



## EL ROL DEL LÍDER EN EL TELETRABAJO Una cuestión de importancia

The Role of the Leader in Telework: A Matter of Importance

ALMUDENA BARRIENTOS-BÁEZ <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Complutense de Madrid, España

---

### KEYWORDS

*Teleworking  
Leder  
Leadership  
Organization  
Skills  
Presentism  
Enterprise*

---

### ABSTRACT

*This paper analyzes telework in companies, focusing on the role of leaders in non-presential contexts. It briefly reviews the history of telework to contextualize its application. It explains hybrid and full-time telework models in companies, highlighting risks and solutions from both workers' and leaders' perspectives. The impact of the covid-19 pandemic on the workplace and the adaptation of leaders to telework are examined. Finally, it describes the necessary characteristics for effectively leading telematic organizations, supported by data from studies and reports, as well as a survey on the telework situation in various companies.*

---

### PALABRAS CLAVE

*Teletrabajo  
Líder  
Liderazgo  
Organización  
Capacidades  
Presencialismo  
Empresa*

---

### RESUMEN

*Este trabajo analiza el teletrabajo en las empresas, enfocándose en el papel del líder en contextos no presenciales. Se revisa brevemente la historia del teletrabajo para contextualizar su aplicación. Se explican los modelos de trabajo híbrido y teletrabajo completo en empresas, destacando los riesgos y soluciones desde la perspectiva de trabajadores y líderes. Se examina el impacto de la pandemia de covid-19 en el ámbito laboral y la adaptación de los líderes a la telemática. Finalmente, se describen las características necesarias para liderar eficazmente en entornos telemáticos, apoyado en datos de estudios e informes y una encuesta sobre la situación del teletrabajo en diversas empresas.*

Recibido: 30 / 04 / 2024

Aceptado: 04 / 06 / 2024

## 1. Introducción

Actualmente el concepto de teletrabajo se encuentra cada vez más presente en la sociedad, y son más las empresas que deciden implementar esta forma de trabajar en sus organizaciones (Anghel *et al.*, 2020). La llegada del teletrabajo viene dada en gran parte por la implementación de las tecnologías de la información y comunicación, más conocidas como TIC. Gracias a estas tecnologías son muchos los puestos de trabajo y las tareas que pueden ser realizadas a distancia sin necesidad de tener que ir a la oficina como se ha realizado tradicionalmente durante tantas décadas (Herrera *et al.*, 2019).

Sin embargo, a la hora de realizar un trabajo de manera telemática son numerosos los aspectos que hay que tener en cuenta para que los objetivos se cumplan de la mejor manera posible. Para ello, se debe considerar la gestión por parte del líder de la organización, el cual resulta una pieza fundamental para el correcto funcionamiento del equipo de trabajo, y por otro lado también es clave el trabajo que realizan los empleados. En función del tipo de líder que posea la organización y la forma de trabajar del equipo los resultados pueden variar considerablemente (Alvarado, 2021). Es por ello por lo que resulta crucial tener en cuenta todas las herramientas que se necesitan para poder teletrabajar, ya que va más allá del simple hecho de trabajar fuera de la oficina.

En lo que concierne a la evaluación del desempeño es fundamental implementar herramientas que permitan a los líderes medir y comprobar la evolución y el rendimiento del trabajo que se está realizando, para conocer así si este modo de trabajo es verdaderamente eficiente o no (Contreras y Barbosa, 2013; Ayesta y Velaz, 2021).

En general, para que una persona pueda teletrabajar total o parcialmente se deben de dar una serie de requisitos que a día de hoy no poseen todas las empresas. Por ello, si una organización decide implementar este modo de trabajo tiene que pensar más allá de que sus trabajadores cuenten con un ordenador. Lo que está claro es que el teletrabajo va a continuar siendo un asunto relevante en la sociedad, y por ello se deben conocer todos los aspectos relacionados con el trabajo a distancia y la forma en la que se gestionan dichos equipos (Collados, 2021).

## 2. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal conocer las habilidades y aptitudes que debe de tener un líder para poder organizar un equipo que trabaja a distancia, teniendo en cuenta los diferentes trabajos que se desarrollan. Además, se pretende conocer y analizar la situación del liderazgo actual, mostrando su evolución y casos concretos.

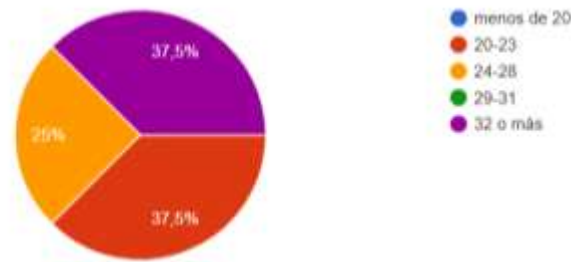
Asimismo, se procura aclarar las relaciones entre los propios miembros del equipo y entre los trabajadores y líder de la organización, con la finalidad de conocer la relación que es considerada como ideal en este contexto. Finalmente, se desea conocer el proceso de evolución que ha sufrido el teletrabajo con la llegada de la covid-19, analizando el impacto que ha generado en la sociedad y en el teletrabajo para las empresas.

## 3. Metodología

Para conocer la situación laboral en cuanto al teletrabajo se ha realizado una investigación cualitativa a ciudadanos españoles. Este tipo de investigación permite conocer la opinión sobre una parte de la población en cuanto a los temas establecidos. Para poder recopilar todos los datos se ha llevado a cabo una encuesta en la que han participado trabajadores de empresas que dedican uno o más días semanales al teletrabajo. En ella se les ha preguntado sobre la forma de liderar de sus jefes, sobre el ambiente de trabajo y sobre la eficacia que tiene el teletrabajo en estas personas.

Las personas encuestadas tienen más de 20 años, en concreto el 37,5% de los encuestados tiene entre 20 y 23 años, el 25% tiene entre 24 y 28, y el 37,5% tiene más de 35 años. Estos datos nos muestran que las personas encuestadas que teletrabajan son mayoritariamente jóvenes.

