor disminución de la percepción de aislamiento.

La reducción del conflicto entre el trabajo y la vida personal, así como el papel del líder en este proceso, están ampliamente documentados en la literatura. Chambel et al. (2023) evidenciaron que el apoyo emocional e instrumental para equilibrar trabajo y familia, junto con la actuación del líder como modelo de conciliación, se asocian con niveles más bajos de agotamiento en teletrabajadores, lo que se traduce en una reducción del conflicto trabajo-familia. Asimismo, Kinnunen (2025) demostraron que la confianza del supervisor facilita el uso de recursos para el equilibrio trabajo-vida, lo que posiciona al líder como un habilitador del bienestar del teletrabajador.

Las conductas de apoyo a la conciliación son comportamientos específicos y observables que los líderes pueden aprender y aplicar. Allen et al. (2013) concluyeron que el entrenamiento de supervisores en conductas de apoyo familiar genera cambios observables tanto en el

comportamiento de los líderes como en los resultados de sus subordinados. De manera similar, Hammer et al. (2011) demostraron que la formación de supervisores en conductas de apoyo a la conciliación reduce significativamente el conflicto trabajo-familia de los subordinados, con efectos sostenidos en el tiempo.

En el contexto del teletrabajo, la competencia de apoyo a la conciliación adquiere una relevancia aún mayor, debido a que la ausencia de separación física entre trabajo y vida personal difumina las fronteras en mayor medida que en el trabajo presencial. Pensar y Rousi (2023) demostraron que el apoyo del líder se vincula directamente con el equilibrio trabajo-vida de los teletrabajadores. Además, los líderes que establecen expectativas claras sobre la disponibilidad y los límites de la jornada laboral contribuyen a reducir significativamente la percepción de conflicto entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores remotos (Bregenzer & Jimenez, 2021). Por otra parte, Schwarzmüller et al. (2018) demostraron que el modelo de comportamiento saludable del líder influye positivamente en las prácticas de desconexión de los colaboradores.

Por tanto, los líderes que demuestran capacidad para equilibrar el teletrabajo y la vida personal actúan como una fuente adicional de recursos al establecer límites claros, al modelar comportamientos de desconexión y al ofrecer apoyo emocional (Bravo-Duarte et al., 2025). Estas conductas reducen la presión sobre los recursos individuales del teletrabajador y facilitan la regulación de los límites entre los ámbitos laboral y personal. Por tanto, si se mejora dicha competencia, se espera que se reduzca la percepción de conflicto teletrabajo-vida personal

Hipótesis 4. Los cambios en la competencia de los líderes en el fomento del equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, tras la formación, estarán negativamente relacionados con los cambios en las percepciones de conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. De modo que, a mayor incremento de la competencia, mayor disminución de la percepción de conflicto.

5.1.3 Objetivo e hipótesis de estudio

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la eficacia de un programa de formación en competencias relacionales de liderazgo para el teletrabajo y sus efectos sobre LMX, el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, percibidos por los teletrabajadores. Para ello, se han planteado las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. La formación mejorará la percepción que los teletrabajadores tienen de las competencias relacionales de sus líderes (desarrollo de relaciones en entornos virtuales y apoyo

al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal). Es decir, la percepción de las competencias aumentará significativamente tras la formación.

Hipótesis 2. Los cambios en las competencias relacionales de los líderes (desarrollo de relaciones virtuales y fomento del equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal) estarán positivamente relacionados con los cambios en las percepciones de la calidad de la relación líder-miembro (LMX). Es decir, a mayor incremento en las competencias, mayor calidad en LMX.

Hipótesis 3. Los cambios en la competencia de los líderes en el desarrollo de relaciones virtuales, tras la formación, estarán negativamente relacionados con los cambios en las percepciones de aislamiento profesional. De modo que, a mayor incremento de la competencia, mayor disminución de la percepción de aislamiento.

Hipótesis 4. Los cambios en la competencia de los líderes en el fomento del equilibrio entre teletrabajo y vida personal, tras la formación, estarán negativamente relacionados con los cambios en las percepciones de conflicto entre teletrabajo y vida personal. De modo que, a mayor incremento de la competencia, mayor disminución de la percepción de conflicto.

5.2 MÉTODO

5.2.1 Diseño

Este estudio empleó un diseño longitudinal cuasiexperimental con grupo de control en lista de espera. En dicho diseño, antes de iniciar la formación, se realiza una evaluación en ambos grupos para establecer el nivel inicial (T1). A continuación, el grupo experimental recibe la formación, mientras que el grupo de control permanece en lista de espera sin recibirla. Un mes después de que el grupo experimental recibió la formación, se recopilaron los datos de ambos grupos (T2). A continuación, los líderes del grupo de lista de espera impartieron la formación. Tres meses después de finalizar la formación (T3), se recogieron datos tanto de los líderes como de los teletrabajadores a cargo.

En el presente estudio se utilizan los datos de T1 y T3, es decir, un mes antes de recibir la formación y tres meses después de que todos los líderes la hubieran recibido. Los datos utilizados provienen de los cuestionarios contestados por los teletrabajadores.

La adopción de un diseño longitudinal permite evaluar la eficacia formativa mediante mediciones en distintos momentos para captar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Los diseños transversales resultan insuficientes para establecer relaciones causales entre la formación y el desempeño laboral, dado que la transferencia no se evidencia de manera

inmediata, sino que ocurre de forma progresiva a lo largo del tiempo (Ford et al., 2018). En consecuencia, un diseño longitudinal permite diferenciar entre la mera adquisición del aprendizaje, su mantenimiento y su aplicación efectiva en contextos de teletrabajo, lo que constituye la estrategia metodológica más apropiada para los objetivos del presente estudio.

5.2.2 Muestra

En este estudio participaron 561 teletrabajadores de tres países: 205 de España (36.5%), 315 de Colombia (56.1%) y 41 de Chile (7.3%). De ellos, 267 eran mujeres (47.6%), 291 hombres (51.9%) y 3 eran datos faltantes (0.5%). En T1, el rango de edad está comprendido entre 19 y 68 años (M = 35.48, DT = 9.18). En cuanto al nivel educativo, 189 tenían formación técnica o inferior (34.3%), 207 tenían un grado o licenciatura (38.5%) y 141 tenían formación de posgrado (26.3%); 24 correspondían a datos faltantes (4.3%).

Respecto a las características ocupacionales, 537 tenían un contrato indefinido (95.7%), 20 tenían un contrato temporal o en prácticas (3.5%), y 4 eran datos faltantes (0,7%). 543 trabajaban a jornada completa (96.8%) y 18 a media jornada (3.2%). 102 tenían una antigüedad en la organización menor a 1 año (18.2%), 298 tenían una antigüedad de entre 1 y 5 años (53.1%) y 161 llevaban más de 5 años (28.7%).

En relación con la intensidad de teletrabajo, 137 teletrabajaban menos del 30% del tiempo (24.4%), 81 entre el 30 y el 69% (14.4%) y 341 más del 70% del tiempo (61.2%). En cuanto a la voluntariedad del teletrabajo, 182 teletrabajan por decisión propia (32.4%), 240 como resultado de una decisión fundamentalmente consensuada entre la empresa y el teletrabajador (42.8%), y 139 por decisión de la organización (24.8%).

Respecto a la flexibilidad horaria, el 44.2% consideraba que era baja (la organización decide), el 37.4% la percibía como media (el trabajador puede decidir ocasionalmente) y el 18.4% como alta (el trabajador puede decidir). Sobre la flexibilidad del lugar de trabajo, el 31% indicaba que era baja (la organización decide), el 28.8% que era media (puede elegir ocasionalmente el lugar de trabajo) y el 40.2% reportaba una flexibilidad alta (el trabajador siempre puede elegir).

5.2.3 Procedimiento

Se estableció un contacto inicial con el personal directivo y con los responsables de la gestión de recursos humanos de diversas empresas de España, Colombia y Chile. Durante dicho contacto se comentaron los objetivos, el contenido y el alcance del programa de formación.

Tras obtener el aval de la empresa, se solicitó información de los líderes y teletrabajadores participantes para incorporarlos al proceso de formación.

Una vez que los líderes y teletrabajadores dieron su consentimiento informado para participar, se les invitó a responder el cuestionario previo al inicio de la formación, a través de la plataforma *LimeSurvey*. Asimismo, se les informó de que en total se realizarían tres recogidas de datos. Posteriormente, se explicó de forma detallada la estructura y la metodología del programa a los líderes de cada empresa mediante reuniones virtuales.

Durante todo el proceso, se aseguró la anonimización de los datos y se siguió un protocolo estricto de protección de datos, de acuerdo con los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki, lo que garantizó la confidencialidad, la voluntariedad y el uso de la información exclusivamente con fines de investigación. Además, el protocolo cuenta con la aprobación del Comité de Ética de la Universitat de València (procedimiento n.º 1943262).

5.2.4 Instrumentos de medida

Competencia de liderazgo para el desarrollo de relaciones en entornos virtuales. Se evaluó la percepción de los teletrabajadores sobre la habilidad del líder para fortalecer la cohesión, la identidad y el apoyo mutuo mediante el uso de herramientas virtuales, con la versión corta de la escala de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo (LCT-S), basada en la escala LCT validada por Bravo-Duarte et al. (2025). La subescala está formada por cinco ítems evaluados con una escala tipo Likert de seis puntos, que van desde Muy en desacuerdo (1) hasta Muy de acuerdo (6). Las puntuaciones más altas reflejan un nivel más alto de competencia del líder. Un ejemplo de ítem es: *"Facilita la integración de los nuevos miembros mediante actividades virtuales de acogida".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.94 en T1 y 0.95 en T3.

Competencia de liderazgo para apoyar el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Se evaluó la percepción de los teletrabajadores sobre la capacidad del líder para identificar las necesidades de apoyo emocional y promover la conciliación entre el teletrabajo y la vida personal. Esta competencia también se midió con la versión corta de la escala de Competencias de Liderazgo para el Teletrabajo (LCT-S) basada en la escala LCT validada por Bravo-Duarte et al. (2025). La escala incluye cinco ítems evaluados mediante una escala tipo Likert con seis puntos, que van desde Muy en desacuerdo (1) hasta Muy de acuerdo (6). En el caso de los teletrabajadores, las afirmaciones fueron adaptadas para indagar específicamente en la conducta del líder. Un ítem ilustrativo es: "*Acuerda con el equipo las normas de*

desconexión laboral". La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.92 en T1 y de 0.94 en T3.

Calidad del intercambio líder-miembro (LMX). Se evaluaron las percepciones de los teletrabajadores sobre la calidad de su interacción con el líder mediante la versión española de la escala LMX de siete ítems desarrollada originalmente por Scandura & Graen (1984) y adaptada al español por Tordera et al. (2007). La escala utiliza un formato de respuesta con cuatro opciones que varía ligeramente según el ítem. Las puntuaciones altas indican niveles superiores de LMX. Un ejemplo de ítem es: *"¿En qué medida crees que tu supervisor/a reconoce tu potencial?".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.87 en T1 y 0.90 en T3.

Conflicto entre el teletrabajo y la vida personal. Se evaluó mediante seis ítems de la subescala de interferencia entre el trabajo y la vida personal (*Work-Life Interference*) de la escala *E-Work Life* (EWL), desarrollada por Grant et al. (2019). La escala fue traducida al español por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. Los ítems originales se han modificado para evitar ítems inversos, de modo que una puntuación más alta indica un mayor nivel de conflicto. La escala de respuesta es de tipo Likert, con seis opciones que van de 1 (muy en desacuerdo) a 6 (muy de acuerdo). Un ejemplo de ítem es: "*NO sé cuándo desconectar para recuperarme de forma más efectiva"*. La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.87 en T1 y de 0.90 en T3.

Aislamiento profesional. Se evaluó la creencia de los teletrabajadores sobre la suficiencia de la conexión profesional y social, así como su sentido de inclusión y pertenencia. La evaluación se hizo con la escala de siete ítems desarrollada por Golden & Veiga (2008) y traducida por el equipo de investigación mediante un proceso de traducción inversa. Los participantes debían indicar su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando una escala tipo Likert de seis puntos, que iba de 1 (muy en desacuerdo) a 6 (muy de acuerdo). Las puntuaciones más altas reflejan un mayor nivel de aislamiento profesional. Un ejemplo de ítem es: "*Echo de menos el contacto cara a cara con mis compañeros(as) de trabajo".* La consistencia interna (alfa de Cronbach) fue de 0.83 en T1 y de 0.87 en T3.

Además, se utilizaron dos variables de control: el género y la edad. El género se midió como una variable dummy (0 = hombre; 1 = mujer) y la edad se midió en años.

5.2.5 Análisis de datos

Para evaluar las hipótesis del estudio se realizaron diversos análisis. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables utilizadas. Para contrastar la hipótesis 1,

que plantea la mejora de T1 a T3 en las competencias relacionales de los líderes, se realizó una prueba t para muestras emparejadas. Para contrastar las hipótesis 2, 3 y 4, que plantean que los cambios en las competencias relacionales de los líderes entre T1 y T3 llevarán a cambios en LMX, aislamiento profesional y conflicto teletrabajo-vida personal, se realizaron 3 análisis de regresión jerárquica por pasos. Las variables criterio (LMX, aislamiento profesional y conflicto entre el teletrabajo y la vida personal) se miden en T3. En un primer paso se introducen las variables de control (género y edad). En un segundo paso se introduce la variable criterio correspondiente en T1. En un tercer paso se introducen las competencias en T1. En el último paso se introducen las competencias en T3. Estos análisis permiten estimar si el cambio en las variables independientes (competencias) predice el cambio en las variables criterio. Todos los análisis se realizaron con SPSS versión 30.

5.3 RESULTADOS

La tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos de las variables de estudio.

Table 2

Estadísticos descriptivos

Variable	$\bar{X}$	D.T.	Rel T1	Rel T3	Apoyo T1	Apoyo T3	LMX T1	LMX T3	Aisla T1	Aisla T3	Conf T1
Rel T1	4,93	1,08									
Rel T3	5,01	1,03	,48***								
Apoyo T1	4,86	1,08	,87***	,49***							
Apoyo T3	4,98	1,05	,48***	,92***	,54***						
LMX T1	3,26	0,49	,50***	,33***	,57***	,37***					
LMX T3	3,27	0,52	,32***	,52***	,38***	,55***	,54***				
Aisla T1	2,09	0,90	-,34***	-,34***	-,36***	-,34***	-,32***	-,30***			
Aisla T3	2,14	0,96	-,25***	-,40***	-,24***	-,37***	-,23***	-,38***	,57***		
Conf T1	2,34	1,06	-,15***	-,17***	-,24***	-,17***	-,14***	-,15***	,40***	,33***	
Conf T3	2,38	1,12	-,08	-,18***	-,18***	-,20***	-,11**	-,19***	,26***	,49***	,61***

Nota. Rel: competencia para el desarrollo de relaciones en entornos virtuales. Apoyo: competencia para el apoyo al equilibrio teletrabajo-vida personal. Aisla: aislamiento profesional Conf: conflicto teletrabajo-vida personal
*p < .05. **p < .01 ***p < .001

La tabla 3 muestra los resultados de la prueba t para muestras emparejadas para las competencias de liderazgo.

