



Vigilada Mineducación

Liderazgo en entornos híbridos: Mejores prácticas y lecciones aprendidas de expertos en empresas en Colombia

Nicolás Jaramillo Torres

Trabajo de Grado para optar por el título
de Magíster en Administración (MBA)

Director, Docente

Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
MEDELLÍN
2025

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	14
3.1 GENERAL	14
3.2 ESPECÍFICOS	14
4. MARCO CONCEPTUAL	15
4.1 El Concepto de Liderazgo	15
4.2 Teorías de Liderazgo	17
4.2.1 Teoría del gran hombre	17
4.2.2 Teoría de los rasgos	18
4.2.3 Teoría del comportamiento	19
4.3 Estudios representativos del liderazgo	20
4.3.1 Estudios de la Universidad de Michigan	20
4.3.2 Estudios de la Universidad de Ohio	21
4.3.3 Sistema de Administración de Likert	22
4.3.4 La rejilla del liderazgo	23
4.3.5 Aproximación humanista de McGregor	25
4.3.6 Teoría X	25
4.3.7 Teoría Y	26
4.3.8 Teoría de la contingencia	26
4.3.9 Continuidad de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt	27
4.3.10 Modelo de Contingencia de Fiedler	28
4.3.11 Teoría de los caminos de meta: path-goal	31
4.3.12 Modelo de Hersey y Blanchard	33
4.3.13 Teorías Modernas	37
4.3.13.1 Liderazgo transaccional	37
4.3.13.2 Liderazgo transformacional	38
4.3.13.3 Liderazgo carismático	39
4.3.13.4 Liderazgo inspiracional	39
4.4 Modalidades de trabajo	40
4.4.1 Trabajo Presencial	41
4.4.2 Trabajo remoto	41
4.4.3 Trabajo híbrido	43
5. METODOLOGÍA	44

5.1 Características de los Sujetos	45
5.2 Procedimiento	46
5.3 Diseños del Instrumento	46
5.4 ENTREVISTADOS	49
6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
6.1 En relación al objetivo específico 1. “Analizar las prácticas recomendadas por expertos en el liderazgo de equipos en entornos híbridos” Se tuvieron las siguientes respuestas.	52
6.2 En relación al objetivo específico 2. “Identificar las prácticas de liderazgo más valoradas en equipos híbridos, según los expertos.” Se tuvieron las siguientes respuestas.	58
6.3 En relación al objetivo específico 3. “Examinar las prácticas que no fueron efectivas o contraproducentes en el liderazgo de equipos híbridos, según las vivencias de los expertos.” Se tuvieron las siguientes respuestas.	62
6.4 En relación al objetivo específico 4. “Jerarquizar las mejores y peores prácticas y lecciones aprendidas de liderazgo en entornos híbridos según su relevancia e impacto, basándose en la evaluación de los expertos.” Se tuvieron las siguientes respuestas.	67
7. CONCLUSIONES	71
8. REFERENCIAS	76
9. ANEXO 1	82

RESUMEN

Este trabajo explora el liderazgo de entornos híbridos en empresas que operan en Colombia mediante un estudio cualitativo de carácter exploratorio, sustentado en entrevistas semiestructuradas a doce líderes con experiencia gestionando equipos híbridos. El problema se enmarca en la reconfiguración del trabajo postpandemia, que aceleró la adopción de esquemas que combinan presencialidad y virtualidad, lo que exigió a los líderes a rediseñar prácticas y acuerdos de coordinación. Se definieron objetivos para acopiar experiencias, identificar prácticas valoradas y contraproducentes, y jerarquizarlas según su impacto percibido. El marco conceptual articula aportes clásicos y contemporáneos (i.e. Daft, Baker, Burns, Goleman) y teorías como rejilla gerencial, sistemas de Linkert, liderazgo situacional, modelos de contingencia y camino-meta, útiles para comprender la adaptación del rol en modalidades híbridas. Metodológicamente, se siguió el enfoque cualitativo con diseño no experimental, transversal y de alcance exploratorio, se garantizó consentimiento informado, custodia y confidencialidad de los datos. Los hallazgos de las entrevistas se complementaron con un cuestionario tipo ranking en el que los doce expertos (escala 1-5) priorizaron las prácticas que surgieron de las entrevistas, en “mejores prácticas”, en las que destacaron gestionar por resultados, y comunicación estructurada y frecuente, seguidas por construir confianza /autonomía y *feedback* continuo. También figuraron reglas del juego claras, metodologías ágiles y tableros de seguimiento, reconocimiento y bienestar, rituales de presencialidad, flexibilidad del modelo híbrido y reglas de inclusión para todo el equipo. En las peores prácticas, los expertos rechazaron la presencialidad obligatoria sin propósito, la micro gestión, la hiperconectividad y la vigilancia digital, junto con la exclusión del trabajador remoto, exceso de reuniones, fugas de información, desconfianza del trabajador remoto, rigidez del modelo híbrido y *onboarding* exclusivamente virtual de nuevos miembros del equipo. En conjunto, los resultados sugieren que el liderazgo híbrido efectivo equilibra claridad operativa con autonomía responsable, evitando controles intrusivos o presencialidad sin propósito.