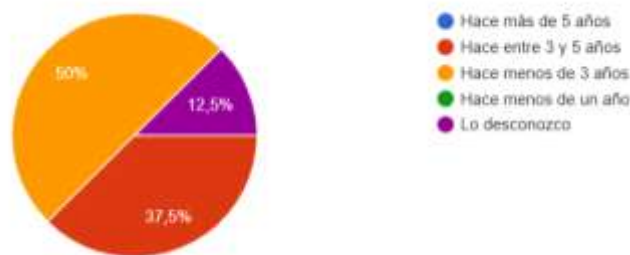
**Figura 1.** Encuesta de edad



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al tiempo que lleva implementado el teletrabajo en sus respectivas empresas, el 50% de los encuestados afirma que el teletrabajo llegó a sus organizaciones hace menos de tres años. Este dato nos confirma que el teletrabajo es muy reciente, ya que aumentó en un gran número de empresas con la llegada de la covid-19. Además, el 37,5% afirma que se implementó en sus trabajos hace entre tres y cinco años. Por último, el 12,5% de los encuestados desconoce cuándo se comenzó a teletrabajar en sus empresas, posiblemente ya estaba implementado antes de que empezaran a trabajar en sus respectivos puestos de trabajo.

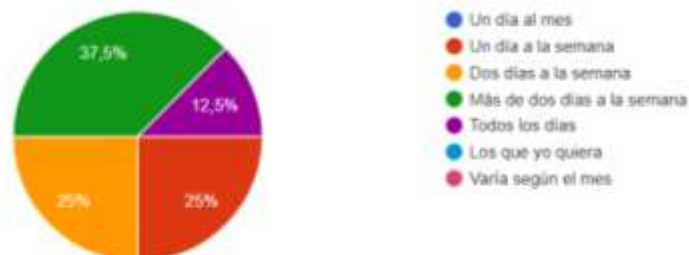
**Figura 2.** Encuesta sobre el momento de implementación del teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Al abordar el tema de los días que los empleados pueden dedicar al teletrabajo hay diversidad de respuestas. En primer lugar, la mayoría de los encuestados, en concreto el 37,5% afirma que puede teletrabajar más de dos días por semana, lo que representa una gran parte del trabajo que puede ser realizado a distancia. Por otro lado, el 25% afirma que únicamente son dos los días que pueden teletrabajar, lo que continúa siendo gran parte del trabajo semanal. El 25% dice que sólo tiene permitido teletrabajar un día a la semana, normalmente suele ser los viernes el día en el que las empresas permiten teletrabajar a sus empleados. Finalmente, el 12,5% de los encuestados trabaja a tiempo completo a distancia.

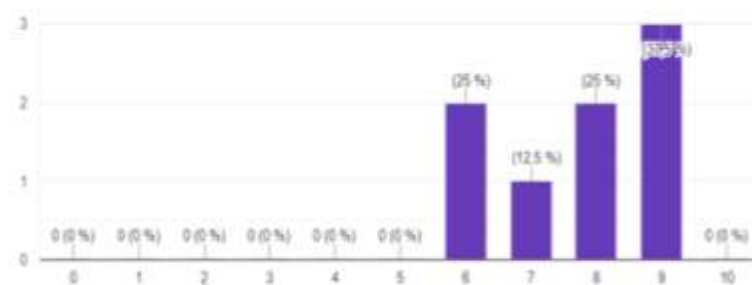
**Figura 3.** Encuesta sobre cantidad permitida de teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Continuando ahora con el papel del jefe o jefa en la organización en relación al teletrabajo se les preguntó a los encuestados sobre el involucramiento del mismo en la empresa, todos respondieron entre 6 y 9 puntos, dato que es bastante positivo ya que refleja el interés de los líderes en la eficacia de sus trabajos.

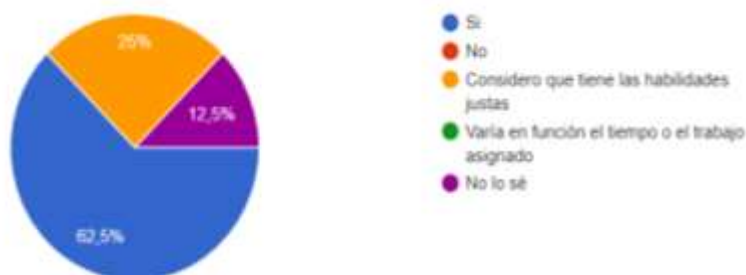
**Figura 4.** Encuesta sobre implicación del líder



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las habilidades que poseen los líderes de los encuestados, el 62,5% afirma que sus jefes o jefas sí poseen las habilidades necesarias para liderar un equipo de trabajo de forma telemática. Este dato resulta muy positivo, debido a que la percepción de los empleados sobre sus jefes es muy buena en temas de liderazgo. Por otro lado, el 25% dice que sus jefes poseen las habilidades justas para poder liderar un equipo a distancia. Finalmente, el 12,5% de los encuestados transmite que desconoce si sus jefes cuentan o no con las habilidades necesarias para poder liderar un equipo que teletrabaja.

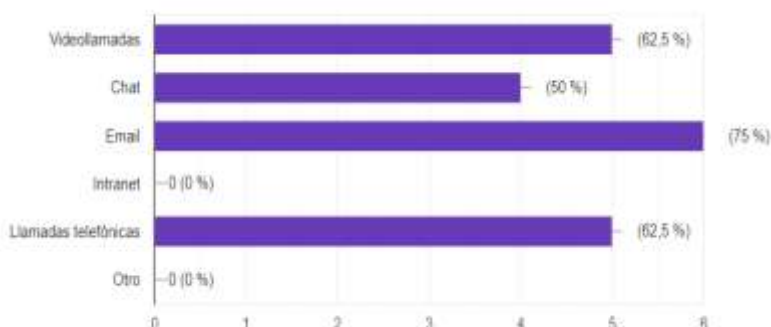
**Figura 5.** Encuesta sobre habilidades del líder



Fuente: Elaboración propia

A la hora de liderar un equipo que no se encuentra presencialmente en sus puestos de trabajo habituales, resulta fundamental la comunicación del líder con el resto del equipo. Es por ello por lo que se preguntó la forma en la que los jefes suelen comunicarse con los empleados. El 75% de los encuestados afirma que el correo electrónico es el medio que más utilizan para enviar información, el 62,5% dice que sus líderes se comunican a través de videollamadas o de llamadas telefónicas, por último, el 50% afirma que es el chat el medio que los jefes emplean para comunicarse. Estos datos nos dicen que los canales más utilizados son aquellos que resultan más cómodos para los líderes, ya que pueden hablar directamente con los empleados al mismo tiempo por ejemplo con las llamadas o videollamadas.