Table 3

Resultados de la prueba t para muestras emparejadas (T1-T3)

Variable	M T1	M T3	DT dif.	*t*	*gl*	*p* (un factor)	*d* Cohen	95% CI
Desarrollo de relaciones en entornos virtuales	4.93	5.01	1.07	-1.68	560	0.047*	-0.07	[-0.17, 0.01]
Apoyo al equilibrio teletrabajo- vida personal	4.86	4.98	1.03	-2.81	560	0.003**	-0.12	[-0.21, -0.04]

Nota. *p < .05. **p < .01

Los resultados apoyan la H1, que planteaba que la percepción de las competencias de liderazgo aumentaría de T1 a T3. En la competencia de desarrollo de relaciones en entornos virtuales, se observó un aumento estadísticamente significativo (t (560) = -1.68, $p = 0.047$, $d = -0.07$). También se observó un aumento en la competencia de apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal (t (560) = -2.81, $p = 0.003$, $d = -0.12$), aunque en ambos casos los tamaños del efecto fueron pequeños.

En resumen, los resultados indican que las percepciones sobre las competencias de los líderes aumentaron significativamente, lo que respalda la H1.

Para analizar la H2, que sugería que el cambio en la percepción de las competencias de los líderes predeciría un cambio en LMX, se realizó un análisis de regresión jerárquica por pasos (Tabla 4). El modelo final fue significativo y explicó el 45,1% de la varianza ($R^2 = 0.451$, $p < .001$).

Las variables de control (edad y género) no fueron significativas. LMX en T1 explicó el 29.2% de la varianza de LMX en T3 ($\beta = 0.47$, $p < .001$). La incorporación de las competencias de liderazgo en T1 no supuso un incremento significativo de la varianza explicada, lo que sugiere que, antes de la formación de los líderes, dichas competencias no aportaban poder predictivo más allá del nivel basal de LMX.

Finalmente, la adición de las competencias de liderazgo en T3 explicó el 15% de la varianza de LMX en T3. Sin embargo, únicamente la competencia de apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal en T3 fue un predictor significativo ($\beta = 0.16$, $p < .001$).

Por tanto, los resultados muestran un apoyo parcial a la H2. El aumento en la competencia de apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, entre T1 y T3, predice de forma significativa un aumento en LMX. Sin embargo, el aumento de la competencia de desarrollo de relaciones en entornos virtuales no tiene una relación significativa con el aumento de LMX.

Table 4

Análisis del efecto de los cambios en las competencias relacionales sobre el cambio en LMX

Paso del análisis de regresión	Predictor	ß	F	R^2	ΔR^2
Modelo 1	Edad	0.04			
	Género	-0.01	1.28	0.005	0.005
Modelo 2	+ LMX T1	0.47***	77.43***	0.297	0.292***
Modelo 3	+ Competencia conciliación T1	-0.03			
	Competencia relaciones T1	- 0.04	47.56***	0.302	0.006
Modelo 4	+ Competencia conciliación T3	0.16***			
	Competencia relaciones T3	0.07	64,13***	0.451***	0.149***

Nota. * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001

ß son los coeficientes de regresión no estandarizados del paso final del análisis de regresión.

Para examinar la H3, que planteaba que el aumento en la percepción de las competencias de los líderes en el desarrollo de relaciones virtuales predeciría una disminución del aislamiento profesional, se realizó un análisis de regresión jerárquica por pasos (Tabla 5).

Table 5

Análisis del efecto de los cambios en las competencias de desarrollo de relaciones sobre el cambio en el aislamiento profesional

Paso del análisis de regresión	Predictor	ß	F	R^2	ΔR^2
Modelo 1	Edad	-0.01			
	Género	-0.01	0.46	0.002	0.002
Modelo 2	+ Aislamiento profesional T1	0.55***	91.15***	0.336***	0.33***
Modelo 3	+ Competencia relaciones T1	-0.04	69.14***	0.339	0.003
Modelo 4	+ Competencia relaciones T3	-0.23**	67.00***	0.384***	0.05***

Nota. * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001

ß son los coeficientes de regresión no estandarizados del paso final del análisis de regresión.

El modelo final es significativo y explica el 38.4% de la varianza ($R^2 = 0.384$, $p < .001$).

Las variables control (edad y género) no fueron significativas. El aislamiento profesional en T1 explicó el 33.6 % de la varianza del aislamiento en T3 ($\beta = 0.55$, $p < .001$). La incorporación de las competencias de liderazgo en el desarrollo de las relaciones en T1 no

supuso un incremento significativo de la varianza explicada. Finalmente, la incorporación de las competencias en T3 produjo un incremento significativo del 5% (β = -0.23, $p < .001$).

Estos datos respaldan la hipótesis de que el aumento de las competencias en el desarrollo de relaciones en entornos virtuales predice de manera significativa la disminución del aislamiento profesional.

Para examinar la H4, que planteaba que el aumento en la percepción de la competencia de los líderes en el fomento del equilibrio teletrabajo-vida personal predeciría una disminución en la percepción de conflicto teletrabajo-vida personal, se realizó un análisis de regresión jerárquica por pasos (Tabla 6).

Table 6

Análisis del efecto de los cambios en las competencias de fomento del equilibrio sobre el cambio en el conflicto teletrabajo-vida personal

Paso del análisis de regresión	Predictor	ß	F	R^2	ΔR^2
Modelo 1	Edad	-0.01			
	Género	- 0.01	0.18	0.001	0.001
Modelo 2	+ Conflicto teletrabajo-vida T1	0.63***	108.15***	0.376	0.37***
Modelo 3	+ Competencia conciliación T1	-0.01	82.01***	0.379	0.003
Modelo 4	+ Competencia conciliación T3	-0.11*	37.62***	0.387***	0.008**

Nota. * p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001

ß son los coeficientes de regresión no estandarizados del paso final del análisis de regresión.

El modelo final es significativo y explica el 38,7% de la varianza ($R^2 = 0.387$, $p < .001$).

Las variables control (edad y género) no fueron significativas. El conflicto teletrabajo-vida personal en T1 explicó el 37 % de la varianza del conflicto en T3 (β = 0.63, $p < .001$). La incorporación de la competencia de liderazgo en T1 no supuso un incremento significativo de la varianza explicada. Finalmente, la incorporación de la competencia en T3 produjo un incremento significativo del 0.8% (β = -0.11, $p < .05$).

Estos datos respaldan la hipótesis de que el aumento en las competencias de apoyo a la conciliación predice de manera significativa la disminución del conflicto entre teletrabajo y vida personal.

En resumen, los resultados muestran un aumento significativo en las percepciones sobre las competencias de los líderes (desarrollo de relaciones virtuales y fomento del equilibrio entre

teletrabajo y vida personal) tras la realización de un programa de formación (respaldando la H1). El aumento de la competencia de apoyo al equilibrio entre teletrabajo y vida personal se relaciona significativamente con el aumento de LMX. No así el aumento en la competencia de desarrollo de relaciones en entornos virtuales (respaldo parcial de la H2). El aumento en la competencia de desarrollo de relaciones está relacionado significativamente con la disminución del aislamiento profesional (respaldo de la H3), mientras que el aumento en la competencia de apoyo al equilibrio teletrabajo-vida personal está relacionado significativamente con la disminución del conflicto (respaldo de la H4).

5.4 DISCUSIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la eficacia de un programa de formación en competencias relacionales para el teletrabajo. Para ello, se han planteado las siguientes hipótesis: el programa de formación aumentará las competencias relacionales de los líderes (H1), el aumento en las competencias producirá un incremento en LMX (H2), el aumento de la competencia de desarrollo de relaciones virtuales producirá una disminución del aislamiento social (H3) y el aumento de la competencia en el fomento del equilibrio teletrabajo-vida personal producirá una disminución del conflicto (H4).

En términos generales, los resultados respaldan la eficacia del programa. La formación en competencias de liderazgo para el teletrabajo produjo un incremento estadísticamente significativo en la percepción de los teletrabajadores sobre las competencias relacionales de sus líderes, tanto en el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal como en el desarrollo de relaciones en entornos virtuales. Estos hallazgos respaldan la Hipótesis 1 y se alinean con la literatura sobre la eficacia de intervenciones dirigidas al desarrollo de conductas de liderazgo específicas en contextos remotos (Allen et al., 2013; Bravo-Duarte et al., 2025; Hammer et al., 2011).

Sin embargo, los tamaños del efecto encontrados son pequeños. Según el marco de competencias digitalizadas de Peiró & Martínez-Tur (2022), adaptar los comportamientos interpersonales del líder a entornos mediados por la tecnología es un proceso gradual que requiere práctica frecuente, retroalimentación constante y una transferencia progresiva al puesto de trabajo. Ford et al. (2018) señalan que la transferencia del aprendizaje no ocurre de inmediato, sino que se consolida mediante la aplicación repetida en situaciones laborales reales. Por eso, la magnitud modesta de los efectos observados puede reflejar una transferencia limitada, dado el tiempo disponible para la práctica. Consolidar comportamientos complejos en el teletrabajo, como reconocer señales de malestar psicológico a través de las TIC (Artar &

Erdil, 2024; Van Zoonen & Sivunen, 2022), puede requerir más tiempo de exposición y práctica continua.

Por otro lado, la mejora en la competencia de apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal se relaciona de manera significativa con un aumento en LMX. Sin embargo, esta relación no es significativa en el caso de la competencia para establecer relaciones en entornos virtuales, lo que respalda parcialmente la Hipótesis 2. Esta diferencia puede deberse a los procesos de intervención de cada competencia. El apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal opera de manera diádica y se percibe en periodos cortos de tiempo. Cuando el líder modela conductas de desconexión, establece límites claros y responde necesidades individuales, ofrece recursos directos que reducen la carga cognitiva y emocional del teletrabajador (Hobfoll, 1989) y genera una respuesta de reciprocidad que mejora la calidad de la relación percibida (Graen & Uhl-Bien, 1995). En cambio, la competencia de desarrollo de relaciones en entornos virtuales se orienta al equipo y busca fortalecer la cohesión, el sentido de pertenencia y el apoyo mutuo (Bravo-Duarte et al., 2025). Sus efectos pueden ser más lentos y menos claros, y no siempre se traducen en una mejora perceptible de la relación individual entre el líder y el trabajador.

Las conductas relacionadas con la competencia de apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal, como identificar necesidades emocionales, escuchar activamente, mostrar empatía y el modelar de comportamientos de desconexión laboral, son señales de valoración y respeto que, según Graen & Uhl-Bien (1995), constituyen la base de las relaciones LMX de alta calidad.

La teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll, 1989) sostiene que los líderes que perciben o demuestran competencias para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal actúan como proveedores de recursos psicológicos para sus colaboradores. Al reducir la amenaza de pérdida de recursos derivada de la difuminación de las fronteras entre el teletrabajo y la vida personal, una consecuencia estructural del teletrabajo intensivo (Delanoeije et al., 2019; Greer & Payne, 2014), estos líderes generan espirales de ganancia que fortalecen la calidad percibida de la relación.

El nivel inicial de LMX en T1 explicó el 29.2% de la varianza en T3, lo que indica un alto grado de estabilidad temporal de esta variable. Este resultado es coherente con la naturaleza de las relaciones diádicas de calidad, que tienden a consolidarse y mantenerse a lo largo del tiempo (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Los resultados muestran que el aumento de la competencia en el desarrollo de relaciones se asocia de manera significativa con una disminución del aislamiento, lo que respalda la Hipótesis 3.

El aislamiento inicial en T1 explicó el 33% de la varianza en T3, lo que confirma la estabilidad de este constructo a lo largo del tiempo y su naturaleza parcialmente disposicional, influida por factores estructurales del teletrabajo. Según Cooper y Kurland (2002) y Gerich (2023), la distancia física, el uso constante de tecnología y la falta de espacios informales para socializar son condiciones del teletrabajo, que reducen las oportunidades de conexión espontánea y afectan la necesidad psicológica de vínculo social (Ryan & Deci, 2000).

La incorporación de las competencias en T3 aumentó la varianza explicada en un 5%, lo que indica un efecto negativo significativo sobre el aislamiento profesional. Esto coincide con los planteamientos de Cooper y Kurland (2002), quienes sostienen que los líderes que fomentan la mentoría y el trabajo en equipo en entornos remotos contribuyen a prevenir el aislamiento. Brown et al. (2021) demostraron que el liderazgo centrado en las relaciones previene el deterioro del tejido social, especialmente en equipos de teletrabajo. Según la teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll, 1989), fortalecer las competencias relacionales del líder aporta recursos sociales y emocionales que ayudan a prevenir la percepción de aislamiento, mediante el uso de la tecnología como medio para evitar la pérdida de vínculos y generar apoyo mutuo e identidad colectiva, lo que en entornos presenciales surge espontáneamente (Bravo-Duarte et al., 2025).

Finalmente, los resultados indican que mejorar la competencia para apoyar el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal se asocia con menos conflicto, lo que confirma la Hipótesis 4.

El modelo final explicó el 38.7% de la varianza del conflicto en T3. El conflicto en T1 fue el predictor más relevante, lo que confirma la alta estabilidad de esta variable y sugiere que el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal posee una naturaleza sistémica que no se modifica fácilmente mediante intervenciones de corta duración. Este resultado coincide con lo planteado por Beckel et al. (2023), quienes evidencian que la relación entre el teletrabajo y el conflicto inter-rol depende de múltiples factores contextuales, como la voluntariedad, la intensidad y la modalidad, cuya influencia trasciende la formación desarrollada por los líderes.

No obstante, y en línea con la hipótesis 4, el cambio en la competencia de apoyo al equilibrio teletrabajo-vida personal mostró un efecto negativo significativo sobre el conflicto en T3, lo que indica que dicho cambio sí produce una disminución del conflicto. Este resultado respalda lo planteado por Hammer et al. (2011), quienes demostraron que la formación de

supervisores en conductas de apoyo a la conciliación produce reducciones significativas del conflicto trabajo-familia entre los colaboradores, con efectos sostenidos en el tiempo. De forma similar, esto coincide con la investigación de Pensar y Rousi (2023) quienes mostraron que el apoyo del líder está directamente relacionado con la conciliación entre el trabajo y la vida personal, mediante mecanismos explicados por la teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). En este sentido, cuando el líder establece expectativas claras sobre la disponibilidad, promueve conductas de desconexión y brinda apoyo emocional, se convierte en una fuente externa de recursos que reduce la presión sobre el trabajador. Al disminuir esta presión, el trabajador puede gestionar mejor los límites de ambos ámbitos y evitar las pérdidas de recursos que suelen aumentar en el teletrabajo.

Los resultados de este estudio aportan una contribución importante, tanto teórica como práctica, al campo del liderazgo en el teletrabajo. En primer lugar, confirman que un programa de formación estructurado, con diferentes métodos de impartición y una base teórica sólida, puede cambiar la percepción de los teletrabajadores sobre las competencias relacionales de sus líderes. En segundo lugar, se evidencia que la competencia de conciliación predice el LMX y reduce el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, mientras que la competencia de desarrollo de relaciones reduce el aislamiento. Este es un hallazgo de especial interés teórico porque sugiere que cada competencia de liderazgo produce efectos específicos y diferenciados sobre el bienestar del teletrabajador, aportando evidencia empírica a favor de una conceptualización matizada de las competencias relacionales del liderazgo en el teletrabajo.