Palabras Clave: Liderazgo en entornos híbridos; mejores prácticas de liderazgo; peores prácticas de liderazgo; trabajo híbrido; lecciones aprendidas de liderazgo.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se sitúa en el giro organizacional que produjo la pandemia cuando la combinación de presencialidad y virtualidad escaló como modalidad de trabajo, demandando que los líderes ajustaran sus prácticas para sostener coordinación, resultados y bienestar.

El problema de la investigación parte de esta transición ¿cuáles son las prácticas de liderazgo en entornos híbridos mejor y peor valoradas por doce expertos en el liderazgo de equipos en Colombia?; los objetivos se orientan a acopiar experiencias, identificar lo que funciona y lo que no, y jerarquizar prácticas según su impacto percibido en el desempeño de su equipo y experiencia personal.

La justificación subraya la utilidad práctica, aportar una guía para organizaciones, líderes, áreas de talento humano y academia, con aprendizajes positivos y negativos basados en experiencia directa de gestión híbrida. El marco conceptual integra definiciones y enfoques de liderazgo, la influencia orientada al cambio de Daft, la crítica histórica de Baker a la jerarquía, la mirada humanista de Burns y la inteligencia emocional de Goleman, como base para comprender el liderazgo cuando la interacción se distribuye entre lo presencial y lo virtual.

Se revisaron teorías y modelos relevantes, la rejilla gerencial de Blake y Mouton, los sistemas de administración de Likert, el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de contingencia de Fiedler, el continuo de Tannenbaum y Schmidt y la teoría camino-meta de House, como repertorio conceptual para interpretar decisiones de liderazgo en contextos híbridos.

En cuanto a modalidades de trabajo, se presenta el trabajo híbrido como alternancia de lugares y medios de colaboración, distinto del teletrabajo y del trabajo virtual puro, enfatizando transiciones entre modos tradicionales presenciales y no tradicionales virtuales.

Metodológicamente se realizó con un enfoque cualitativo con diseño no experimental y transversal, el instrumento fue entrevista semiestructurada, permitiendo capturar significado y contexto de las prácticas reportadas por los líderes. De manera complementaria, se aplicó una encuesta tipo ranking para jerarquizar cuantitativamente las prácticas identificadas en las entrevistas, y se analizó a través de estadística descriptiva de mediana, moda y rango inter cuartil.

La muestra fue intencional criterial, doce líderes colombianos con experiencia gestionando equipos híbridos y trayectoria en compañías en Colombia. Se garantizó el consentimiento informado, confidencialidad y custodia de los datos, conforme a la normativa aplicable.

El procedimiento incluyó la planeación del instrumento, trabajo de campo con entrevistas de 60 minutos, transcripción y análisis. Además, se analizaron las respuestas de los expertos para encontrar convergencias que pudieran permitir luego clasificar las mejores y peores prácticas de liderazgo en entornos híbridos.

Para jerarquizar se aplicó un cuestionario tipo ranking, escala de 1-5, a los doce expertos, de acuerdo con el enunciado del instrumento que nació de las entrevistas anteriores. El formulario consolidó las respuestas y sirvió para priorizar por frecuencia de calificaciones altas.

En los resultados encontramos que el ranking de mejores prácticas ubicó en la cima gestionar por resultados y comunicación estructurada, seguidas por construir confianza y autonomía, comunicación estructurada y frecuente y *feedback* continuo y voz del empleado. Complementan la lista, reglas del juego claras, metodologías ágiles y tableros de seguimiento, reconocimiento y bienestar, rituales de presencialidad, flexibilidad del modelo híbrido e inclusión de los miembros virtuales.