**Figura 6.** Encuesta sobre habilidades comunicativas del líder

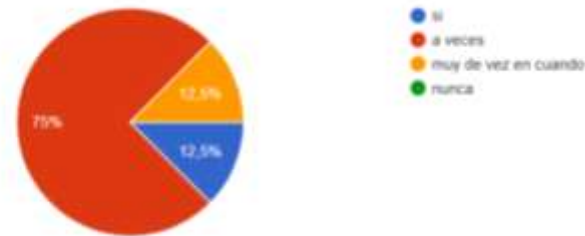


Fuente: Elaboración propia

En relación a la pregunta anterior se preguntó acerca de las reuniones que llevan a cabo los equipos de trabajo que trabajan a distancia. El 75% de los encuestados hace a veces reuniones para evaluar el

trabajo realizado, este dato nos confirma que las reuniones no se producen de forma habitual en las organizaciones. Por otro lado, el 12,5% dice realizar reuniones de forma más habitual y el mismo porcentaje afirma hacerlas muy de vez en cuando. Esto nos muestra la variedad de formas que existen a la hora de evaluar el trabajo que realizan los empleados.

**Figura 7.** Encuesta sobre reuniones de equipo



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preguntó sobre las capacidades que ellos creen que los jefes deben de tener para poder liderar un equipo a distancia de manera exitosa. El 75% de los encuestados le da una mayor importancia a la comunicación y a la motivación de los empleados. Además, la escucha activa y la flexibilidad son las siguientes dos habilidades que también resultan muy importantes para las personas encuestadas. Seguidamente, encontramos al 37,5% de los encuestados que marcó la empatía y la resolución de conflictos como relevantes para liderar un equipo. Finalmente, las habilidades que menor porcentaje de votos obtuvieron fueron la autoridad, la confianza y el pensamiento crítico, con un 25% de los votos.

**Figura 8.** Encuesta sobre valoración de capacidades del líder



Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los resultados obtenidos en esta encuesta se parte con ciertas hipótesis que a lo largo del presente trabajo se irán confirmando o desmintiendo en función de la información obtenida a través de otros estudios y fuentes de información acerca del tema abordado. Lo que es más, estos datos obtenidos en la encuesta se compararán con otros para conocer en mayor profundidad las opiniones de otras personas sobre el teletrabajo.

#### 4. El teletrabajo como tendencia

El concepto de teletrabajo se introdujo en España por primera vez en el año 2012 y fue definida según la Organización Internacional del Trabajo como «la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina» (Collados, 2021). Sin embargo, el origen del teletrabajo se remonta varias décadas atrás cuando el ingeniero de la NASA estadounidense, Jack Nilles (1976) comenzó a pensar en maneras de optimizar los recursos no renovables tras la falta de combustible producida en Estados Unidos en 1973. En su estudio «Telecommunication-Transportation Tradeoff» determinó que «si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo», además se evitan atascos y se

ahorraría energía. Fue así como surgió la idea de teletrabajo, sin embargo, en aquella época las Tecnologías de la Información y Comunicación eran muy limitadas, es por ello por lo que la forma en la que pudo implementar el teletrabajo fue conectando los teclados y las pantallas de los ordenadores a estaciones remotas próximas a la sede de su empresa.

En España el teletrabajo ha ido en aumento desde el año 2012, sin embargo, según Eurostat, el porcentaje de trabajadores con teletrabajo en España está cinco puntos por debajo de la media europea durante la última década. Es cierto que el desarrollo del teletrabajo en nuestro país ha crecido notablemente en los últimos años aunque de una manera más pausada que en otros países del norte de Europa. Según el informe Infoempleo Adecco sobre oferta y demanda de empleo en el mercado de trabajo (2022), el trabajo en remoto se mantiene aunque en la mayoría de los casos se combina con la presencialidad. En concreto en el año 2022 el porcentaje de personas que teletrabajaron fue un 12,5%, un punto menos que en 2021, por lo que el número de personas que trabajaban a distancia en España a finales de 2022 era alrededor de 2.563.000.

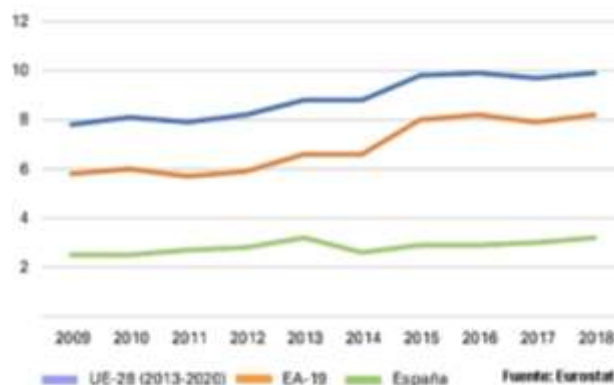
**Figura 9.** Evolución del teletrabajo habitual y ocasional



Fuente: INE

En este gráfico podemos observar la evolución del teletrabajo habitual en España desde 2019 hasta el último trimestre de 2022. Los datos nos muestran el gran aumento en el número de personas que teletrabajaron de 2019 al segundo cuatrimestre de 2022 debido a la llegada de la covid-19. Sin embargo, tras ese pico el número fue disminuyendo progresivamente hasta 2022 de media. En el caso de los hombres que teletrabajan de forma habitual el porcentaje ha ido aumentando poco a poco desde 2019, por lo que en este sector de la población ha habido una mayor estabilidad, caso muy diferente al de las mujeres que teletrabajan de forma habitual cuyo porcentaje ha caído de forma drástica en los últimos cinco años, al igual que los hombres que teletrabajan de forma ocasional.