5.4.1 Limitaciones del estudio

Cabe considerar algunas limitaciones de este estudio. La muestra está compuesta por participantes de organizaciones que voluntariamente accedieron a participar en el programa de formación, lo que introduce un sesgo de autoselección que puede limitar la representatividad y la generalización de los resultados a contextos con menor apertura a la formación en liderazgo.

Los análisis de regresión jerárquica por pasos permiten estimar la varianza adicional explicada por las competencias de liderazgo en T3, una vez controlados el nivel inicial de la variable criterio en T1 y el de las propias competencias. Aunque esta estrategia es útil en estudios de dos momentos, la regresión lineal múltiple estándar supone independencia de errores, lo cual puede no cumplirse al analizar datos de los mismos trabajadores en diferentes momentos.

Se identifican tamaños del efecto pequeños pero significativos. Si bien este hallazgo podría parecer una limitación, un análisis más detallado muestra que es normal al intentar

cambiar conductas relacionales complejas en poco tiempo. Desarrollar competencias de liderazgo digital, que implican adaptar habilidades interpersonales a entornos mediados por las TIC, no ocurre de forma rápida. Para adquirir e integrar estas competencias se necesita tiempo, práctica constante, retroalimentación específica y la modificación de patrones de comportamiento arraigados. Por eso, los efectos moduladores observados pueden considerarse evidencia de una transferencia efectiva, aunque inicial, cuyo impacto completo probablemente solo se observe en evaluaciones a largo plazo.

Estas limitaciones no restan valor a los aportes del estudio, pero sí delimitan el alcance de sus conclusiones y sugieren nuevas líneas de investigación.

5.4.2 Implicaciones prácticas

Los resultados de este estudio aportan conclusiones útiles tanto para la investigación como para la gestión del talento humano en teletrabajo. En el ámbito científico, se confirma que el modelo de competencias de liderazgo para el teletrabajo (LCT) de Rodríguez et al. (2023) se ajusta bien a la formación y que sus dimensiones relacionales predicen distintas variables de bienestar. Por eso, la formación en liderazgo para el teletrabajo debe entenderse como un sistema de competencias con efectos concretos, que requiere un diseño e implementación adaptados.

En el ámbito aplicado, los resultados del estudio señalan la importancia de invertir en el desarrollo de competencias relacionales en los líderes como estrategia para mitigar los efectos negativos del teletrabajo. Las organizaciones que aplican el teletrabajo deberían dar prioridad a la formación de líderes y mandos intermedios en habilidades que ayuden a equilibrar el trabajo y la vida personal, y a crear relaciones virtuales de calidad, ya que ambas acciones pueden proteger el bienestar de los teletrabajadores mediante mecanismos concretos.

Además, el programa de formación, que combine aprendizaje asincrónico, práctica retroalimentación automática y sesiones para compartir experiencias, sirve como modelo de referencia para crear intervenciones efectivas en competencias de liderazgo para el teletrabajo. El uso de metodologías de evaluación longitudinal, con múltiples fuentes y un seguimiento de más de seis meses, es clave para evaluar el impacto de la formación en el bienestar de los teletrabajadores e identificar los factores que modulan y median la transferencia del aprendizaje al trabajo.

CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN GENERAL

Esta tesis doctoral contribuye al conocimiento sobre el papel de las competencias relacionales en el liderazgo orientado al bienestar de los teletrabajadores. El teletrabajo ya es una forma estable de organización laboral (Eurostat, 2024). Según, la Organización Internacional del Trabajo (ILO, 2026) la transformación digital y el crecimiento del teletrabajo han llevado a los países a crear marcos regulatorios para enfrentar los riesgos psicosociales de estas nuevas formas de trabajo, como la conciliación entre la vida laboral y la personal y el aislamiento social y profesional. Afrontar estos desafíos es uno de los principales retos para las organizaciones actuales y, en especial, para el liderazgo (Chang et al., 2023; Peiró et al., 2024).

Para responder a estas nuevas realidades, la presente tesis utiliza una estrategia multimétodo en tres estudios. En el primer estudio se analiza el papel mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional percibido por los teletrabajadores, y se examina el efecto modulador del género sobre dicha relación. El segundo estudio, de enfoque cualitativo y con la participación de diferentes grupos de interés (líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH), identifica las competencias de liderazgo que estos grupos consideran necesarias para afrontar los desafíos del teletrabajo. Finalmente, la tesis evalúa la eficacia de un programa de formación orientado al desarrollo de las competencias relacionales en los líderes (desarrollo de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal) y analiza cómo influye LMX, el aislamiento profesional y el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, según la percepción de los teletrabajadores

En este capítulo se resumen y analizan los objetivos de la tesis y los resultados principales de cada estudio. A partir de este análisis, se destacan las implicaciones teóricas y prácticas. También se explican las limitaciones de la investigación, se proponen posibles líneas de investigación futuras y se presentan las conclusiones generales de los tres estudios.

6.1 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

6.1.1 Estudio 1

El primer estudio analizó cómo el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal media la relación entre LMX y el aislamiento profesional percibido por los teletrabajadores. Además, se estudió el efecto modulador del género en dicha relación.

Los resultados muestran que LMX se relaciona de manera negativa y significativa tanto con el conflicto entre el trabajo y la vida personal como con el aislamiento profesional. Este hallazgo coincide con estudios meta-analíticos, qué señalan la relación entre LMX y niveles

bajos de conflicto trabajo-familia (Litano et al., 2016), y con estudios sobre teletrabajo que indican que el liderazgo relacional puede reducir la desconexión causada por la distancia física en él teletrabajo (Chang et al., 2023; Kim et al., 2025). Además, estos resultados son especialmente relevantes porque se obtuvieron en un contexto de teletrabajo estable, fuera de la pandemia de COVID-19, lo que refuerza su aplicabilidad en entornos organizacionales que han adoptado esta modalidad de trabajo.

El estudio realizado permite profundizar en los mecanismos y factores moduladores de la relación entre LMX y el aislamiento profesional. Concretamente, dan apoyo al rol mediador del conflicto entre el teletrabajo y la vida personal en la relación entre LMX y el aislamiento profesional. Los resultados indican que los líderes que establecen relaciones de alta calidad con sus colaboradores, caracterizadas por la confianza, el apoyo, la autonomía y el respeto mutuo (Graen & Uhl-Bien, 1995), contribuyen a reducir la interferencia entre las demandas laborales y las responsabilidades personales del teletrabajador, lo que, a su vez, disminuye la percepción de aislamiento profesional (Chang et al., 2023; Varma et al., 2022). Este hallazgo amplía la comprensión de los procesos mediante los cuales el liderazgo influye en el bienestar en contextos de teletrabajo, al proponer una vía indirecta que la literatura previa no había examinado en el marco específico del teletrabajo estable. La mediación observada es parcial, lo que sugiere que LMX puede influir directamente en el aislamiento o hacerlo a través de otros mecanismos, independientemente de su efecto sobre el conflicto.

El hallazgo sobre el papel modulador del género también es importante. Los resultados señalan que la relación positiva entre el conflicto teletrabajo-vida personal y el aislamiento profesional es mucho más fuerte en los hombres que en las mujeres. Según la teoría de los roles sociales (Eagly, 2013; Eagly et al., 2000) esto puede deberse a que los hombres suelen priorizar el desarrollo profesional, la visibilidad en el trabajo (Powell & Greenhaus, 2010; Weinert et al., 2015) y el rol de proveedor económico. Por eso, el conflicto entre las demandas laborales y personales se percibe como una amenaza mayor para su identidad y sus oportunidades de carrera, lo que conlleva un mayor aislamiento. Esta modulación de género no implica que las mujeres estén objetivamente menos afectadas por el aislamiento, sino que sus expectativas respecto al desarrollo profesional y los recursos con los que gestionan el conflicto pueden operar de manera cualitativamente distinta.

6.1.2 Estudio 2

El estudio anterior destacaba la importancia de establecer relaciones de alta calidad entre líderes y colaboradores en el contexto del teletrabajo, así como los efectos positivos de

dichas relaciones en el bienestar de los teletrabajadores. Estos resultados plantean nuevas preguntas para profundizar en la comprensión del papel del liderazgo en dichos entornos. Parte de la literatura sobre LMX ha examinado los principales antecedentes y señalado, entre otros factores, las cualidades y competencias de los líderes (Kim et al., 2025). El segundo estudio de la tesis aborda la cuestión de qué competencias específicas permiten a los líderes mantener relaciones de calidad en contextos mediados por la tecnología. Este tema se estudia mediante un enfoque cualitativo y exploratorio, siguiendo el paradigma interpretativo (Creswell & Poth, 2018) y empleando un análisis en varias etapas (Braun & Clarke, 2022).

El análisis identificó cinco competencias clave de liderazgo para el teletrabajo. La gestión de la comunicación digital es la competencia con mayor consenso entre las tres partes. Incluye elegir estratégicamente los canales sincrónicos y asincrónicos según el contenido y el objetivo de cada interacción, establecer principios claros de comunicación en el equipo y adaptar los procesos de retroalimentación a entornos con escasas señales no verbales. La segunda competencia es construir confianza y seguridad psicológica, que se basa en tres aspectos: fomentar la fiabilidad y la apertura del líder, crear espacios en los que se puedan reconocer errores sin consecuencias negativas y demostrar competencia técnica ante el equipo.

La tercera competencia consiste en gestionar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, lo cual está directamente relacionado con los resultados del primer estudio. Teniendo en cuenta que el conflicto entre teletrabajo y vida personal actúa como mecanismo mediador en la relación entre LMX y el aislamiento, desarrollar esta competencia en los líderes puede ayudar a reducir dicho conflicto y, por lo tanto, el aislamiento de los teletrabajadores. Esta competencia implica dar ejemplo en materia de desconexión, respetar los horarios de trabajo, mostrar empatía ante situaciones personales y familiares, y articular esta sensibilidad con el apoyo organizacional mediante políticas de conciliación.

La cuarta competencia es el uso de herramientas tecnológicas y la gestión de objetivos en entornos remotos. Esto incluye planificar y organizar adecuadamente el trabajo, reconocer y evaluar las capacidades del equipo, así como fomentar la autonomía mediante una delegación efectiva y un seguimiento orientado a resultados. La quinta competencia es fomentar la interacción social y mantener la cultura de equipo y organizacional. Esto implica crear espacios de cohesión social que, en la oficina, suelen surgir de forma espontánea. Además, incluye promover el apoyo mutuo entre los colaboradores y fortalecer la identidad colectiva del equipo mediante medios digitales.

Además de identificar estas competencias, el estudio muestra algunas diferencias importantes en los enfoques de las partes interesadas. Los gestores de RRHH dan prioridad al

apoyo organizacional, al desarrollo de políticas de teletrabajo y a los procesos formales de gestión del desempeño. Los líderes se enfocan en los desafíos operativos de la coordinación y la productividad mediada por la tecnología. Por su parte, los teletrabajadores valoran más la dimensión humana del liderazgo, especialmente las acciones que ofrecen apoyo emocional, seguridad psicológica y la creación de vínculos significativos que compensen la falta de interacciones informales propias del trabajo presencial.

6.1.3 Estudio 3

El estudio 3 examinó la eficacia del programa de formación Digylid (Ref. UV-MET-202327R) basado en el modelo LCT de Rodríguez et al. (2023), en las dos competencias relacionales identificadas en el estudio 2 (capítulo 4), así como en su impacto en LMX, en el aislamiento profesional y en el conflicto percibido entre el teletrabajo y la vida personal de los teletrabajadores.

Los resultados indicaron que el programa produjo incrementos significativos en la percepción de los teletrabajadores respecto de las competencias relacionales de sus líderes, tanto en el desarrollo de relaciones en entornos virtuales como en el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Aunque los tamaños de efecto observados fueron reducidos, este hallazgo es consistente con la naturaleza gradual de la transferencia del aprendizaje en contextos laborales y con la premisa de que la adaptación de las conductas relacionales del liderazgo a entornos mediados por la tecnología requiere práctica frecuente, retroalimentación continua y tiempo para consolidarlas. Por tanto, la magnitud modesta de los efectos no invalida la eficacia del programa, sino que refleja la complejidad inherente al desarrollo de competencias interpersonales en contextos en los que las señales relacionales son más limitadas.

El hallazgo más relevante del estudio y de mayor interés teórico para esta tesis es la especificidad de los efectos de cada competencia sobre las distintas variables de bienestar del teletrabajador. Los resultados evidencian que los cambios en la competencia de apoyo al equilibrio teletrabajo-vida personal predicen mejoras significativas en la calidad de la relación LMX y reducciones en el conflicto teletrabajo-vida personal, sin observarse esta relación con el aislamiento profesional. En contraste, los cambios en la competencia de desarrollo de relaciones en entornos virtuales predicen reducciones significativas del aislamiento profesional, sin mostrar una asociación significativa con la calidad de la relación LMX.

6.2 IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los tres estudios de esta tesis abordan el análisis de las competencias relacionales de liderazgo necesarias para la gestión del bienestar de las personas que teletrabajan, empleando diversas metodologías y enfoques de investigación. Además, los resultados de los estudios no solo corroboran hallazgos previos sobre el liderazgo en entornos mediados por la tecnología (Chang et al., 2023; Saraiva et al., 2025), sino que también evidencian la importancia de la calidad de las relaciones de liderazgo para el bienestar psicosocial de los teletrabajadores. Los resultados coinciden con lo planteado por los modelos teóricos de varios autores, quienes señalan que los factores relacionales son más importantes que los tecnológicos y geográficos (Lojeski & Reilly, 2020; Stoian et al., 2022; Vartiainen, 2021). Además, los estudios identifican los mecanismos específicos mediante los cuales el liderazgo afecta el bienestar, teniendo en cuenta variables sociodemográficas y organizacionales, y demuestran que cada competencia relacional influye en un aspecto específico del bienestar.

6.2.1 Estudio 1

La teoría LMX fue desarrollada pensando en el trabajo presencial, donde la construcción de roles, según Graen & Uhl-Bien (1995), depende de la interacción diaria, la observación directa y la comunicación no verbal. Los resultados del Estudio 1 muestran que esta teoría sigue siendo pertinente en contextos de teletrabajo no circunstanciales, aunque opera de manera ligeramente distinta. La relación negativa entre LMX y el aislamiento profesional se confirma empíricamente, lo que refuerza la validez de la teoría para comprender el bienestar de los trabajadores en distintos tipos de trabajo (Litano et al., 2016). Sin embargo, desde el punto de vista teórico, es importante analizar los mecanismos que explican esta relación.

Identificar el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal como mediador entre la LMX y el aislamiento profesional constituye una contribución importante a la teoría de la LMX. Aunque estudios anteriores ya habían demostrado la relación entre LMX y el conflicto trabajo-familia en el trabajo presencial (Litano et al., 2016), no se había estudiado la cadena causal completa en el teletrabajo. Esta cadena une dos marcos teóricos que antes se trataban por separado: la teoría del intercambio social, que fundamenta LMX, y la teoría de roles (Ashforth et al., 2000; Greenhaus & Beutell, 1985), ambas útiles para comprender el conflicto entre roles. En el trabajo presencial, los límites físicos ayudan a separar la vida personal de la profesional. En el teletrabajo, la falta de estos límites hace que la calidad de la relación con el líder sea uno de los pocos recursos para gestionar la separación entre ambos roles (Litano et

al., 2016; Saraiva et al., 2025). Por tanto, LMX en el teletrabajo asume una función que anteriormente dependía en parte del espacio físico y de la estructura organizacional.