El ranking de peores prácticas rechazó con más fuerza la presencialidad sin propósito, la micro gestión, la hiperconectividad y la vigilancia digital, además de exclusión de los miembros remotos, reuniones excesivas, fugas de información, desconfianza del modelo híbrido, rigidez del modelo híbrido y *onboarding* de nuevos miembros exclusivamente virtual. En conjunto, se reafirma un modelo que privilegia la claridad, coordinación y autonomía responsable, evitando controles intrusivos o presencias injustificadas.

En suma, la investigación aporta una síntesis accionable para el liderazgo híbrido, combinando acuerdos operativos claros (metas, KPI, reglas y cadencias) con prácticas relacionales (confianza, *feedback*, reconocimiento) y cuidar límites sanos de desconexión, con implicaciones directas para capacitación, diseño de políticas y acompañamiento a los líderes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la década de los noventa, con el avance de la tecnología de la información y comunicación (TIC), se han venido desarrollando diferentes modalidades de trabajo, tales como el trabajo híbrido y el trabajo remoto. El presente trabajo se enfocará únicamente en el trabajo híbrido, este entendido como una combinación de trabajo presencial en las instalaciones físicas de las empresas y el trabajo virtual mediante uso de tecnologías TIC que han permitido a las personas trabajar desde cualquier lugar.

Al respecto, Tosca-Vidal (2022), explicó cómo estas modalidades de trabajo ya venían siendo definidas hace más de 30 años:

Esta modalidad es regularizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Naciones Unidas (ONU) congrega a gobiernos, empleadores y trabajadores para implementar nuevas normas del trabajo, crear políticas, programas para el fomentar las oportunidades de trabajo. Por otra parte, el modelo híbrido, es una combinación de dos formatos laborales los cuales son el formato tradicional y a distancia, este proporciona posibilidad de poder trabajar en las instalaciones de la organización y fuera de ellas. El inicio de este modelo es a finales de la década de los 90, el cual se implementó para el nivel superior para una educación semipresencial. (pp. 263)

Sin embargo, es a partir de la pandemia de la COVID -19 que el mundo empresarial se ve enfrentado a la necesidad de permitir a sus empleados trabajar de manera remota e híbrida para poder dar continuidad a sus operaciones del día a día. Esto reconfiguró la forma en que trabajamos, estableciendo como norma general algo que solo estaba reservado para unos pocos: el trabajo híbrido, que permite que las personas cuenten con más libertad con su tiempo y espacio. Según BBC News Mundo (2022), los trabajadores han venido prefiriendo este esquema de trabajo remoto, de acuerdo con un estudio realizado en Reino Unido, el 83% de los empleados querían realizar su trabajo de manera híbrida una vez presentada la pandemia.

La pandemia de la COVID -19 trajo consigo un paradigma respecto al trabajo que ha cambiado la forma en que las personas se relacionan con el empleo, ya que no solo se valora el salario, los beneficios y la reputación de la organización, sino que también se ha vuelto parte

fundamental de las decisiones de cambio de empleo, la modalidad de trabajo. En este sentido, Ipsos (2024) presentaron los resultados de una investigación que contó con más de 2,000 trabajadores de México, Brasil, Chile y Argentina, en los que se encontró que más del 35% de los trabajadores consideraban que uno de los mayores beneficios era trabajar desde la casa y más del 60% de los trabajadores que trabajan entre 1 y 3 días en la oficina, expresaron un aumento en su bienestar.

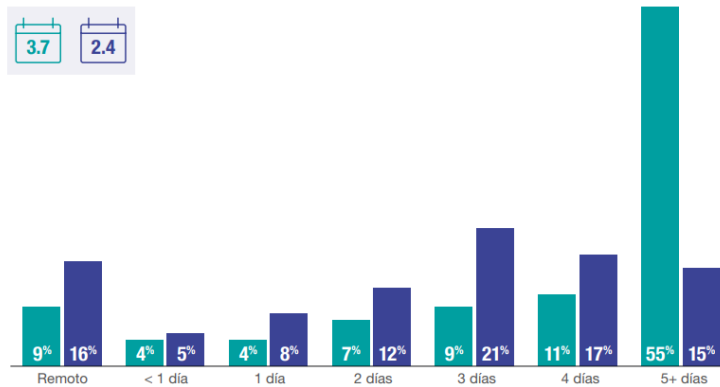
Así mismo, expresaron que la mayoría de los trabajadores prefiere trabajar menos tiempo en la oficina y que el trabajo híbrido se incrementa:

Figura 1. 70% de los colaboradores no pasan el tiempo deseado en la oficina

+70% de los colaboradores NO pasan el tiempo deseado en la oficina.