**Figura 10.** Ocupados que trabajan esporádicamente desde casa

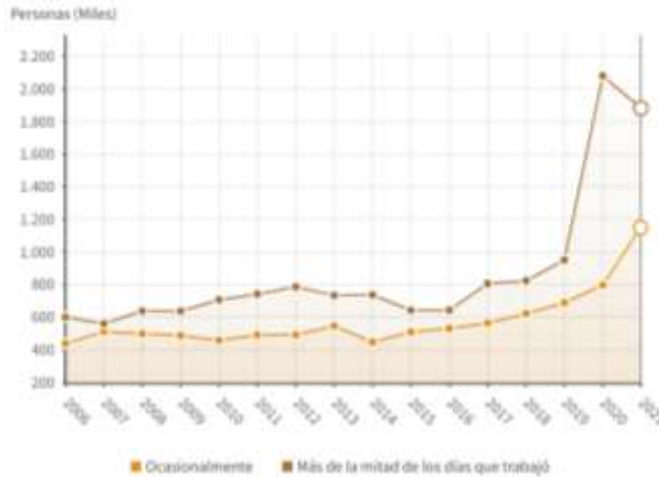


Fuente: Eurostat

En este otro gráfico se puede ver la evolución del teletrabajo en Europa y en España desde el año 2009 al 2018. Como vemos España se sitúa bastante por debajo de la media europea, esto se debe al

desarrollo económico y tecnológico que tiene lugar en cada país. De hecho, según los datos obtenidos por Eurostat, los países en los que más personas teletrabajan son los del norte de Europa, en concreto, Países Bajos, Finlandia, Luxemburgo, Austria y Dinamarca son los que más trabajan de forma telemática. Por el contrario, los países que menos teletrabajan son Rumania, Chipre, Croacia, Grecia y Hungría. Aquí se puede observar la diferencia en el desarrollo entre los países del norte de Europa, los del sur y el este.

**Figura 11.** Evolución del teletrabajo en España



Fuente: INE

Según el Instituto Nacional de Estadística, en 2006 el número de personas que teletrabajaban era de 600.000, en 2021 eran unas 1.900.000 personas. Aunque desde que llegó el teletrabajo a Europa, España ha ido implementando el trabajo de forma telemática y ha ido en aumento de manera progresiva, en nuestro país el teletrabajo no termina de convencer a los trabajadores que de media continúan optando por la forma de trabajo presencial o híbrida.

El aumento del teletrabajo se debe en gran parte a la globalización, la cual ha provocado el crecimiento de los mercados de las empresas y la cierta homogeneización de la sociedad. Sin duda, la globalización ha aportado beneficios, pero también riesgos a los países que han ido adoptando nuevas modalidades de trabajo. Por otro lado, las TIC han sido otro factor fundamental en el desarrollo del teletrabajo, estas han provocado cambios en los patrones de ocupación y trabajo. Las empresas tienen la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías de las actividades productivas, y para ello se reinventan de forma ágil y casi inmediata (Castro-Martínez, 2022).

El concepto de teletrabajo parece intuitivo y, no obstante, resulta difícil de concretar. De hecho, la razón originaria del teletrabajo se inspira en la idea de sostenibilidad y se relaciona con la mejora de la movilidad y la reducción del consumo energético (Nilles, 1976). Sin embargo, esta perspectiva se extiende más allá una vez superadas las limitaciones que poseían las primeras tecnologías digitales, ya que actualmente las tecnologías de la comunicación permiten un contacto virtual con más calidad y más estable. El teletrabajo ha supuesto poder reordenar el trabajo de una forma más flexible y ha permitido organizar el proceso productivo a la demanda. Los efectos del teletrabajo resultan positivos siempre que se dan las condiciones adecuadas, en aspectos medioambientales, personales y en productividad para las empresas, aunque con la llegada de la pandemia la situación cambió de forma radical.

#### 4.1. La covid-19 como punto de inflexión

La llegada de la covid-19 en 2020 supuso la transformación en el modelo de trabajo de numerosas empresas. Las organizaciones se vieron envueltas en una situación imprevista en la que tuvieron que reaccionar rápidamente y reinventarse para continuar trabajando de la forma más correcta y eficaz posible dentro de la situación dada. Al saltar el estado de alarma, los países miembros de la Unión Europea introdujeron una serie de medidas para frenar la expansión de la covid-19 en todos los lugares, incluidos los espacios de trabajo (Montero Ulate *et al.*, 2020; Almeida, 2021; Çelik *et al.*, 2022; Dugnani, 2023).

Tal y como se ha mostrado en las gráficas anteriores la llegada de la pandemia provocó el aumento del número de teletrabajadores a más del doble. Según datos del Instituto McKinsey (Lund *et al.*, 2021),

antes del coronavirus el 99% de trabajadores de oficina trabajaba más del 80% del tiempo en la oficina, sin embargo, ahora tan solo el 10% lo hace. Este dato nos muestra la forma en la que se ha implementado el teletrabajo en las oficinas, ya que a raíz de la covid-19 han sido numerosas las organizaciones que han comenzado a incluir el teletrabajo al menos una vez por semana.

Parece evidente que la pandemia provocó el aumento del teletrabajo en gran medida, ya que en aquel momento era la única opción para que las empresas pudieran seguir realizando sus actividades. Sin embargo, con el tiempo y el descenso de contagios y de gravedad por la enfermedad, el porcentaje del teletrabajo volvió a caer en España de un 20% a un 6% entre los años 2020 y 2021. Esto se debe a que la mayoría de los trabajadores continúan prefiriendo un trabajo presencial en el que se tengan que desplazar a trabajar desde sus hogares. De hecho, según el instituto McKinsey y Lund *et al.* (Op. Cit.), el 68% de las organizaciones aún no han comunicado un plan de implementación del sistema híbrido. Esto se debe a tres razones principales según el profesor de la universidad de Chicago Brent Neiman (2010): la falta de información, las dificultades de coordinación y la inversión requerida. Acerca de este último punto la mayoría de las empresas adquirieron los equipos necesarios para facilitar a los empleados el trabajo desde sus hogares.

Casi el 70% de las empresas no tienen implementado ningún método de teletrabajo a pesar del auge de los últimos años (David *et al.*, 2020). Esto se debe a que no todos los empleos son aptos para el teletrabajo, como por ejemplo el catering, sanidad, servicios de transporte o la venta directa entre otros puesto que el propio trabajo prioriza la presencialidad. Pero la realidad es que los países tampoco están listos para impulsar y aguantar la innovación, «la posibilidad del teletrabajo depende del nivel de infraestructura tecnológica, el acceso a la misma y la proporción de trabajadores con las competencias digitales necesarias. Una expresión de los obstáculos estructurales para el aprovechamiento de las oportunidades del teletrabajo, complementaria a las características ocupacionales, son las brechas en el acceso a las tecnologías digitales» (Jürgen Weller, 2020, p. 15).