Esta reformulación del papel de LMX delimita la teoría clásica, ya que el postulado de reciprocidad, fundamentado en el intercambio social (Graen & Uhl-Bien, 1995), asume que los recursos proporcionados por el líder, tales como la autonomía, la información y el apoyo socioemocional, se traducen en compromisos directos por parte del colaborador. No obstante, los datos del Estudio 1 muestran que, en el contexto del teletrabajo, esta relación es indirecta y está mediada por la capacidad del teletrabajador para gestionar la interferencia entre roles. Si LMX no va acompañada de prácticas claras para regular los límites, como establecer expectativas de disponibilidad o mostrar conductas de desconexión, su efecto positivo sobre el aislamiento profesional disminuye considerablemente. Los resultados muestran que cuando existe una buena calidad en las relaciones laborales, el aislamiento profesional puede disminuir, especialmente con una gestión activa en teletrabajo. Sin embargo, la mediación identificada es parcial, por lo que pueden existir otros mediadores potenciales, como la autonomía o el apoyo social percibido.

La modulación del género en la relación entre conflicto y aislamiento constituye un segundo punto de discusión teórico. Los resultados del Estudio 1 ayudan a comprender cómo el género puede influir en la relación entre LMX y bienestar, un tema poco explorado en la literatura previa. Los resultados indican que el efecto indirecto de LMX sobre el aislamiento, mediado por el conflicto entre trabajo y familia, es mayor en hombres que en mujeres, aunque sigue siendo significativo en ambos géneros. De acuerdo con la teoría de roles sociales (Eagly, 2013; Eagly & Wood, 2016), esto ocurre porque el rol masculino, centrado en la visibilidad, el desarrollo profesional y el sustento económico, hace que el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal represente una amenaza mayor para los hombres, quienes sienten que este conflicto afecta aspectos centrales de su identidad y estatus profesional.

El teletrabajo intensifica esta dinámica porque elimina señales que, en el trabajo presencial, evidencian la dedicación profesional, como asistir a reuniones informales, estar disponible en la oficina y tener interacciones espontáneas con la dirección. Por consiguiente, para los hombres con orientación agéntica, el conflicto entre roles se manifiesta no solo como presión cognitiva y emocional, sino también como pérdida de visibilidad, lo que aumenta su impacto en el aislamiento percibido. Sin embargo, el hecho de que las mujeres hayan percibido un menor aislamiento no implica que no se vean afectadas. Además, es posible que el liderazgo no tenga un efecto tan protector sobre las mujeres, lo cual sería preocupante. Este resultado respalda la teoría LMX y destaca la importancia de integrarla con la teoría del intercambio

social y la teoría de los roles sociales para comprender mejor el liderazgo en entornos de teletrabajo.

El estudio 1 pone en duda la distinción tradicional entre el conflicto trabajo-vida personal, que se concibe como resultado individual del teletrabajo, y el aislamiento, entendido como una consecuencia de las interacciones. La evidencia empírica muestra que ambas variables están relacionadas entre sí (Bermúdez-González et al., 2024; Marshall et al., 2007; Ruiller et al., 2019), lo que sugiere que reducir el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal puede ayudar a evitar el aislamiento. Esto abre nuevas posibilidades teóricas que la teoría clásica de roles no había considerado en teletrabajo.

6.2.2 Estudio 2

Entender el liderazgo en entornos virtuales es de gran relevancia tanto para investigadores como para las organizaciones. Este reto requiere adaptar las prácticas tradicionales al mundo digital y reconsiderar qué significa liderar cuando la distancia y la tecnología influyen en cada interacción (Kim et al., 2025; Saraiva et al., 2025). El estudio 2 explora este tema con un enfoque cualitativo y la participación de diversos grupos de interés.

Este estudio examina qué competencias de liderazgo contribuye a reducir la distancia virtual (Lojeski & Reilly, 2020) y cómo deben adaptarse al entorno digital (Peiró & Martínez-Tur, 2022). Las tres partes interesadas Coinciden en la importancia de las competencias relacionales lo que respalda la idea principal del modelo de distancia virtual de Lojeski & Reilly (2020): la distancia de afinidad, que abarca la calidad de los vínculos, los valores compartidos y el sentido de pertenencia, es el factor más relevante en el teletrabajo. Los datos cualitativos del Estudio 2 muestran que esta distancia se vive a diario y de forma concreta, por ejemplo, en la pérdida de conversaciones informales, en la dificultad para entender el estado emocional de los compañeros y en la falta de momentos espontáneos de socialización. Las tres partes, aunque desde diferentes puntos de vista, coinciden en que este es el principal reto del teletrabajo.

Gran parte de la investigación sobre competencias de liderazgo se ha realizado desde la perspectiva de los líderes (Ashmi, 2017; Cripe & Burleigh, 2022; Efimov et al., 2020; Han et al., 2017; Maduka et al., 2018; Norman et al., 2020), y otros estudios han incorporado, además, la perspectiva de los trabajadores (Poulsen & Ipsen, 2017; Rohwer et al., 2024). El estudio 2 supera esta limitación al integrar simultáneamente las perspectivas de los tres grupos de interés, lo que permite identificar similitudes y diferencias entre ellos y ofrecer un panorama más completo de los desafíos del teletrabajo. Los gestores de RRHH suelen enfatizar en la importancia de un apoyo organizacional sólido, que incluye políticas claras, una infraestructura

tecnológica adecuada y una cultura del teletrabajo bien establecida. Esta visión evidencia una limitación de los modelos de competencias más comunes, al centrarse en las acciones del líder, a menudo dejan en un segundo plano las condiciones organizacionales que pueden facilitar o dificultar la puesta en práctica de dichas competencias. Por ejemplo, un líder puede contar con habilidades de comunicación digital, pero si la organización no dispone de una política clara de desconexión o de herramientas de comunicación eficaces, el impacto de estas habilidades queda limitado por el entorno. Aunque el enfoque del liderazgo virtual (Bell et al., 2023) reconoce la relevancia de estos apoyos estructurales, los considera más bien un complemento que un elemento esencial. Sin embargo, los resultados del estudio 2 muestran que las competencias del líder y las condiciones organizacionales están estrechamente interrelacionadas.

De otra parte, se identifican diferencias en cómo los líderes y teletrabajadores perciben y valoran el liderazgo. Estas diferencias se comprenden mejor a la luz de los modelos de liderazgo electrónico y digital. Por ejemplo, el modelo de competencias electrónicas de Roman et al. (2018) y la distinción entre competencias digitales y digitalizadas propuesta por Peiró y Martínez-Tur (2022) sugieren que un liderazgo eficaz en entornos tecnológicos depende, sobre todo, de la capacidad de influir en las actitudes, generar confianza y mantener relaciones de calidad a través de las TIC, más que el dominio técnico en sí mismo. Además, estos autores señalan que habilidades como la comunicación, la empatía y el apoyo emocional no se trasladan automáticamente al contexto virtual, sino que requieren ser adaptadas, aprendidas y practicadas en estos entornos. Aun así, sigue siendo necesario profundizar en los aspectos de liderazgo que los teletrabajadores consideran más relevantes en entornos de teletrabajo.

El estudio 2 amplía la perspectiva al considerar las opiniones de líderes, teletrabajadores y gestores de RRHH. La diferencia entre la importancia que los líderes otorgan a lo operativo y la que los teletrabajadores dan a lo emocional y al apoyo sugiere que las competencias de afinidad, según Lojeski & Reilly (2020), son clave para reducir la distancia virtual y deberían ser centrales en la formación de líderes en teletrabajo. Este hallazgo coincide con las revisiones sistemáticas de Bravo-Duarte et al. (2025a) y Bravo-Duarte et al. (2025b), que destacan el apoyo al equilibrio trabajo-vida, la confianza digital y el desarrollo de relaciones virtuales como las competencias que más contribuyen al bienestar en el teletrabajo. La coincidencia entre los resultados del Estudio 2 y las revisiones sistemáticas respalda la validez de este perfil de competencias y evidencia que la diferencia de percepción entre las partes interesadas es un tema poco estudiado. Esto abre nuevas oportunidades para que las organizaciones cuenten con evidencia que les ayude a diseñar formaciones más adaptadas a las necesidades del teletrabajo.

6.2.3 Estudio 3

El Estudio 3 tiene implicaciones importantes porque su diseño cuasiexperimental y la medición a lo largo del tiempo permiten hacer inferencias causales, no solo descripciones. Primero, se analiza cómo un programa de formación en liderazgo influye en la percepción de los trabajadores sobre las competencias de sus líderes, lo que respalda la eficacia de la formación online (Kraiger & Ford, 2020; Lacerenza et al., 2017). Este resultado es relevante para la teoría del desarrollo del liderazgo que durante años ha discutido si las competencias de liderazgo son cualidades innatas o si pueden aprenderse y aplicarse en la vida diaria (Avolio et al., 2009).

En segundo lugar, el hallazgo principal muestra que cada competencia relacional tiene efectos específicos y distintos sobre el bienestar del teletrabajador. Esto coincide con estudios anteriores que indican que las competencias se desarrollan y funcionan de manera distinta. Algunos marcos integradores señalan que las competencias emocionales, sociales y cognitivas forman parte del liderazgo y afectan tanto al trabajador como a la organización (Almatrooshi et al., 2016; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Las competencias interpersonales, como la comunicación y la empatía, son esenciales para fomentar la colaboración y la motivación en el equipo (Mulyaseva & Wisesa, 2024). En este estudio se observa que la competencia para apoyar el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal predice mejoras en LMX y una reducción del conflicto entre los roles laborales y personales. En cambio, la competencia para desarrollar relaciones en entornos virtuales ayuda a reducir el aislamiento profesional, pero no tiene un efecto significativo sobre LMX.

Estos efectos se comprenden mejor con el marco de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). El apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal influye directamente en la relación entre el líder y colaborador. Si el líder fomenta espacios de interacción fuera del trabajo, facilita el conocimiento mutuo, ayuda a desconectarse, aclara las expectativas sobre la disponibilidad fuera del horario laboral y responde con empatía las necesidades de cada persona. Así, transmite señales de valoración y respeto que el colaborador interpreta como signos de una relación de calidad. Esto coincide con lo descrito por Graen & Uhl-Bien (1995)sobre un intercambio maduro LMX: confianza mutua, respeto por las capacidades del otro y lealtad recíproca. Por otro lado, la capacidad para crear relaciones en el teletrabajo influye, sobre todo, a nivel del equipo, fortaleciendo la cohesión, el sentido de pertenencia y el apoyo entre compañeros. Sus efectos en la relación individual entre el líder y colaborador no son del todo claros. Esta diferencia explica por qué la primera competencia

afecta LMX y la segunda no, ya que la calidad del intercambio entre dos personas depende de recursos relacionales personalizados y no de acciones dirigidas a todo el equipo.

La especificidad de estos efectos evidencia que los modelos de liderazgo que sólo consideran la efectividad del líder como resultado principal presentan limitaciones. Aunque la teoría funcional del liderazgo virtual (Bell et al., 2023) reconoce que el líder cumple varias funciones, no prevé que cada una de ellas pueda afectar de manera distinta diferentes aspectos del bienestar. Los resultados del estudio 3 demuestran que estas diferencias funcionales tienen consecuencias prácticas. Por eso, los modelos teóricos deberían plantear hipótesis claras sobre qué comportamientos del líder influyen en qué resultados y cómo lo hacen, en vez de asumir que la calidad de liderazgo afecta el bienestar de manera general.

La estabilidad observada en LMX y el aislamiento profesional a lo largo del tiempo tiene importantes implicaciones teóricas. Esta estabilidad evidencia que ambos conceptos tienen una base estructural. Es decir, el LMX suele surgir de patrones de relación repetidos ya que la calidad de las interacciones actuales depende de la historia previa (Scandura & Graen, 1984). En el teletrabajo, esta tendencia puede ser aún más fuerte que en el trabajo presencial porque faltan las interacciones informales y espontáneas, lo que dificulta cambiar relaciones ya establecidas o reducir percepciones negativas. De forma similar, el aislamiento profesional suele mantenerse, ya que la falta de interacciones espontáneas limita los recursos sociales que podrían ayudar a reducirlo. Según la teoría COR, esto se relaciona con el concepto de espirales de pérdida (Hobfoll, 2002), que explica que una pérdida inicial de recursos relacionales genera dinámicas que dificultan su recuperación y aumentan el riesgo de nuevas pérdidas para el trabajador.

6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los tres estudios que conforman esta tesis aportan evidencia empírica clara y progresiva para analizar el liderazgo en el teletrabajo. Cada uno se centra en un nivel de análisis diferente: correlacional, descriptivo y de intervención. Todos comparten la idea central de que la calidad del intercambio entre líderes y trabajadores, junto con las competencias asociadas es esencial para el bienestar y el funcionamiento eficaz de los teletrabajadores. A partir de estos resultados, las implicaciones no pretenden ofrecer un conjunto cerrado de recomendaciones, sino invitar a reflexionar sobre las acciones que pueden implementar las organizaciones desde los hallazgos aquí planteados.

Cabe destacar que el valor práctico de estos resultados no radica en ofrecer soluciones definitivas. El teletrabajo es una realidad diversa y en constante cambio, influida por el grado

de implantación, la voluntariedad, los recursos tecnológicos y los contextos culturales. Por eso, aplicar estos hallazgos exige prudencia y una adaptación cuidadosa a cada organización.

6.3.1 Estudio 1

El estudio 1 muestra que cuando existe una buena relación entre el líder y el teletrabajador, disminuye el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, y eso a su vez reduce el aislamiento profesional. Además, se encontró que el género influye en esta relación, ya que los hombres suelen experimentar un mayor aislamiento cuando perciben un conflicto entre sus roles. Estos hallazgos ofrecen recomendaciones prácticas para líderes, áreas de recursos humanos y políticas organizacionales.

Primero, se recomienda que los líderes de equipos remotos tomen medidas para reducir el conflicto entre el trabajo y la vida personal de sus colaboradores. Según la teoría LMX, una relación sólida entre líder y colaborador es un recurso social que permite ser más flexibles ante imprevistos, fortalece la confianza y desarrolla habilidades como la gestión del tiempo y la resolución de problemas. El líder debe trabajar activamente para construir confianza a través de los medios digitales.

En segundo lugar, se sugiere que los líderes den el ejemplo mostrando que desconectarse del trabajo es algo normal y esperado, no una excepción. En el teletrabajo, donde los límites entre trabajo y vida personal pueden ser poco claros, la actitud del líder guía al equipo. Si el líder avisa que no estará disponible fuera de ciertos horarios y respeta ese límite, ayuda a crear una cultura en la que desconectarse se percibe como algo aceptable y no como una falta de compromiso.

En tercer lugar, se recomienda que los responsables de recursos humanos revisen de forma regular el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, así como la calidad de la relación entre el líder y el colaborador, como señales de riesgo psicosocial. Detectar una relación débil y altos niveles de conflicto puede ser una alerta temprana de aislamiento. Identificar estos indicadores a tiempo permite actuar antes de que el problema se agrave. Para esto, se necesitan herramientas de medición breves y frecuentes, no solo encuestas anuales.