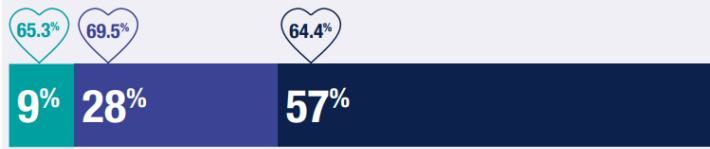
Tiempo que trabajan en las instalaciones de su empresa, actual vs. preferido, por semana

Key: ■ ¿Qué tan frecuentemente trabajas en las instalaciones de tu empleador?
 ■ Independientemente del acuerdo actual con tu trabajo, ¿cómo te gustaría trabajar en el futuro?
 ☐ Número promedio de días trabajados en la ubicación del empleador



Comparativo de situaciones de trabajo actual y preferido

Key: ■ Quiere trabajar más en la oficina
 ■ Actualmente trabaja el tiempo que prefiere
 ■ Quiere trabajar menos en la oficina
 ♥ Recomendación



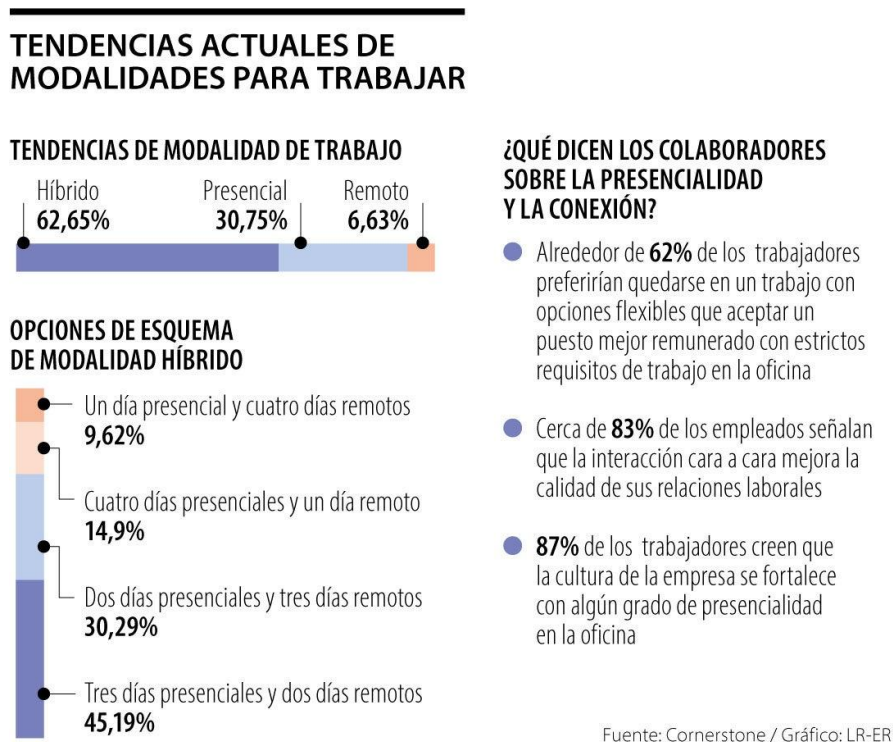
10 2401 Empleados (públicos o privados) o trabajadores independientes; con trabajos de oficina / administrativo / de escritorio que trabajen desde la oficina, remoto o híbrido en Latam, edades 18-65. Entrevistados en línea entre el 3 al 18 de diciembre de 2023.
 *Se muestra en azul si no se sabe / No contestan la frecuencia de trabajo en instalaciones de su empleador.

Fuente: Tomado de Ipsos, 2024.

En este contexto, Colombia no se ha quedado atrás y el trabajo híbrido se ha vuelto una tendencia en la cual los trabajadores buscan constantemente nuevas opciones de trabajo que sean mucho más flexibles y les permita trabajar más tiempo desde la casa. En consecuencia, según un estudio de la consultora EY (2024), la segunda principal razón por la cual los colombianos consideran cambiar de empleo es la necesidad de opciones laborales que permitan trabajar de manera híbrida o remota, superando incluso el interés por obtener incrementos salariales.