El teletrabajo es una opción que ha permitido a los países adentrarse en el mundo de la tecnología en mayor profundidad, forzando en cierto modo a los trabajadores a prepararse en la utilización de las TIC (Olivares-García, 2023). Esto ha provocado contribuir al medio ambiente a la vez que se han alcanzado oportunidades laborales por parte de las empresas y de los trabajadores. Tras la pandemia, teletrabajar se ha convertido en una medida de contención para la covid-19, y a su vez ha supuesto una solución a aquellos efectos negativos en relación a la economía. Cabe destacar que el teletrabajo demanda que los países, personas y empresas inviertan en una infraestructura tecnológica adecuada y legal, la cual permita crear un entorno laboral seguro para todos.

## **4.2 Riesgos laborales en el teletrabajo**

Al igual que en cualquier entorno laboral, en el trabajo se producen muchas situaciones que pueden ser consideradas como factores de riesgo para los trabajadores y las propias empresas. En esta modalidad de trabajo hay que tener en cuenta los factores ergonómicos, organizativos y psicosociales, los cuales influyen en el bienestar de los trabajadores. Es por ello por lo que se debe respetar la distribución de la jornada, la garantía de los descansos y tiempos de disponibilidad entre otros. Sin embargo, estas medidas no están implementadas en la mayoría de las organizaciones ya que hay una ausencia de regulación en el tema (Martínez-López y Saldarriaga-Franco, 2008).

Haciendo hincapié en el concepto de riesgo psicosocial en primer lugar hay que aclarar el significado etimológico de la palabra «psicosocial», psico nos indica que afecta a la psique, es decir a la mente, y social hace referencia a su origen que son determinadas características de la organización del trabajo (OIT, 2013, p. 1).

Los factores psicosociales son considerados como difíciles de comprender y complejos, puesto que representan todas las percepciones y experiencias del trabajador, estos factores pueden tener un efecto tanto positivo como negativo en los trabajadores. Por otro lado, el concepto de riesgo psicosocial implica que viene referido a las condiciones organizacionales cuando se pueden considerar como lesivas para la salud de los trabajadores. Aunque cabe destacar que cualquier factor psicosocial puede ser un riesgo que evaluar para conocer el grado en el que afecta a la salud, de esta forma se puede controlar y prevenir (Miró, 2021) multitud de situaciones conflictivas.

Según Baruch y Nicholson (1997), hay cuatro factores que influyen en el teletrabajo: factores individuales, factores laborales, factores organizativos y factores domésticos. Se trata de una situación



que produce nuevas situaciones de riesgos y de gestión del mismo, a nivel ergonómico, que hace referencia al diseño del puesto de trabajo y sus condiciones ambientales (Martínez-López y Saldarriaga-Franco, 2008); legal, como por ejemplo la dificultad para dilucidar el carácter laboral en caso de que ocurra un accidente en el hogar o el lugar desde el cual el trabajador desarrolle su actividad virtual (Sabadell y García, 2015) y psicosocial.

Por un lado, aparecen o se incrementan algunos factores de riesgo por el aislamiento social, la reducción de apoyo por parte de la organización en muchos casos, el número excesivo de horas de trabajo, obstáculos y problemas en los procesos de supervisión de ese trabajo, etc. (Barraza *et al.*, 2015). Por otro lado, existe la posibilidad de mejora en otros factores en relación con la capacidad de control del propio ritmo de trabajo, la autonomía y la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal.

Uno de los riesgos principales del teletrabajo es el problema del aislamiento, ya que la situación de trabajar en solitario y desde casa supone el posible problema de conciliación entre vida profesional y personal, porque puede afectar de manera significativa a la salud mental de las personas. Para evitar este aislamiento social es fundamental contar con un espacio seguro y tranquilo de trabajo, y por supuesto la organización de la persona al igual que el apoyo recibido por parte de la empresa (David *et al.*, 2020).

Baruch y Nicholson (op cit.) destacaron que existen cuatro factores que se deben cumplir para que el teletrabajo resulte eficaz, estos son los tecnológicos, ambientales, de seguridad y legales. En primer lugar, los factores tecnológicos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la actividad del teletrabajo, debido a que la infraestructura tecnológica es necesaria para ello. El desarrollo de las TIC permitió el crecimiento y el uso generalizado de las tecnologías, y actualmente las plataformas virtuales garantizan el poder trabajar telemáticamente. En cuanto a los factores ambientales, el teletrabajo también es un factor importante para el medioambiente, ya que tal y como se ha explicado al comienzo de la tesis, el teletrabajo surgió en parte para reducir la contaminación para ir a trabajar a las oficinas. La seguridad es otro factor que apoya el desarrollo del teletrabajo, ya que el hogar y la familia son símbolo de seguridad en la mayoría de los trabajadores, es por ello por lo que la seguridad que ofrece trabajar desde casa proporciona un entorno fiable. Finalmente, respecto a los factores legales podemos decir que son un elemento clave para garantizar la eficacia del teletrabajo, ya que debe haber una regulación en torno a las horas de trabajo y descanso, y unas medidas para garantizar la seguridad y bienestar de los trabajadores.

Aunque hay que mencionar que estos aspectos varían en función de cada empresa, ya que muchas de las culturas de las organizaciones se basan en la presencialidad y no en el trabajo remoto, es por ello por lo que el teletrabajo resulta muy heterogéneo según el sector y la propia organización. A pesar de estas diferencias lo imprescindible es proporcionar a todos los trabajadores las medidas necesarias para asegurar su bienestar, teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente.

## 5. La adaptación del líder al teletrabajo

La adaptación del líder al teletrabajo es un proceso lento pero necesario, el cual requiere de los conocimientos y herramientas acerca de la gestión por parte de los líderes. En la oficina cada jefe tiene su propio estilo de liderazgo sobre el equipo de trabajo (Pop *et al.*, 2023), lo mismo ocurre al trabajar en remoto. Existe el imaginario social de un líder que comunica todo a sus trabajadores correctamente, de forma clara y siempre transmitiendo energía, sin embargo, la realidad va mucho más allá, sobre todo cuando hablamos de teletrabajo (Acuña Hormazábal *et al.*, 2022).

En primer lugar, para liderar cualquier equipo hay que tener en cuenta si un trabajo se da de forma completamente presencial, totalmente en remoto o si existe un formato híbrido. La gestión y la comunicación hacia el equipo dependerá del formato de trabajo de cada organización (Alcaide-Aranda y Aguilar Alcaide, 2023). Centrándonos en el formato híbrido, el líder debe adaptar toda la estrategia corporativa a la situación de trabajo en remoto, es por ello por lo que tienen lugar muchos cambios en las organizaciones. Al no encontrarse el equipo de trabajo físicamente junto es posible que haya más dificultades a la hora de comunicarse, menos claridad en la elaboración de las tareas y más confusión. Por este motivo, es clave el rol del líder en esta situación para los colaboradores.