Finalmente, aunque se ha visto que el género influye de manera distinta, esto no quiere decir que las organizaciones deban crear medidas separadas para hombres y mujeres. Reconocer los logros en reuniones virtuales, incluir a las personas de manera intencional en proyectos estratégicos y ofrecer oportunidades de desarrollo son acciones útiles tanto para hombres como para mujeres. Lo mismo sucede con las políticas de flexibilidad y

corresponsabilidad, que buscan evitar que las tareas del hogar se acumulen durante el teletrabajo.

6.3.2 Estudio 2

El segundo estudio aporta una aproximación metodológica distintiva al campo, ya que la identificación de competencias de liderazgo relevantes para el teletrabajo se basa en la integración de las perspectivas de tres grupos de interés: líderes, teletrabajadores y gestores de recursos humanos. En términos prácticos, las organizaciones disponen de evidencia para fundamentar sus programas de desarrollo de líderes en competencias validadas por la experiencia de los participantes en la dinámica cotidiana del teletrabajo, lo que incrementa la probabilidad de que estos programas sean percibidos como relevantes, estén basados en necesidades reales y faciliten la transferencia efectiva al puesto de trabajo (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012).

Las áreas de recursos humanos pueden emplear la taxonomía de cinco competencias como herramienta para auditar los programas de formación de líderes actualmente implementados. Comparar las competencias que cubre el programa con las que los teletrabajadores y gestores consideran más importantes permite identificar brechas específicas y ajustar los contenidos de formación antes de crear nuevas acciones. Además, resulta útil diseñar los programas de formación junto con los tres grupos de interés, ya que cada uno aporta una visión distinta.

El estudio muestra que los teletrabajadores valoran más las cualidades emocionales y empáticas del liderazgo, como el reconocimiento personal, la seguridad psicológica y el apoyo a la conciliación. Por otro lado, los líderes suelen centrarse más en la coordinación de tareas y en el seguimiento de objetivos. Esta diferencia indica que los sistemas de evaluación del liderazgo en teletrabajo deberían recoger opiniones de diversas fuentes, como la valoración de los teletrabajadores sobre sus líderes, la autoevaluación de los líderes y la evaluación de sus superiores. Instrumentos de retroalimentación de 360° adaptados al contexto de teletrabajo facilitarían la identificación de estas discrepancias y orientarían el desarrollo individual de cada líder.

Los líderes deben establecer, desde el inicio del trabajo con cada equipo remoto, acuerdos colectivos explícitos sobre el uso de los canales de comunicación disponibles. Específicamente, se debe definir qué tipo de mensaje se envía por correo electrónico, cuándo se utiliza la mensajería instantánea, en qué situaciones se convoca una reunión sincrónica y cuándo se espera respuesta fuera del horario estándar. La ausencia de estos acuerdos genera

ambigüedad, que los teletrabajadores resuelven individualmente, a menudo a costa de su disponibilidad y de la difuminación de sus límites personales. Además, estos protocolos contribuyen a reducir la sobrecarga de comunicación, identificada en el Estudio 2 como uno de los riesgos operativos más frecuentes del teletrabajo.

Los responsables de recursos humanos deben diseñar protocolos específicos de acogida virtual para quienes se incorporan a equipos en modalidad de teletrabajo. Los procesos de inducción tradicionales, concebidos para la presencialidad, no compensan la ausencia de mecanismos naturales de socialización que en la oficina ocurren de forma espontánea. Un protocolo de acogida virtual efectivo debe incluir presentaciones con información personal relevante de los miembros del equipo, la asignación de un referente de acompañamiento durante los primeros meses y la organización de encuentros informales planificados que generen oportunidades de vínculo más allá de las reuniones de trabajo.

El Estudio 2 también indica que las organizaciones deben revisar sus sistemas de seguimiento del desempeño en teletrabajo para garantizar que estén orientados a resultados y no a la supervisión de procesos ni de los tiempos de conexión. Los datos evidencian que el control excesivo debilita la confianza del teletrabajador en el líder, lo que deteriora la calidad de la relación diádica y, en consecuencia, los recursos relacionales necesarios para afrontar el aislamiento y el conflicto inter-rol. Los sistemas de gestión del desempeño deben recompensar la contribución efectiva y comunicar explícitamente que la autonomía en el teletrabajo constituye un valor organizacional sostenido, no una situación provisional.

6.3.3 Estudio 3

El Estudio 3 muestra evidencia de la eficacia de un programa de formación online para mejorar dos competencias relacionales del liderazgo en teletrabajo: el desarrollo de relaciones en entornos virtuales y el apoyo al equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Los resultados muestran que los teletrabajadores percibieron mejoras en las competencias de sus líderes tras la formación, lo que respalda la transferencia de la formación al puesto de trabajo.

Además, los resultados indican que las mejoras en estas competencias en el entorno del teletrabajo se traducen en beneficios observables para el bienestar de los teletrabajadores. Específicamente, potenciar la competencia de apoyo a la conciliación se asocia con una mayor calidad de la relación líder-miembro y con una reducción de los conflictos entre el trabajo y la vida personal. Por su parte, el desarrollo de la competencia en relaciones virtuales contribuye a reducir el aislamiento profesional. Estas implicaciones se dirigen principalmente a los

responsables de la formación y el desarrollo de líderes en organizaciones con teletrabajo estable.

Las organizaciones que han adoptado el teletrabajo de manera estable o intensiva disponen ahora de evidencia empírica que respalda la inversión en la formación específica de líderes en competencias relacionales digitales. Este tipo de formación debe concebirse como un proceso continuo que abarque la adquisición de conocimientos teóricos, la observación de modelos de conducta, la práctica guiada en el entorno laboral y la implementación de mecanismos de seguimiento y retroalimentación constante (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012). En este caso, el programa mostró que respondía a necesidades expresadas por distintos grupos de interés en el contexto del teletrabajo, tal y como se expone en el capítulo 4 de esta tesis. Según Lacerenza et al. (2017) y Salas et al. (2012), este enfoque produce efectos significativos superiores en el aprendizaje y en la transferencia. Es importante mencionar que, al ser un programa online y, en gran parte, auto impartido, se pueden obtener buenos resultados con una inversión baja. Aunque la organización debe realizar una inversión inicial para ponerlo en marcha, el material puede actualizarse y adaptarse poco a poco a los cambios y a las dinámicas internas, sin necesidad de grandes inversiones adicionales. Sus ventajas en materia de sostenibilidad y adaptabilidad contribuyen a mantener procesos de formación eficientes, ya que el acceso al material en cualquier momento facilita la continuidad del aprendizaje y la apropiación de los contenidos (Puentes-Suárez et al., 2024).

La formación debe adaptarse al perfil de riesgo de cada equipo según lo determinen los responsables de RRHH. Si el principal reto es el aislamiento profesional, que se evidencia en una baja percepción de conexión o en un escaso sentido de pertenencia, la prioridad debe ser fortalecer las habilidades para relacionarse en entornos virtuales. Para ello, el líder puede organizar encuentros de calidad, reforzar la identidad del equipo mediante herramientas digitales y ayudar a integrar a los nuevos miembros. Si el problema principal es el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal, como la dificultad para desconectarse o la interferencia del trabajo en la vida familiar, el enfoque debe ser apoyar la conciliación. En este caso, el líder debe establecer límites claros, dar ejemplo de desconexión y reconocer las necesidades individuales de cada trabajador. Además, según los resultados del estudio 1, el conflicto y el aislamiento están relacionados entre sí. Intervenir en el primero no sólo mejora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, sino que también puede reducir la sensación de aislamiento.

La formación es más efectiva cuando está alineada con los cambios de la organización. Es clave contar con políticas de desconexión digital, reglas claras para la comunicación y formas de reconocer el trabajo remoto sin depender de la presencia física. Si estas condiciones

no se cumplen, los líderes pueden tener más dificultades para aplicar lo aprendido, ya que el entorno puede convertirse en un obstáculo.

En resumen, la experiencia en España, Colombia y Chile, con culturas y formas de organización distintas, muestra que las competencias relacionales identificadas responden a necesidades comunes que trascienden las fronteras. Las organizaciones de la región que trabajan principalmente de manera remota pueden aprovechar este modelo de formación como una herramienta útil, pero será necesario adaptar los contenidos y los ejemplos a las normas culturales, la legislación y las prácticas de cada país.

6.4 LIMITACIONES

Estas limitaciones no sólo describen las restricciones metodológicas de cada estudio. También muestran las condiciones estructurales que influyen en la aplicación y la generalización de los resultados en diversas organizaciones. Este análisis, además, ayuda a definir criterios para futuras investigaciones.

El diseño transversal del Estudio 1 no permite establecer relaciones causales claras. Sin embargo, el modelo de mediación modulada, basado en teorías previas, sugiere posibles relaciones entre LMX, el conflicto entre el teletrabajo y la vida personal y el aislamiento profesional. Como todas las variables se midieron en un mismo momento de tiempo, no es posible determinar su secuencia temporal. Además, aunque la muestra es diversa en términos de características sociodemográficas, se seleccionó mediante un panel comercial con criterios específicos, lo que puede introducir un sesgo de selección. Por eso, los resultados deben interpretarse con cautela, especialmente en población teletrabajadora con condiciones laborales más precarias, menos autonomía o acceso limitado a la tecnología. Aun así, la diversidad de la muestra aporta información relevante sobre estos fenómenos en las organizaciones actuales.

El Estudio 2 utiliza una metodología cualitativa, distinta pero complementaria a la de los estudios 1 y 3. Su objetivo es entender la experiencia diaria de quienes teletrabajan, más no la de comprobar hipótesis. Esta decisión tiene ventajas para comprender el fenómeno de estudio, pero también limita su alcance. La principal limitación es el muestreo por redes, aunque se buscó la participación de diferentes sectores económicos y cargos, así como de hombres y mujeres. Al elegir participantes a través de contactos del equipo de investigación, es más probable incluir a personas más dispuestas a participar y con condiciones de teletrabajo más estables. Por eso, los resultados pueden no reflejar bien las experiencias de líderes con condiciones de trabajo diferentes, por ejemplo, trabajo bajo presión y con poca autonomía, o de responsables de RRHH en organizaciones donde el teletrabajo es reciente o impuesto. Así,

el perfil de competencias identificado podría estar más relacionado con organizaciones con mayor experiencia en teletrabajo.

En el estudio 3, los tamaños del efecto fueron modestos, pero estadísticamente significativos. Esto puede parecer una limitación del programa, pero si se analizan más a fondo, es un resultado lógico al intentar cambiar comportamientos relacionales complejos en poco tiempo de formación. Las competencias de liderazgo digital, que implican adaptar habilidades interpersonales a entornos tecnológicos, no se adquieren ni se integran rápidamente. Estas habilidades requieren práctica constante, retroalimentación específica y la superación de hábitos arraigados. Por eso, los efectos modestos pueden indicar una transferencia real, aunque todavía incompleta, que requeriría un seguimiento más prolongado y, posiblemente, intervenciones continuas para mostrar un mayor impacto.

6.5 INVESTIGACIONES FUTURAS

Los resultados de los tres estudios plantean nuevas preguntas y abren caminos importantes para comprender mejor el liderazgo en el teletrabajo.

Futuras investigaciones deberían emplear medidas objetivas de aislamiento profesional, como la frecuencia de interacciones, el análisis de las redes sociales en la organización y los indicadores de participación en las actividades del equipo. Estas herramientas complementarían los autoinformes y ayudarían a determinar si las diferencias en la percepción de aislamiento reflejan diferencias reales en los patrones de interacción social o se deben a cómo hombres y mujeres se evalúan su propia conexión social en el trabajo.

Hay que recordar que las competencias identificadas en esta tesis corresponden a un momento histórico concreto. La integración rápida de la inteligencia artificial, las nuevas herramientas de colaboración y los entornos de trabajo automatizados están cambiando constantemente lo que se espera del liderazgo. Por eso, las competencias que hoy caracterizan a los líderes pueden convertirse en requisitos básicos, mientras surgen nuevas necesidades relacionadas con el teletrabajo. Es importante revisar con frecuencia los modelos de competencias de liderazgo para asegurar que el conocimiento siga siendo aplicable en organizaciones cuya transformación avanza más rápido que la investigación científica.

La diversidad cultural de la muestra en estos estudios es una variable que debe considerarse en futuras investigaciones. Para avanzar, es importante realizar análisis de invarianza intercultural, replicar estudios en contextos con distintas normas sobre teletrabajo y comparar organizaciones que emplean enfoques distintos para gestionar el trabajo remoto. Estas estrategias ayudarán a identificar mejor qué partes del programa pueden aplicarse en

diferentes contextos y cuáles deben adaptarse a las características culturales para lograr resultados similares.

6.6 CONCLUSIONES

En resumen, este estudio permite comprender mejor cómo las relaciones de liderazgo y su desarrollo inciden en el bienestar de quienes teletrabajan mediante diferentes métodos de análisis. Los tres estudios muestran que es clave mantener relaciones de calidad entre líderes y colaboradores, adaptar las habilidades de liderazgo al teletrabajo y ofrecer formación estructurada para mejorar el bienestar de los teletrabajadores.

Este trabajo aporta a la literatura sobre el liderazgo en teletrabajo al mostrar que las habilidades relacionales del líder constituyen un recurso importante y pueden fortalecerse mediante el desarrollo de cualidades adaptadas al entorno digital y al teletrabajo. También se muestra que estas habilidades pueden mejorar con programas de formación en línea. A diferencia de otros estudios que emplean marcos teóricos generales, esta investigación presenta dos hallazgos nuevos: el conflicto entre teletrabajo y vida personal actúa como mediador entre LMX y el aislamiento profesional, y diferentes habilidades relacionales influyen de manera distinta en el bienestar del teletrabajador. Estas aportaciones no solo mejoran los modelos existentes, sino que también ofrecen a organizaciones e investigadores una guía práctica para enfrentar uno de los mayores retos del teletrabajo, mantener relaciones de calidad a pesar de la distancia física.

El uso de tres métodos diferentes fue clave para alcanzar este nivel de comprensión. El estudio cuantitativo (Estudio 1) permitió identificar las relaciones entre el LMX, el conflicto entre trabajo y vida personal y el aislamiento profesional, y mostró que el género influye en estas dinámicas lo que aporta una nueva perspectiva. Cuando el líder establece relaciones de alta calidad con su equipo fundamentadas en la confianza, el respeto y la reciprocidad, se reducen significativamente dos de los riesgos más frecuentes del teletrabajo: el conflicto entre los roles laborales y personales y el aislamiento profesional.

El estudio cualitativo (Estudio 2) relacionó estos resultados con la experiencia real de diferentes partes interesadas de las organizaciones; por un lado, los hallazgos evidencian la necesidad de formar a los líderes en teletrabajo. Por otro lado, identifico las competencias que mantienen un vínculo de calidad líder-miembro en entornos mediados por la tecnología: gestión de la comunicación digital, construcción de confianza y seguridad psicológica, gestión del equilibrio entre la vida laboral y la personal, uso de herramientas tecnológicas y gestión de objetivos, y fomento de la interacción social y preservación de la cultura de equipo y

organizacional. Estas competencias no son solo una adaptación del liderazgo presencial. Son habilidades distintas que requieren desarrollarse de manera intencional.