A pesar de que en un lugar de trabajo en el que se trabaja de manera presencial en la oficina también se pueden dar malentendidos, en el teletrabajo las probabilidades aumentan. La adaptación al teletrabajo requiere el conocimiento de las TIC en profundidad por parte de los líderes para

proporcionar al resto del equipo las herramientas y conocimientos necesarios para la correcta realización del trabajo (Barrio-Fraile *et al.*, 2023; Cervi *et al.*, 2023). Por otro lado, es fundamental la comunicación con el equipo a través de un medio que proporcione estabilidad y buena comunicación, como por ejemplo las videollamadas, ya que permite una comunicación y *feedback* inmediato a la vez que se pueden ver las caras entre ambos. Existen otro tipo de canales de comunicación como los grupos de chat, emails, o la propia intranet de la compañía (Pinto *et al.*, 2023). Estos otros medios al ser meramente textos escritos se pierde totalmente la comunicación verbal, que resulta altamente importante para la correcta comunicación. Si los líderes optan por comunicarse con su equipo a través de canales escritos deberán ser rigurosos en la escritura para que no provoque dudas o malentendidos.

Existen dos modalidades de liderazgo propuestas en 1985 por Bass que los líderes de las organizaciones pueden ejercer, el tipo de liderazgo que cada jefe imparte depende de la personalidad que posee cada persona y de sus objetivos e implicación hacia la organización. Estas categorías de liderazgo son (Lupano Perugini y Castro Solano, 2008):

- Liderazgo transaccional: se basa en el intercambio de beneficios entre líder y trabajadores. Los colaboradores a cambio de su trabajo reciben un valor por parte del jefe en función del logro de los objetivos establecidos. Además, corrigen las situaciones de los empleados para el correcto desempeño y funcionamiento de la empresa, utilizando la anticipación y la observación. La meta principal es el logro de objetivos establecidos. Tal y como indican Contreras y Barbosa (2013) este tipo de liderazgo se da en las organizaciones tradicionales en las que los líderes crean estrategias que se limitan a cumplir con los procesos establecidos para obtener los resultados deseados.
- Liderazgo transformacional: este tipo de liderazgo busca generar cambios significativos partiendo de la concienciación a los colaboradores sobre la importancia de realizar correctamente el trabajo asignado. Además, promueven el trabajo en equipo y se preocupan realmente por el bienestar de los trabajadores. Estos líderes inspiran y motivan consiguiendo crear equipos de alto desempeño, mediante el fomento de los valores, principios y dedicación en todo el proceso. Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano Perugini y Castro Solano, 2008).

Teniendo en cuenta estas dos formas de liderar equipos de trabajo podemos decir que lo ideal es que los líderes opten por el liderazgo transformacional para liderar sus empresas de forma telemática. De esta forma los colaboradores se sentirán verdaderamente involucrados y motivados en el proyecto, y a largo plazo la empresa continuará cumpliendo con sus objetivos.

Por otro lado, existen tres posturas que se pueden adoptar para organizar y liderar un equipo de trabajo a distancia. En primer lugar, encontramos el liderazgo participativo, este es en el que todos los miembros colaboran y trabajan para ser los propios líderes, sin una figura que ejerza ese papel como tal. Para ello, todas las personas aportando sus conocimientos y habilidades. En segundo lugar, encontramos el concepto de liderazgo situacional, este tipo de liderazgo hace referencia al papel de líder que asumen los miembros del equipo en función de las circunstancias dadas. Aquí lo más importante radica en cómo gestionar el trabajo y no quién lo hace (Barrientos-Báez *et al.*, 2018). A razón de lo anterior, los colaboradores asumen el rol de líder según la experiencia o el trabajo a realizar. Finalmente, se encuentra el liderazgo directivo, en este tipo de liderazgo los líderes sí que cuentan con un mayor conocimiento sobre el trabajo que el resto de los trabajadores del equipo. Son quienes tienen claros los objetivos y los comunican de manera determinada a los demás miembros, además de realizar otro tipo de tareas como supervisar y motivar. En este caso el equipo sí que está «motivado» por un único líder.

Según Collins (2000), para que las organizaciones sean exitosas y perdurables deben coexistir estos tres tipos de liderazgo. Para preservar la visión, misión y valores y establecer unos objetivos claros a largo plazo se debe dar un liderazgo directivo, sin embargo, para realizar planes operativos y estrategias se requieren liderazgos participativos y situacionales. En el teletrabajo estos tipos de liderazgo se pueden aplicar por niveles jerárquicos, por ejemplo, el liderazgo directivo se debe aplicar siguiendo las directrices que proporciona el jefe a grandes rasgos. Aunque a la hora de realizar el trabajo se suele realizar por departamento conformados por un número más reducido de personas, es ahí donde se

puede dar el liderazgo situacional o participativo, ya que cada persona según sus habilidades o conocimientos puede asumir las responsabilidades que no vengan impuestas directamente por el líder.

### **5.1. Capacidades del líder en el teletrabajo**

Resulta fundamental para una organización contar con un líder bien formado (Barrientos-Báez y Caldevilla-Domínguez, 2023) que posea las habilidades y capacidades necesarias para poder liderar un equipo en remoto. Una persona que tiene que liderar un equipo a distancia debe contar con una serie de características y habilidades para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa. Diversos investigadores afirman que existen seis características que deben de poseer los líderes para garantizar un liderazgo eficaz:

1. **Inteligencia:** la inteligencia está ligada a un coeficiente intelectual alto, sin embargo, hablando sobre capacidad para liderar la inteligencia va más allá. Los líderes deben tener conocimientos sobre idiomas, deben estar bien formados y tener capacidad de razonamiento para comprender el trabajo a desarrollar.
2. **Confianza:** los líderes deben tener confianza en sí mismos en primer lugar para poder ser capaces de mostrar dicha confianza al resto de colaboradores. Una vez asegurada la confianza en ellos mismos y en plan de trabajo, los líderes deben ser capaces de mostrar confianza a los trabajadores para transmitir una actitud positiva y capacidad de éxito.
3. **Carisma:** está relacionada con el magnetismo y el encanto innato con el que cuentan muchas personas, es una especie de atractivo que se puede trabajar. Por ejemplo, el carisma se puede conseguir adoptando comportamientos y actitudes de otros líderes que cuentan con carisma e incorporarlos así a nuestro propio comportamiento. El carisma requiere de práctica y tiempo pero ayudará a demostrar competencia, comunicar grandes expectativas y valores fuertes a los seguidores y a ser objeto de inspiración para otros.
4. **Determinación:** hace referencia a la atención que se pone en las tareas que se están realizando. Implica estar enfocado en unos objetivos claros que permitan cumplir con el trabajo de una forma seria y enfocada.
5. **Sociabilidad:** la sociabilidad se refiere a la capacidad que tienen los líderes para poder interactuar correctamente con otros individuos de la compañía. Para una correcta sociabilidad los líderes deben tener una correcta comunicación y escucha, además, deben ser capaces de construir relaciones sólidas.
6. **Integridad:** un líder debe ser una persona con unos principios y valores consolidados y estables, es decir, tiene que ser una persona íntegra, transparente, leal y honesta en la que se pueda confiar y transmita dicha confianza.

Además de estas seis características un líder debe contar con otro tipo de cualidades que le hagan ser considerado un buen líder, como por ejemplo crear una energía positiva y un buen entorno de trabajo, mostrar empatía hacia los demás, gestionar los acuerdos y desacuerdos dentro del equipo, compartir conocimientos e información y motivar a los empleados.

Por otro lado, un líder debe contar con indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos, para conocer así si se están cumpliendo los objetivos y en qué medida. En el teletrabajo se puede hacer uso de numerosas herramientas que permiten medir la productividad de los trabajadores, por ejemplo aplicaciones de seguimiento del tiempo, software de gestión de proyectos para distribuir las responsabilidades, y herramientas de comunicación y colaboración en las que se puedan distribuir archivos o realizar videoconferencias. Si estas herramientas se aplican y el líder mide la eficacia de las mismas en el trabajo que sus empleados realizan se permitirá conocer si el equipo funciona correctamente o si por el contrario es necesario hacer cambios en la forma de gestión del trabajo. Lo más importante es que el líder tenga la capacidad de saber detectar errores y posibles ámbitos de mejora de la manera más rápida y eficiente posible, siempre teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores (Barrientos-Báez y Alonso-Luis, 2018).

## 6. Conclusiones

En los últimos años el teletrabajo ha aumentado en gran medida y esto ha provocado el crecimiento de los líderes que han tenido que adaptarse a este nuevo método de trabajo. El desarrollo de las TIC ha sido un aspecto fundamental para poder trabajar en remoto de forma adecuada, además, este desarrollo ha provocado el interés de otras muchas empresas en el teletrabajo.

Tras analizar los datos realizados por estudios a nivel nacional, europeo e internacional y a su vez recogiendo los datos de la encuesta realizada, se ha llegado a una serie de conclusiones acerca del liderazgo en el teletrabajo.

En primer lugar, hay que mencionar que tras el despunte que hubo del teletrabajo durante el periodo de pandemia el número de empresas que teletrabajan ha ido en descenso. Es decir, las organizaciones en su mayoría continúan prefiriendo trabajar presencialmente en una oficina a hacerlo a distancia. Esto se debe a la falta de implementación de las tecnologías sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, la carencia de formación y conocimiento acerca del teletrabajo, y las dificultades a la hora de coordinar, tal y como analizó Brent Neiman (op cit.). Aunque a priori estos aspectos dependen de las organizaciones en concreto, hay que tener en cuenta el contexto del teletrabajo en España. Como se ha analizado en una de las gráficas España pertenece a uno de los países de Europa con una baja tasa de teletrabajadores, debido a la situación política, económica y tecnológica del país. Por ello no es de extrañar que en España los empleados en su mayoría continúen prediciendo un trabajo de manera presencial (Santillán-Marroquín, 2020).

Los datos recogidos por la encuesta realizada muestran que el teletrabajo se implementó en las respectivas empresas de los encuestados hace menos de cinco años, coincidiendo con el gran aumento de teletrabajo que hubo en 2020 internacionalmente debido a la llegada de la pandemia. Por otro lado, los líderes son bien valorados y las capacidades más apreciadas son aquellas que están consideradas por los profesionales de la comunicación como las características básicas que deben poseer los líderes para hacer una gestión eficaz del trabajo, tales como la comunicación, escucha activa y la motivación a los empleados (Pérez Sáinz, 2021).

Tras el análisis realizado queda claro que el teletrabajo no es adecuado para todas las organizaciones, lo es únicamente para aquellas cuyas tareas no implican la presencialidad del trabajo y para las que cuentan con un jefe bien formado en cuanto a liderazgo y herramientas para el teletrabajo. Si un líder no cuenta con las habilidades mencionadas anteriormente es preferible continuar trabajando de forma presencial para no empeorar la situación laboral del equipo y que no repercuta en los resultados de la empresa.

En definitiva, lo fundamental para el teletrabajo es el bienestar emocional de todos los miembros del equipo para mejorar la efectividad, reforzar las prácticas de liderazgo y las relaciones interpersonales en las organizaciones. De esta manera se conseguirá formar un equipo de alto desempeño que trabaje hacia un objetivo común con todas las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de la compañía.

## 7. Agradecimientos

El presente texto nace en el marco de un proyecto CONCILIUM (931.791) de la Universidad Complutense de Madrid, «Validación de modelos de comunicación, neurocomunicación, empresa, redes sociales y género».