El último estudio (Estudio 3) muestra que las competencias relacionales pueden mejorarse mediante intervenciones estructuradas. El diseño experimental demuestra que la formación ayuda a fortalecer las habilidades para desarrollar relaciones en entornos virtuales y a favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los resultados también muestran que mejorar estas competencias beneficia el bienestar de los trabajadores, aunque los efectos varían según la competencia. Por ejemplo, la capacidad de apoyo a la conciliación mejora la calidad del intercambio entre jefe y empleado y reduce el conflicto entre el trabajo y la vida personal; mientras que la competencia para desarrollar relaciones virtuales ayuda a reducir el aislamiento. En conjunto, integrar estas tres perspectivas es un aporte importante porque crea un modelo útil para analizar el liderazgo en entornos laborales en constante cambio debido a la digitalización. Así, los hallazgos destacan tanto los desafíos del teletrabajo como el papel clave de la formación para mejorar el bienestar en estos entornos.

En resumen, los tres estudios que conforman esta tesis doctoral ofrecen una respuesta coherente sobre la naturaleza del liderazgo eficaz en contextos de teletrabajo. La tesis muestra la necesidad de partir de un diagnóstico riguroso de las necesidades de formación para identificar las particularidades del teletrabajo y diseñar programas de liderazgo centrados en competencias relacionales específicas, con el objetivo de promover el bienestar de los teletrabajadores.

REFERENCIAS

Abalkhail, J. M. (2022). Leading through the COVID-19 crisis: a study of the public sector in the Arab Middle East. *Human Resource Development International*, *25*(3), 342–359. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2069428

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 844–859. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038

Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at hdome: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, *24*(2), 191–238. https://doi.org/10.1080/02732170490271744

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(2), 151–169. https://doi.org/10.1037/a0022170

Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, *11*(3). https://doi.org/10.3390/admsci11030103

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 673–704. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8

Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.

Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review*, *72*(2), 171–183. https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0031

Artar, M., & Erdil, O. (2024). Navigating the new normal: How workplace isolation impacted teleworkers' psychological well-being in Covid-19? The roles of perceived organizational

support and job insecurity. *Work*, *79*(3), 1291–1306. https://doi.org/10.3233/WOR-230580

Ashforth, B. E. (2000). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, *25*(3), 472–491.

Ashmi, E. J. (2017). Getting things done, virtually!-The role of virtual team leadership in virtual team effectiveness. *Ushus - Journal of Business Management*, *16*(2), 13–30. https://doi.org/10.12725/ujbm.39.2

Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicologia*, *29*(3), 1038–1059. https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, *11*(4), 615–668.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, *31*(4), 325–338. www.organizational-dynamics.com

Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, *20*(5), 764–784. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 105–131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003

Azukas, M. E. (2022). Leading Remotely: Competencies Required for Virtual Leadership. *TechTrends*, *66*(2), 327–337. https://doi.org/10.1007/s11528-022-00708-x

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(1). https://doi.org/10.3390/su14010294

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, *18*(1), 37–50. https://doi.org/10.1111/emre.12423

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26–40. https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2

Battiston, D., Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2017). *Is distance dead? Face-to-face communication and productivity in teams*.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108649636.020

Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: a review and recommendations for research and practice. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Number 7, p. 3879). MDPI. https://doi.org/10.3390/ijerph19073879

Beckel, J. L. O., Kunz, J. J., Prasad, J. J., Finch, H. M., & Kaldahl, K. N. (2023). The Impact of Telework on Conflict between Work and Family: A Meta-Analytic Investigation. *Occupational Health Science*, *7*(4), 681–706. https://doi.org/10.1007/s41542-023-00158-8

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. 1. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, *27*(1), 14–49.

Bell, B. S., Mcalpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 339–362. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019

Beranek, P. M., Broder, J., Reinig, B. A., Romano, Jr., & Sump, S. (2005). Management of virtual project teams: Guidelines for team leaders. *Communications of the Association for Information Systems*, *16*(1), 247–259. https://doi.org/10.17705/1cais.01610

Berger Ploszaj, H. H., Rocha Fernandes, B. H., Camou Viacava, J. J., & Nassar Cardoso, A. (2025). Understanding the associations between "work from home", job satisfaction, work-life balance, stress, and gender in an organizational context of remote work. *Discover Psychology*, *5*(1). https://doi.org/10.1007/s44202-025-00342-7

Bermúdez-González, G., Lucia-Casademunt, A. M., & Padilla-Angulo, L. (2024). What can talent management do about involuntary remote working in the post-COVID-19 era? Spanish IT employees' organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-024-03514-3

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance* (Vol. 4, Number 4). Jhon Wiley & Sons.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and Design Thinking for Thematic Analysis. *Qualitative Psychology*, *9*(1), 3–26. https://doi.org/10.1037/qup0000196

Bravo-Duarte, F., Rodríguez, I., & Tordera, N. (2025). Leading from afar: Development and validation of the leadership competencies for telework scale. *Journal of Management and Organization*, *31*(5), 2449–2468. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10011

Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025a). Overcoming virtual distance: a systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248

Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025b). Wellbeing in telework: a systematic review of leadership competencies. *Frontiers in Organizational Psychology*, *3*, 1576926. https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576926

Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study. *Journal of Medical Internet Research*, *23*(3). https://doi.org/10.2196/24906

Brown, S. G., Hill, N. S., & Lorinkova, N. (Nataly) M. (2021). Leadership and virtual team performance: A meta-analytic investigation. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, *30*(5), 672–685. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1914719

Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Converse, S. A. (1991). Toward an Integration of Training Theory and Technique. *Human Factors*, *33*(3), 281–292. https://doi.org/10.1177/001872089103300304

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *56*(2), 249–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Catană, Ş. A., Toma, S. G., Imbrişcă, C., & Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the Romanian graduate employees. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196

Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2023). Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, *34*(15), 2924–2959. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064

Chang, Y., Chien, C. J., & Shen, L. F. (2023). Teleworking during the COVID-19 pandemic: a leader-member exchange perspective. *Evidence-Based HRM*, *11*(1), 68–84. https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2021-0220

Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K., & Arora, S. (2022). Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, *44*(5), 1042–1057. https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236

Chuang, Y. T., Chiang, H. L., & Lin, A. P. (2024). Information quality, work-family conflict, loneliness, and well-being in remote work settings. *Computers in Human Behavior*, *154*, 108149. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108149

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, *53*(6), 747–770.

Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564–576. https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.

Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, *31*(2), 161–175. https://doi.org/10.1111/ntwe.12065

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, *11*, 590271. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(SPEC. ISS.), 511–532. https://doi.org/10.1002/job.145

Cordery, J. L., & Soo, C. (2008). Overcoming impediments to virtual team effectiveness. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, *18*(5), 487–500. https://doi.org/10.1002/hfm.20119

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, *9*(10). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, *10*(AUG). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (Fourth). SAGE Publications, Inc.

Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management*, *28*(3–4), 223–237. https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, *25*(1), 63–82. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004

de Andres-Sanchez, J., Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2024). Perception of home teleworking during COVID-19 crisis in Spain: significant factors and assymetrical influence on acceptance and resistance. *International Journal of Manpower*, *45*(2), 358–378. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2022-0505

De Freitas, S., & Routledge, H. (2013). Designing leadership and soft skills in educational games: The e-leadership and soft skills educational games design model (ELESS). *British Journal of Educational Technology*, *44*(6), 951–968. https://doi.org/10.1111/bjet.12034

de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, *39*(4), 570–593. https://doi.org/10.1177/0734371X18760124

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, *72*(12), 1843–1868. https://doi.org/10.1177/0018726718823071

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, *5*(2), 121–147.

Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, *73*(2). https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823

Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *40*(9–10), 909–927. https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634.

D'Oliveira, T. C., & Persico, L. (2023). Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. *Applied Ergonomics*, *106*, 103894. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2022.103894

Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2019). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, *75*(3), 301. https://doi.org/10.1037/amp0000494.supp

Eagly, A. H., Woo, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Psychology Press.

Eagly, A. H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. In *The Wiley Blackwell encyclopedia of gender and sexuality studies*. John Wiley & Sons, Ltd.

Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-oriented self- and employee leadership in virtual teams: A qualitative study with virtual leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6519. https://doi.org/10.3390/ijerph17186519

Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Organizational Psychology*, *13*, 960955.

Erickson, J. J., Martinengo, G., & Hill, E. J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, *63*(7), 955–979. https://doi.org/10.1177/0018726709353138

Eurostat. (2024). *Digitalisation in Europe – 2024 edition*. https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2024

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, *32*(3), 195–212. https://doi.org/10.1111/ntwe.12097

Ferdous, T., Ali, M., Desouza, K. C., & French, E. (2026). An integrated framework of remote work from organizational adoption to employee outcomes: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, *28*(1). https://doi.org/10.1111/ijmr.70002

Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P., & González-González, I. (2024). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*, *45*(1), 155–168. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0363

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Figueiredo, E., Margaça, C., & Sánchez-García, J. C. (2025). Loneliness and isolation in the era of telework: a comprehensive review of challenges for organizational success. *Healthcare*, *13*(16), 1943. https://doi.org/10.3390/healthcare13161943

Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *37*(1), 1–6.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, *38*(4), 336–361. https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998

Ford, D., Storey, M. A., Zimmermann, T., Bird, C., Jaffe, S., Maddila, C., Butler, J. L., Houck, B., & Nagappan, N. (2022). A tale of two cities: Software developers working from home during the COVID-19 pandemic. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, *31*(2). https://doi.org/10.1145/3487567

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of Training: The Known and the Unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 201–225. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych

Gadamer, H.-G. (2004). *Truth and method* (J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.; 2nd., rev). Continuum.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524.

Gajendran, R. S., Ponnapalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, *77*(4), 1351–1386. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12641

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *63*(7), E426–E432. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Galinsky, E., & Matos, K. (2011). The future of work-life fit. *Organizational Dynamics*, *40*(4), 267–280. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.004

Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York University Press. https://doi.org/10.18574/nyu/9780814732939.001.0001

Gerich, J. (2023). Prepared for home-based telework? The relation between telework experience and successful workplace arrangements for home-based telework during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *65*(11), 967–975. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002948

Gerson, K. (2017). The logics of work, care and gender change in the new economy: A view from the US. In *Work-Family Dynamics* (pp. 19–35). Routledge.

Goh, S., & Wasko, M. (2012). The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams. *Journal of the Association for Information Systems*, *13*(Special Issue), 861–885.

Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *48*(1), 27–54. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00544.x

Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, *116*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, *19*(1), 77–88. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1412–1421. https://doi.org/10.1037/a0012722

Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In *Research in organizational behavior*.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub

Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 415–446).

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations: The International Journal*, *41*(1), 16–33. https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76–88.

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, *17*(2), 87–111. https://doi.org/10.1037/mgr0000014

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117).

Hajal, G. El. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, *12*(1), 21–27. https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953

Hall, C. E., Brooks, S. K., Greenberg, N., & Weston, D. (2024). UK Government COVID-19 Response Employees' Perceptions of Working From Home: Content Analysis of Open-Ended Survey Questions. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *66*(12), e661–e667. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003234

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 134–150. https://doi.org/10.1037/a0020927

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*(3), 285–296. https://doi.org/10.1037/a0032612

Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, *41*(3), 261–276. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0073

Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, *25*(1), 76–81. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.02.001

Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, *10*(5). https://doi.org/10.3390/systems10050134

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, *23*(5), 26–34.

Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, *69*(1), 159–198. https://doi.org/10.1111/peps.12108

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 390–403. https://doi.org/10.1037/a0030264

Hodzic, S., Prem, R., Nielson, C., & Kubicek, B. (2024). When telework is a burden rather than a perk: The roles of knowledge sharing and supervisor social support in mitigating adverse effects of telework during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, *73*(2), 599–621. https://doi.org/10.1111/apps.12491

Hunt, T. J. (2014). Leader-member exchange relationships in health information management. *Perspectives in Health Information Management*, (11).

ILO. (2026). *The psychosocial working environment*. https://doi.org/10.54394/00033223

Jansson, L. J., & Kangas, H. (2025). The art of staying in touch – exploring daily feedback interactions between a leader and a subordinate in remote work. *Personnel Review*, *54*(2), 660–679. https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0301

Jin, S., Zhu, X., Fu, X., & Wang, J. (2022). Family Supportive Leadership and Counterproductive Work Behavior: The Roles of Work-Family Conflict, Moral Disengagement and Personal Life Attribution. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906877

Kamberelis, G., & Dimitriadis, G. (2013). *Focus groups : from structured interviews to collective conversations* (1st ed). Routledge.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2.ª ed.). Wiley.

Kim, H. S., Waight, J., Xu, X., & Yoon, S. W. (2025). Navigating leadership in hybrid or remote workplaces: A systematic review of employee engagement strategies. *Human Resource Development Review*, 15344843251381386.

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, *6*(3), 361–377.

Kinnunen, M. (2025). *Strategisen muutoksen vaikutukset organisatoriseen luottamukseen* [LUT University]. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/169104/Progradu_Kinnunen_Maiju.pdf?sequence=1

Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, *31*(5), 700–718. https://doi.org/10.1177/0149206305279113

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 175–192.

Koričan Lajtman, M. (2023). Exploring context-related challenges and adaptive responses while working from home during COVID-19. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *26*(4), 237–254. https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0147

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-Life Flexibility Policies From a Boundary Control and Implementation Perspective: A Review and Research Framework. *Journal of Management*, *49*(6), 2062–2108. https://doi.org/10.1177/01492063221140354

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., Russo, M., & Morandin, G. (2023). Missed connections between the leadership and work–life fields: Work–life supportive leadership for a dual agenda. *Academy of Management Annals*, *17*(1), 181–217. https://doi.org/10.5465/annals.2021.0085

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, *64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, *50*(1), 100842. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100842

Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 171–192). John Wiley & Sons, Inc.

Kraiger, K., & Ford, J. K. (2020). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*(1), 45–72. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Supplemental Material for Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *102*(20), 1686–1718. https://doi.org/10.1037/apl0000241.supp

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, *31*(1), 101377. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377

Li, T., & Yang, W. (2026). How does remote work shape work–family balance? The interaction of work stress and leadership support. *Humanities and Social Sciences Communications*, *13*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-026-06957-y

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, *27*(4), 648–659. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010

Liao, Y., Yang, Z., Wang, M., & Kwan, H. K. (2016). Work–family effects of LMX: The moderating role of work–home segmentation preferences. *Leadership Quarterly*, *27*(4), 671–683. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.03.003

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, *24*(1), 43–72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.

Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, *186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036

Litano, M. L., Major, D. A., Landers, R. N., Streets, V. N., & Bass, B. I. (2016). A meta-analytic investigation of the relationship between leader-member exchange and work-family experiences. *Leadership Quarterly*, *27*(5), 802–817. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.06.003

Lojeski, K. S., & Reilly, R. R. (2020). The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. In *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* (Number 20). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.20.2021.08

Lyndon, S., Rokadia, H., & Navare, A. (2024). Dark side of teleworking: impact of initiated interdependence, professional isolation and psychological detachment on emotional exhaustion. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, Number 1, pp. 214–229). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2022-0040

Lyzwinski, L. N. (2024). Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of Occupational Health*, *66*(1). https://doi.org/10.1093/JOCCUH/uiae005

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, *25*(2), 696–712. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124

Major, D. A., & Lauzun, H. M. (2010). Equipping Managers to Assist Employees in Addressing Work-Family Conflict: Applying the Research Literature toward Innovative Practice. *The Psychologist-Manager Journal*, *13*(2), 69–85. https://doi.org/10.1080/10887151003761275

Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of Management*, *47*(5), 1091–1102. https://doi.org/10.1177/01492063211000435

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, *21*(1), 60–70. http://ssrn.com/abstract=2536511

Marchand, A., Bilodeau, J., Demers, A., Beauregard, N., Durand, P., & Haines, V. Y. (2016). Gendered depression: Vulnerability or exposure to work and family stressors? *Social Science and Medicine*, *166*, 160–168. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.08.021

Marques, I. C. P., Rocha, R. G., Ramos, R., Gonçalves, S. P., & Nogueira, F. (2025). Stakeholder-driven telework performance: a systematic review across COVID-19 eras. *Personnel Review*, *54*(8), 2133–2166. https://doi.org/10.1108/PR-01-2025-0024

Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology and Marketing*, *24*(3), 195–223. https://doi.org/10.1002/mar.20158

Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 151–168. https://doi.org/10.1002/job.2202

Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V. H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership and Organization Development Journal*, *37*(5), 609–634. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, *83*(6), 1649–1666. https://doi.org/10.1111/puar.13734

Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2023). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, *43*(3), 456–478. https://doi.org/10.1177/0734371X221087421

Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, *61*(3), 295–314. https://doi.org/10.1002/hrm.22082

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *European Journal of Health Economics*, *23*(4), 729–753. https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(15). https://doi.org/10.3390/SU12155911

Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2018). Gender in a social psychology context. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.309

Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *International Journal of Human Resource Management*, *22*(4), 902–923. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555133

Mulyaseva, M., & Wisesa, A. (2024). Analyzing How Leadership Competencies Impact on Business Performance. *Journal Integration of Social Studies and Business Development*, *2*(1), 56–61. https://doi.org/10.58229/jissbd.v2i1.220

Munir, Y., Khan, S. U. R., Sadiq, M., Ali, I., Hamdan, Y., & Munir, E. (2016). Workplace isolation in pharmaceutical companies: Moderating role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, *126*(3), 1157–1174. https://doi.org/10.1007/s11205-015-0940-7

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, *40*(1), 87–101. https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172

Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative impact of telework, job insecurity, and work–life conflict on employee behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(5). https://doi.org/10.3390/ijerph20054182

Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology–and some ways forward. *Work and Stress*, *33*(2), 107–118. https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1592263

Noonan, M. c., & Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, *135*, 38–45.

Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *15*(3), 279–295. https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701

OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* http://www.oecd.org/global-forum-productivity/Human-side-of-productivity-flyer.pdf.

O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, *38*(4), 1219–1244. https://www.jstor.org/stable/26627969

Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *32*(2), 109–122. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, *33*(6–7), 771–790. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150

Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *9*(1), 68–88. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156

Parker, K., Horowitz, J., Minkin, R., & Arditi, T. (2020). *How the coronavirus outbreak has–and hasn't–changed the way Americans work* (Vol. 9). Pew Research Center. www.pewresearch.org.

Pauleen, D. J. (2003). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, *20*(3), 227–256. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045771

Peiró, J. M. (2024). *Las competencias digitales y digitalizadas: sus implicaciones en el ámbito laboral y de los recursos humanos*.

Peiró, J. M., Bravo-Duarte, F., González-Anta, B., & Todolí-Signes, A. (2024). Supervisory performance in telework: the role of job demands, resources, and satisfaction with telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*, 1430812. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1430812

Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). 'Digitalized'Competences. A crucial challenge beyond digital competences. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *38*(3), 189–199. https://doi.org/10.5093/jwop2022a22

Pensar, H., & Rousi, R. (2023). The resources to balance–Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent Business and Management*, *10*(2). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral Research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Poulsen, S., & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, *100*, 37–45. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002

Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 513–534.

Puentes, A., Lorente, L., & Peiró, J. M. (2022). Challenges and opportunities for well-being and performance in telework . In *5th International Congress of the Spanish Scientific Society of Social Psychology*.

Puentes, A., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2023). Distant learning for leadership training: A systematic review of theoretical foundations, design, and evaluations of web-based leadership training. In *21st EAWOP Congress*.

Puentes-Suárez, A. I., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2024). Formación online en la empresa: características, diseño y evaluación. In *La educación en la era de la tecnología: Desafíos y oportunidades* (pp. 728–746). Dykinson S.L.

Pullan, P. (2002). *Virtual leadership: Practical strategies for success with remote or hybrid work and teams*. Kogan Page Publishers.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, *20*(3), 343–357. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004

Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2022). The impact of virtuality on team effectiveness in organizational and non-organizational teams: A meta-analysis. *Applied Psychology*, *71*(3), 1082–1131. https://doi.org/10.1111/apps.12348

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, *12*(13), 5332. https://doi.org/10.3390/su12135332

Remery, C., & Schippers, J. (2019). Work-family conflict in the European Union: the impact of organizational and public facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(22), 4419. https://doi.org/10.3390/ijerph16224419

Rodríguez, I., Tordera, N., Villajos, E., Puentes, A., Pérez-Aixendri, M., Peiró, J. M., Bravo-Duarte, F., Lorente, L., Moro, M., & Picazo, C. (2023). *Programa de formación en liderazgo para el teletrabajo a través de web y app (Digylid)* (Number Ref. UV-MET-202327R). Universidad de Valencia.

Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2024). "The magic triangle between bed, office, couch": a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-024-17995-z

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, *79*(6), 853–866. https://doi.org/10.1111/puar.12980

Ropponen, A. (2025). Remote work – the new normal needs more research. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *51*(2), 53–57. https://doi.org/10.5271/sjweh.4213

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, *25*(1–2), 2–29. https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069

Russell, H. ;, O'connell, P. J. ;, & Mcginnity, F. (2007). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland Standard-Nutzungsbedingungen. *Gender, Work & Organization*, *16*(1), 73–97. https://hdl.handle.net/10419/68001

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory. *The American Psychologist*, *55*, 68–78.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, *13*(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Saraiva, J. R., Furtado, L., & de Azevedo Sobral, F. J. B. (2025). Who sets the boundaries in remote work? Investigating the influence of LMX relationships on work-nonwork dynamics. *Revista de Administracao Mackenzie*, *26*(3), 1–30. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg250024

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 428–436.

Scheiner, J. (2014). Gendered key events in the life course: Effects on changes in travel mode choice over time. *Journal of Transport Geography*, *37*, 47–60. https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.04.007

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, *29*(2), 114–138. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114

Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, *106*(1), 15–28. https://doi.org/10.1037/apl0000857

Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. In M. A. Quiñones & A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 89–118). American Psychological Association.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2014). *Telecommuting*. https://www.siop.org/wp-content/uploads/2025/04/White-Paper-Telecommuting.pdf

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work:Model for superior performance*. John Wiley & Sons.

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35–71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Stoian, C. A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework systematic model design for the future of work. *Sustainability*, *14*(12), 7146. https://doi.org/10.3390/su14127146

Stokols, D., Misra, S., Runnerstrom, M. G., & Hipp, J. A. (2009). Psychology in an Age of Ecological Crisis: From Personal Angst to Collective Action. *American Psychologist*, *64*(3), 181–193. https://doi.org/10.1037/a0014717

Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work and Stress*, *33*(2), 156–172. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961

Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, *21*(13), 2503–2520. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600

Tordera, N., Peiró, J. M., Ramos López, J., & González-Romá, V. (2007). La calidad del intercambio lider-miembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Edições Colibri*, *21*(1), 59–81.

Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(23), 1–14. https://doi.org/10.3390/su12239804

Trzebiatowski, T. M., & Henle, C. A. (2023). Remote but Not Forgotten: Ameliorating the Negative Effects of Professional Isolation Through Family Supportive Supervisor Behaviors and Schedule Flexibility. *Journal of Business and Psychology*, *38*(6), 1267–1286. https://doi.org/10.1007/s10869-023-09916-5

Tsui, A. S. (1984). A Role Set Analysis of Managerial Reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(1), 64–69. https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90037-0

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, *17*(6), 654–676. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Umberson, D., Lin, Z., & Cha, H. (2022). Gender and social isolation across the life course. *Journal of Health and Social Behavior*, *63*(3), 319–335. https://doi.org/10.1177/00221465221109634

Urien, B., & Erro-Garcés, A. (2024). Do you prefer logging in? The relevance of the experience of telework for well-being. *Employee Relations*, *46*(3), 641–656. https://doi.org/10.1108/ER-10-2022-0487

Van Manen, M. (2017). *Researching lived experience : human science for an action sensitive pedagogy* (Second edition). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315421056

Van Pelt, S. (2009). *The complexities of leading virtual teams: A phenomenological study* [University of Phoenix]. https://www.proquest.com/dissertations-theses/complexities-leading-virtual-teams/docview/305123168/se-2

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, *85*(1), 80–97. https://doi.org/10.1177/0020852316681446

Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(4), 610–621. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, *25*(2), 219–230. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873

Vartiainen, M. (2021). Telework and Remote Work. In F. C. Worrell (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* (online edn). Oxford Academic.

Vartiainen, M. (2024a). *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035320103

Vartiainen, M. (2024b). Towards flexible hybrid work. In M. Vartiainen (Ed.), *Flexible Hybrid Work* (pp. 45–56). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035320103

Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*, 1448894. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894

Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, *13*(5), 468–481. https://doi.org/10.1108/09534810010377435

Veith, C., Minciu, M., & Bojin, D. C. (2025). Understanding the Dynamics of Telework: A Job Demands-Resources Model-Based Qualitative Analysis of Employee and Managerial Experiences in Romania. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* , *20*(2). https://doi.org/10.3390/jtaer20020104

Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2023). The future of work post Covid-19: key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development*, *42*(1), 13–28. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304

Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, *31*(1), 77–96. https://doi.org/10.1111/ntwe.12060

Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Understanding Emerging Epidemics: Social and Political Approaches*, *42*(3), 609–625. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246

Wang, Z., Jex, S. M., Peng, Y., Liu, L., & Wang, S. (2019). Emotion regulation in supervisory interactions and marital well-being: A spillover–crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(4), 467.

Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*, 1407–1421. http://aisel.aisnet.org/wi2015

Whited, J. E. (2007). *Identifying required skills for virtual team leaders: A Delphi method study* [University of Phoenix]. https://www.proquest.com/dissertations-theses/identifying-required-skills-virtual-team-leaders/docview/304737266/se-2

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, *10*(6), 777–790. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00081.x

Wu, X. V., Chan, Y. S., Tan, K. H. S., & Wang, W. (2018). A systematic review of online learning programs for nurse preceptors. *Nurse Education Today*, *60*, 11–22. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.09.010

Yang, C. (2017). The influence of supervisor cultural intelligence on employee well-being. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, p. 13364). Briarcliff Manor. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13364abstract

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, *25*(1), 50–76. https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, *6*(1), 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.ª ed). Pearson.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(14). https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

Zhang, R., Wu, Y., & Ferreira-Meyers, K. (2019). The work-family spillover effects of customer mistreatment for service employees: The moderating roles of psychological detachment and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, *10*, 2107. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02107

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51–68. https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

APÉNDICES

Apéndice 1. Protocolo grupos focales

Fechas de realización	Por definir según programación
Duración de los grupos focales	60-75 minutos
Número de grupos focales y perfil de los participantes	*Tres grupos focales* Un grupo con personas con cargos de responsabilidad en supervisión en teletrabajo a nivel directivo Un grupo con teletrabajadores Un grupo con supervisores
Lugar de realización	Sala M400 IDOCAL Facultad de Psicología UV
Preguntas que orientan la sesión	- ¿Qué competencias perciben los líderes directivos como las más relevantes para desempeñar su función de liderazgo en el teletrabajo? - ¿Cuáles son las conductas que evidencian dichas competencias? - ¿En qué se diferencian estas competencias en remoto del liderazgo presencial? - ¿Cómo aumentar la eficacia de los programas de formación online para desarrollar estas competencias?
Objetivo (s)	Identificar las necesidades de formación en competencias de liderazgo para el teletrabajo. Identificar métodos de formación online efectivos para líderes (gamificación) Determinar factores contextuales que favorezcan una mayor transferencia de la formación para líderes y teletrabajadores (cuándo realizarla, estructura, evaluación).
Moderador (a)	
Observador (es) asistentes y su función	
Número de Participantes	8 a 10 participantes por grupo (paridad)
Nombre de los participantes y afiliación	
Preguntas warm up y sobre competencias de liderazgo	Preguntas se deben definir y validar con el equipo investigador: - ¿Cuáles son los principales desafíos a los que habéis tenido que responder como líderes para gestionar a personas en situación de teletrabajo? - ¿Cuáles son las competencias que consideráis que más os están ayudando? - ¿De qué modo notáis que tener esas competencias tiene un impacto positivo en los colaboradores? - ¿Qué tipos de aspectos consideráis que se verían más afectados? - ¿Qué competencias sentís que necesitarías mejorar? - ¿De qué manera notáis que la falta de esas competencias afecta a los colaboradores? - ¿Qué necesitan los trabajadores/as de sus líderes durante el teletrabajo? - ¿El ejercicio de estas competencias puede verse influido por ser hombre o ser mujer, ya sea en los líderes o en los colaboradores?

	Respecto a cada una de las competencias que vayan apareciendo, se les irá preguntando: - ¿En qué medida difieren estas competencias de las tradicionales, es decir, del liderazgo presencial? - ¿En qué aspectos de dichas competencias creéis que hay mayores necesidades de formación en los líderes actuales para el teletrabajo? - ¿El ejercicio de estas competencias puede verse influido por la edad, ya sea de los líderes o de los colaboradores?
Preguntas sobre formación en liderazgo para el teletrabajo	Como os hemos comentado, nuestro objetivo es desarrollar una formación online. - ¿Habéis tenido experiencias con este tipo de formación? - ¿Cuáles consideráis que han sido los aspectos más positivos de este tipo de formación? ¿Y los más negativos? - ¿Qué echáis en falta en este tipo de formación? - ¿Qué requisitos debería tener una formación online para ser más efectiva? - ¿Pensáis que la gamificación puede mejorar la adquisición de estas competencias? - ¿Consideráis que en esto puede haber diferencias entre hombres y mujeres? - ¿Qué tipo de actividades os resultan más interesantes o estimulantes, o que consideráis que ayudan a aprender más en una formación online? - ¿De qué manera podría estimularse la transferencia de lo aprendido en el curso a la situación laboral?
Estrategia de apoyo - coordinador/a	*Técnica de las tarjetas* Durante la sesión, se registran las distintas competencias mencionadas por los participantes. Al final de la sesión, se proyecta el listado de competencias que han ido apareciendo. A continuación, se repartirán tarjetas y se les pedirá a los participantes que seleccionen las 5 competencias más importantes, estableciendo un orden de prioridad para cada una de ellas (para el teletrabajo) e indicando en el reverso de la tarjeta las razones de su elección.
Estrategia de invitación a las sesiones	Realizar contacto con la o las empresas identificadas que cumplan el requisito planteado en el proyecto. Identificar formadores online, realizar listado. Identificar en la(s) empresa(s) a una persona de contacto interna para la coordinación y la comunicación directa en la planeación de las entrevistas; una persona del equipo investigador mantendrá comunicación constante con el responsable. Citar por e-mail a cada uno de los posibles participantes, con una invitación formal firmada por los/las responsables del proyecto, 15 días antes de la entrevista. La invitación debe contener, como mínimo, la siguiente información: objetivo, metodología, duración, lugar y aspectos éticos. Tres días antes de la realización del grupo, reenviar el email, recordando el nombre del evento, el lugar y la duración.