## Referencias

- Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F., Castillo, J., & Luengo-Martínez, C. (2022). Investigaciones sobre Engagement y Burnout: una aproximación teórica en tiempos de covid-19. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 370-383. <https://doi.org/10.36390/telos242.10>
- Adecco (2022). *Informe infoempleo Adecco* (Resumen ejecutivo). Adecco. <https://shorturl.at/Tgyhc>
- Alcaide-Aranda, L. I. del C., & Aguilar Alcaide, C. E. (2023). Liderazgo Escolar y sus Efectos Organizacionales en Procesos de Mejora Educativa. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 282-301. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837>
- Almeida, F. (2021). Social movements in a time of pandemic: The case of Tech4Covid19 in Portugal. *European Public & Social Innovation Review*, 6(2), 51-63. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/151>
- Alvarado, A. P. (2021). *Liderazgo en tiempos de teletrabajo, desarrollando conciencia*. [Tesis de fin de Grado] Universidad Militar de Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/38411>.
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín Económico/Banco de España*, 2, 1-20. <https://shorturl.at/ZzIS6>
- Ayesta, J., & Vélaz, I. (2021). ¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo. *Nuevas Tendencias*, 106, 25-28. <https://doi.org/10.15581/022.42526>
- Barraza L., R., Muñoz, N., Alfaro, M., Álvarez, Á., Araya, V., Villagra, J., & Contreras, A. M. (2015). Ansiedad, depresión, estrés y organización de la personalidad en estudiantes novatos de medicina y enfermería. *Revista Chilena de Neuropsiquiatría*, 53(4), 251-260. <https://acortar.link/qoSGVT>
- Barrientos-Báez, A., & Alonso-Luis, X. (2018). Empleo y contratación en España: diferencias de género. *Turismo: Revista de estudios de Turismo de Canarias y Macaronesia*, 7, 1-21. [http://ijtegi.iriarteuniversidad.es/admin/archivos/2018%20\(1\).pdf](http://ijtegi.iriarteuniversidad.es/admin/archivos/2018%20(1).pdf)
- Barrientos-Báez, A., Báez-García, A. J., Flores-Muñoz, F., & Gutiérrez-Barroso, J. (2018). Gender diversity, corporate governance, and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.07.001>
- Barrientos-Báez, A., & Caldevilla-Domínguez, D. (2023). Inteligencia emocional y liderazgo en femenino. En Cinta Gallent Torres, Paola Eunice Rivera Salas y Guillermo Mejías Martínez (coords.), *Tendencias de la comunicación más proactiva*. Colección 'Ediciones Universitarias'. TECNOS.
- Barrio-Fraile, E., Barbeito-Veloso, M. L., Fajula-Payet, A., Perona-Páez, J. J., & Enrique-Jiménez, A. M. (2023). Uso del podcast corporativo como herramienta de comunicación de los ODS en el sector bancario español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 97-122. <https://n9.cl/4vf1h>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la covid-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Çelik, H. C., Oduncu, P., Güdekli, İsmail A., & Doğankaya, E. (2022). Educación superior en Turquía durante la pandemia de covid-19: un estudio sobre los problemas de comunicación experimentados durante la educación a distancia en línea. *Vivat Academia*, 156, 50-71. <https://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1440>
- Cervi, L., Tejedor Calvo, S., & Robledo-Dioses, K. (2023). Comunicación digital y ciudad: Análisis de las páginas web de las ciudades más visitadas en el mundo en la era de la covid-19. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 81-108. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-1845>
- Collados, M. B. F. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1). [https://ejcls.adapt.it/index.php/rilde\\_adapt/article/view/957](https://ejcls.adapt.it/index.php/rilde_adapt/article/view/957)
- Collins, P. H. (2000). Gender, Black Feminism, and Black Political Economy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 568, 41-53. <http://www.jstor.org/stable/1049471>
- Comisión Europea (2022). *Informe Eurostat 2022*. Europa.eu. <https://shorturl.at/aD5GE>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>

- David, M. A., Cruz, C. A., Nieto, F. R., & Clemow, A. C. (2020). Caracterización sociodemográfica, condiciones de salud y de trabajo en los docentes de 4 instituciones educativas del distrito de Barranquilla. En *Actas II Congreso Prevenir 2019: desde la teoría a la práctica. Seguridad, salud, bienestar* (p. 6). Seguridad y Bienestar Laboral SL.
- Dugnani, P. (2023). Meios de Comunicação, Extensão, Escapismo e Isolamento social: Os paradoxos da comunicação nas relações sociais poscovid. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 28, 24-37. <https://doi.org/10.35742/rcci.2023.28.e279>
- Herrera, L. A. G., Hernández, G. L. S., Castillo, K. C., & Arriola, O. Z. (2019). Diagnóstico del uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en las PYMES. *Revista GEON. Gestión, Organizaciones y Negocios*, 6(1), 69-83. <https://doi.org/10.22579/23463910.85>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). The future of work after covid-19. *McKinsey Global Institute*. <https://acortar.link/mjI4z1>
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2008). Características asignadas a prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo. En *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-032/676>
- Martínez-López, E., & Saldarriaga-Franco, J. (2008). Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral. *Revista de Salud Pública*, 10(2), 227-238. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42210203>
- Miró, M. T. I. (2021). Teletrabajo y riesgos psicosociales: la imperiosa necesidad de reforzar la tutela preventiva. *Trabajo, Persona, Derecho, Mercado*, 3, 175-212. <https://doi.org/10.12795/TPDM.2021.i3.10>
- Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L., & Arias Murillo, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por covid-19. *Revista de Comunicación y Salud* 10(2), 109-25. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Neiman, B. (2010). Stickiness, synchronization, and passthrough in intrafirm trade prices. *Journal of Monetary Economics*, 57(3), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2010.02.002>
- Nilles, J. M. (1976). *Telecommunications-transportation trade-off: Options for tomorrow*. John Wiley & Sons, Inc.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género. *Oit.or.cr*. <https://shorturl.at/idfiS>
- Olivares-García, F. J., Román-San-Miguel, A., & Méndez-Majuelos, I. (2023). Uso de herramientas colaborativas y teletrabajo en la producción de Informativos en Canal Sur Televisión tras la covid-19: El caso de Despierta Andalucía. *Vivat Academia*, 157, 1-21. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1496>
- Pérez Sáinz, J. P. (2021). Marginación social y nudos de desigualdad en tiempos de pandemia. *Nueva Sociedad*, 293, 63-76. <https://static.nuso.org/media/articles/downloads/3.TC.Sainz.293.pdf>
- Pinto, H., Nogueira, C., & Vieira, G. (2023). Digitalisation landscape in the European Union: Statistical insights for a Digital Transformation. *European Public & Social Innovation Review*, 8(1), 20-38. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/233>
- Pop, A.-I., Marín Pérez, B., & Pérez-Sánchez, J. (2023). Liderazgo y personalización de la política. Sánchez y Casado en las elecciones generales de 2019: el papel constructor de las televisiones generalistas al bipartidismo. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 28, 56-76. <https://doi.org/10.35742/rcci.2023.28.e282>
- Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el covid-19. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Weller, J. (2020). La pandemia del covid-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45759/S2000387\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45759/S2000387_es.pdf)