Preparación de recursos de apoyo	La(s) persona(s) responsable(s) del equipo investigador será(n) la(s) encargada(s) de preparar el material y la logística para el desarrollo de cada uno de los grupos focales: Aula M 400, grabadoras de audio, paquete de tarjetas por persona (técnica complementaria), presentación con las generalidades del proyecto, hojas en blanco, consentimiento informado, listas de asistencia, bolígrafos, Catering: café y pastas, agua El día anterior se dejará todo el material listo en el aula.
Formación del equipo investigador, para manejo de software (NVivo)	Cada investigador revisará tutoriales que le brinden claridad sobre el software. Identificar expertos en el manejo del software a nivel institucional para aclarar dudas y recibir apoyo en la sistematización y el análisis de la información.
Investigadores responsables de esta fase	
Evidencia documental	Formatos de: consentimiento informado, registro de información de los observadores asistentes, listas de asistencia, guía de grupos focales y e-mails de citación.
Desarrollo de los grupos focales	
Saludo inicial e introducción	El moderador se presenta, da la bienvenida a cada participante del grupo y subraya lo importante que es, para el proyecto, su participación. Informa, la metodología y la duración de la reunión. *Duración:* 2-3 minutos.
Presentación del equipo de apoyo	El moderador presenta a cada uno de los investigadores que hacen parte del grupo focal (observadores) y su rol durante el desarrollo de la sesión. Explicar el objetivo de tomar notas durante la reunión. *Duración:* 2-3 minutos.
Presentación de los asistentes	El moderador facilita la presentación de cada asistente: nombre y apellidos, cargo, antigüedad y sector. Para los supervisores o cargos de dirección: número de teletrabajadores que supervisa. *Duración:* diez minutos.
Explicación de las consideraciones éticas - Firma del consentimiento informado	El moderador comunica los criterios éticos que respaldan esta fase del proceso, permite que los asistentes lean el consentimiento informado y aclara las dudas del grupo. Se informa, tal como consta en el consentimiento, sobre la grabación de la sesión y se aclara que dicha información solo se utilizará con fines investigativos. Además, el moderador enfatiza la importancia de mantener la confidencialidad de la información por parte de cada asistente de la entrevista. *Duración:* 5 minutos.
Grabadora ON	Uno de los observadores asistentes inicia la grabación, previa aprobación de cada asistente, la cual queda registrada en el consentimiento informado.

Presentación general del proyecto - Primera fase	El moderador ofrece una breve descripción del proyecto y analiza la información necesaria para evitar introducir sesgos en las aportaciones de los asistentes. *Duración:* 5 minutos.
Presentación de las indicaciones para el desarrollo del grupo	El moderador comenta las indicaciones generales para el desarrollo del grupo focal: 1. Reglas de interacción entre los participantes (participación, escucha activa, respeto, discusión constructiva). 2. Explicación de la metodología de participación: el moderador formula una pregunta; los asistentes plantean sus respuestas. 3. Importancia de la participación de cada asistente. 4. El moderador controlará el tiempo para permitir el desarrollo del grupo dentro del tiempo establecido. 5. El moderador podrá formular preguntas nuevas para aclarar información pertinente a la investigación. *Duración:* 2 minutos.
Aplicación de la técnica (Técnica de las tarjetas)	Se determina el momento de la aplicación y, de acuerdo con la técnica seleccionada, se describe el procedimiento. *Duración:* 15 minutos.
Desarrollo de la sesión	***Moderador:*** Inicia el proceso de acuerdo con la guía de preguntas. En el espacio de discusión, es importante que el moderador vincule a cada asistente (solicitándole sus opiniones), plantee nuevas preguntas si el debate lo requiere y llegue a conclusiones a partir de las diversas participaciones. Además, el moderador controla el tiempo, clarifica la información, agradece la participación y se muestra abierto y empático con los asistentes. **Observadores:** Según el rol asignado, registrarán la información; son observadores activos durante la entrevista. *Duración:* 30 minutos.
Cierre de la sesión	El moderador agradece la participación y la información brindada por cada asistente. Recuerda el tratamiento de la información y la confidencialidad por parte del grupo. *Duración:* 5 minutos.
Grabadora OFF	Se informa al grupo de que la grabación finaliza.
Investigadores responsables de esta fase	
Evidencia documental	Formatos de consentimiento firmados, grabaciones de audio de cada grupo focal, registros de apoyo de cada observador asistente, guía de grupos focales, listas de asistencia, tarjetas diligenciadas.
Consolidación y análisis de la información	
Transcripción de la información	Tres investigadores transcriben y codifican la información de cada grupo focal. Cada observador asistente realiza su registro de información de acuerdo con el formato guía.

	En una reunión posterior, los observadores asistentes elaboran un registro común de la información.
Análisis de la información	Codificación y análisis cualitativo con NVIVO
Lugares - equipos de apoyo	IDOCAL - equipos de cómputo - software especializado con licencia vigente.
Documento final	Informe que consolide las diferentes fases del proceso: preparación, desarrollo y análisis de la información.
Investigadores responsables de esta fase	
Evidencia documental	Grabaciones Transcripción de cada una de las entrevistas (tres grupos focales)
Recursos de apoyo	
Material impreso para el desarrollo de cada una de las fases, bases de datos, equipos de cómputo, grabadoras de voz, software especializado.	

Apéndice 2. Guion de entrevista supervisores

Momentos previos:

Saludos, presentaciones

IDOCAL: Somos investigadores del Instituto Universitario de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral (IDOCAL), que *pretende fomentar la investigación para mejorar tanto la calidad de vida de las personas como el funcionamiento de las organizaciones. Para ello, desarrolla diversos proyectos de investigación.*

Breve descripción del proyecto y objetivos de las entrevistas

El proyecto DIGYLID pretende, a grandes rasgos, diseñar una formación a través de una plataforma web eficaz para mejorar las competencias de liderazgo de supervisores en línea, con el objetivo de mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores en esta modalidad.

A más largo plazo, se pretende fomentar la aplicación de las competencias adquiridas en dicha formación y evaluar la eficacia del programa.

Para ello, estamos entrevistando a personas clave que nos ayuden a identificar las características de los supervisores más valoradas y a definir cómo debería ser un curso de formación para mejorar dichas capacidades.

Permiso para la grabación, recordando que es anónima (los resultados se tratarán de forma anónima). Activar grabación y transcripción

Solicitar la firma del consentimiento informado

Información del empleado:

Por favor, háblanos un poco de ti y de tu puesto de trabajo:

- Edad y formación (estudios reglados)
- ¿Desde cuándo trabajas en esta empresa?
- ¿Cuál es tu puesto de trabajo y cuáles son tus principales tareas y responsabilidades? ¿A cuántas personas supervisas?
- ¿Cuánto tiempo llevas teletrabajando en esta empresa?
- ¿Cuántos días a la semana o de qué manera se implementa el teletrabajo en tu puesto?
- ¿Te sientes cómodo y satisfecho con el teletrabajo? ¿Por qué? ¿Y el resto de tus compañeros?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades o desafíos que el teletrabajo, en general, ha supuesto para ti o para tus compañeros?
- Respecto a tu trabajo como supervisor, ¿es más difícil para ti trabajar con tu equipo online que presencialmente? ¿Por qué?

Competencias liderazgo

En las siguientes preguntas os pedimos que describáis las características, habilidades o conductas de los líderes necesarias para el teletrabajo. Para ellos, te pedimos que pienses en ejemplos concretos de esos hábitos. Por ejemplo, si dices que son necesarias buenas

habilidades de comunicación, nos gustaría que expliques o des ejemplos concretos de esas habilidades o comportamientos, haciendo hincapié en cómo aplicáis esos comportamientos cuando estáis en situación de teletrabajo. Por ejemplo, respecto a las habilidades de comunicación podría ser: "Yo organizo una videoconferencia con cada empleado al menos una vez a la semana para hacer un seguimiento de su trabajo".

- ¿Qué crees que necesita un supervisor durante el teletrabajo? ¿Cuáles son las competencias del líder que pueden tener un impacto positivo en los teletrabajadores?
- ¿Podrías identificar las buenas prácticas de teletrabajo implementadas en tu empresa? *Ejemplos: enviar una taza a casa para que todos tomen café en la misma taza, hacer un skape room con los compañeros, enviar una tarjeta regalo por el cumpleaños, tomar café juntos*
- ¿Podrías recordar alguna situación en la que hayas hecho sentir bien a tus empleados o compañeros o algo que haya ayudado a mejorar el bienestar y/o la productividad en el teletrabajo?
- ¿Podrías recordar alguna situación en la que hicieras sentir mal a un trabajador y tal vez empeorara su bienestar o productividad en el teletrabajo? ¿Podrías asociar una falta de competencia o de habilidad con tu conducta?
- ¿Crees que las personas valoran las competencias de su líder de manera diferente según sus características demográficas? *(edad, sexo, experiencia… por ejemplo, los jóvenes valoran unas cosas diferentes a los mayores)*

Técnica de las tarjetas

Ordena por orden de importancia las competencias que has identificado

Formación online

- ¿Qué es lo que más te ha gustado de los programas de formación online en los que has participado? ¿Y los aspectos que menos te han gustado? *(Si no ha participado, puede responder sobre la formación presencial)*
- Si pudieras participar en el diseño de un programa de formación online para líderes de equipos que teletrabajan, ¿qué recomendaciones harías para que fuera efectivo?
- ¿Qué actividades de los cursos consideras que ayudan a aumentar el aprendizaje y la transferencia al puesto de trabajo? ¿qué cosas crees que dificultan que lo aprendido se transfiera luego al trabajo?
- ¿Crees que hay diferencias en función de la edad o sexo de los empleados en cuanto a las características que debería tener un programa de formación online *(gamificación, obtención de premios, horarios, tipo de actividades)*

Diferencias en competencias de liderazgo en trabajo presencial y teletrabajo (opcional)

- ¿Algunas de las competencias que hemos citado, o que se te ocurran en este momento, son distintas para un líder que lleva un equipo en teletrabajo y para otro que lleva un equipo presencial? ¿Por qué?

Cierre y despedida

Apéndice 3. Guion de entrevista trabajadores

Momentos previos:

Saludos, presentaciones

IDOCAL: Somos investigadores del Instituto Universitario de Investigación en Psicología de los Recursos Humanos, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral (IDOCAL), que *pretende fomentar la investigación para mejorar tanto la calidad de vida de las personas como el funcionamiento de las organizaciones. Para ello, desarrolla diversos proyectos de investigación.*

Breve descripción del proyecto y objetivos de las entrevistas

El proyecto DIGYLID pretende, a grandes rasgos, diseñar una formación a través de una plataforma web eficaz para mejorar las competencias de liderazgo de supervisores en línea, con el objetivo de mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores en esta modalidad.

A más largo plazo, se pretende fomentar la aplicación de las competencias adquiridas en dicha formación y evaluar la eficacia del programa.

Para ello, estamos entrevistando a personas clave que nos ayuden a identificar las características de los supervisores más valoradas y a definir cómo debería ser un curso de formación para mejorar dichas capacidades.

Permiso para la grabación, recordando que es anónima (los resultados se tratarán de forma anónima). Activar grabación y transcripción

Solicitar la firma del consentimiento informado

Información del trabajador:

Por favor, háblanos un poco de ti y de tu puesto de trabajo:

- Edad y formación (estudios reglados)
- ¿Desde cuándo trabajas en esta empresa?
- ¿Cuál es tu puesto de trabajo y cuáles son tus principales tareas y responsabilidades?
- ¿Cuánto tiempo llevas teletrabajando en esta empresa? ¿Cuántos días a la semana o de qué manera se implementa el teletrabajo en tu puesto?
- ¿Te sientes cómodo y satisfecho con el teletrabajo? ¿Por qué?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades o desafíos que el teletrabajo ha supuesto para ti?
- ¿El resto de tus compañeros está satisfecho con el teletrabajo? ¿Qué dificultades han encontrado?

Competencias de liderazgo

En las siguientes preguntas os pedimos que **describáis las características, habilidades o conductas de los líderes** necesarias para el teletrabajo. Para ellos, te pedimos que pienses en **ejemplos concretos** de esos hábitos.

Por ejemplo, si dices que tu supervisor tiene buenas habilidades de comunicación, nos gustaría que expliques o des ejemplos concretos de esas habilidades o comportamientos, haciendo hincapié en cómo las aplica en situaciones de teletrabajo. Por ejemplo, respecto a las habilidades de comunicación podría ser: "Mi supervisor organiza videoconferencias con cada empleado al menos una vez a la semana".

- ¿Qué crees que necesitas de tu supervisor durante el teletrabajo?
- ¿Cuáles son las competencias del líder que pueden tener un impacto positivo en los teletrabajadores?
- ¿Podrías identificar buenas prácticas de tu empresa, de tu supervisor o de tus compañeros en el teletrabajo?

  Ejemplos: enviar una taza a casa para que todos tomen café en la misma taza, hacer un skape room con los compañeros, enviar una tarjeta regalo por el cumpleaños, tomar café juntos

- ¿Podrías recordar alguna situación en la que tu supervisor te haya hecho sentir bien (a ti o a tus compañeros) y haya ayudado a mejorar tu bienestar y/o tu productividad en el teletrabajo?
- ¿Podrías asociar una habilidad o característica de tu supervisor con esa conducta?
- ¿Podrías recordar alguna situación en la que tu supervisor te haya hecho sentir mal (a ti o a tus compañeros) y haya empeorado tu bienestar y/o tu productividad durante el teletrabajo?
- ¿Podrías asociar esa conducta con una falta de competencia o de habilidad?
- ¿Crees que las personas valoran las competencias de su líder de manera diferente según sus características demográficas? *(¿Edad, sexo, experiencia… por ejemplo, los jóvenes valoran cosas diferentes a los mayores?)*

Técnica de las tarjetas Ordena por orden de importancia las competencias que has identificado

Formación online

- ¿Qué es lo que más te ha gustado de los programas de formación online en los que has participado? ¿Y los aspectos que menos te han gustado? *(Si no ha participado, puede responder sobre la formación presencial)*
- Si pudieras participar en el diseño de un programa de formación online para líderes de equipos que teletrabajan, ¿qué recomendaciones harías para que resultara efectivo?
- ¿Qué actividades de los cursos consideras que contribuyen a mejorar el aprendizaje y la transferencia al puesto de trabajo? ¿Qué crees que dificulta que lo aprendido se transfiera al trabajo?
- ¿Crees que hay diferencias en función de la edad o sexo de los empleados en cuanto a las características que debería tener un programa de formación online *(gamificación, obtención de premios, horarios, tipo de actividades)*

Diferencias en competencias de liderazgo en trabajo presencial y teletrabajo (opcional)

- ¿Algunas de las competencias que hemos citado, o que se te ocurran en este momento, son distintas para un líder que lleva un equipo en teletrabajo y para otro que lleva un equipo presencial? ¿Por qué?

Cierre y despedida

Agradecimientos por su tiempo y compromiso.