Así mismo, un estudio realizado por La República (2024), encontró en Colombia que los empleados prefieren el teletrabajo, sin embargo, 63% de las empresas optan por el modelo híbrido. Se identificó que el modelo de trabajo mayormente utilizado es la modalidad híbrida, con tres días de presencialidad y dos días de trabajo remoto, de acuerdo con la siguiente gráfica:

Figura 2. Tendencias actuales de modalidades para trabajar.



Fuente: Tomado de La República (2024).

En este contexto se puede observar que el trabajo híbrido llegó desde pandemia con una tendencia a quedarse, y aumentar incluso en las empresas que no han querido adoptar las nuevas modalidades de trabajo. Es así como los jefes han tenido que enfrentarse a nuevos retos en el

liderazgo de equipos híbridos, incluso liderando equipos con los que pasan varios días sin tener contacto físico.

Por otra parte, de acuerdo con Cortés León (2023), en España encontraron tres principales conclusiones del análisis de múltiples investigaciones sobre el trabajo híbrido:

1. Los directivos de las empresas tienen menos expectativas que sus empleados con respecto al trabajo en remoto y más intención de volver a lo presencial.
2. Entre los empleados, se mantiene e incluso crece la expectativa de continuar con el teletrabajo, sobre todo con el formato híbrido, que es el más aceptado.
3. Desde las diferentes perspectivas, se consolida el trabajo híbrido como un espacio de confluencia que ofrece las ventajas de ambos sistemas, el presencial y el remoto. (pp. 11)

Según McKinsey & Company (2022), en este escenario se presentan nuevas dificultades como el *burnout*, soledad, problemas de salud mental y motivación que vienen afectando los equipos. Algunos líderes han considerado la necesidad de volver a la presencialidad con el fin de mitigar estos efectos, sin embargo, los trabajadores han expresado su intención de buscar otras opciones laborales en caso de perder el beneficio de trabajar de manera híbrida. En consecuencia, los líderes no tienen otra opción que aceptar la nueva modalidad de trabajo híbrido, aun con los retos que ello incluye para su equipo y su liderazgo.

En concordancia Harvard Business Review (2022) encontró que:

Cuando se realiza el diseño del espacio de trabajo híbrido nos encontramos con tres situaciones de tensión:

1. Trabajar en cualquier momento vs trabajar todo el tiempo.
2. Aislamiento vs sentirnos invadidos
3. Las prácticas que son posibles en un entorno de trabajo híbrido vs las que son preferidas y recompensadas. (Traducción propia. S.P.)

Como lo indicaban Mitchell & Brewer (2022), los estudios sobre el liderazgo en modalidades de trabajo híbrido podrían beneficiar a líderes y gerentes de equipo con modalidades híbridas, proporcionando prácticas que buscan maximizar el potencial de esta modalidad, enfocado en desarrollar una cultura efectiva, aprovechando lo mejor de los dos mundos. Es así como se presenta

la necesidad de entender el trabajo híbrido y ofrecer diferentes experiencias que permitan conocer el manejo de equipos y sus consecuencias en estas modalidades. (pp. 1-3)

A nivel global se ha venido estudiando este fenómeno, es así como en Suecia, Sjögren Nyberg (2023) encontraron que las organizaciones y los líderes deberán comprender la importancia de la adaptación y flexibilidad en los estilos de liderazgo a la hora de liderar equipos híbridos. Así mismo, descubrió que cuando las organizaciones y líderes comprenden los desafíos del trabajo híbrido podrán tener mejores bases para crear ambientes más propicios para el trabajo y cuidado de sus empleados. (pp.11-25)

Igualmente, para Oleksa-Marewska & Tokar (2022), los líderes que tuvieron que enfrentarse a equipos en modalidades de trabajo remoto se vieron retados por nuevos desafíos como mantener la motivación de los equipos, la adaptación a nuevas herramientas tecnológicas, la coordinación de equipos más dispersos y mantener el bienestar de los empleados con nuevas estrategias de comunicación y ayuda permanente. (pp. 13 y 14)

La naturaleza del trabajo y el ingreso de nuevas tecnologías han venido cambiando la forma en que los trabajadores se relacionan y trabajan. En relación a esto, Larson & DeChurch, (2020) realizaron un estudio sobre cómo la tecnología ha reconfigurado la forma en que se entiende el trabajo, los equipos, el liderazgo, el relacionamiento, entre otros. Este estudio tuvo dos conclusiones que pueden aportar al presente estudio:

Implicación de liderazgo #1: Los líderes de equipo deben compensar los desafíos que enfrentan los equipos virtuales para desarrollar estados afectivos y cognitivos funcionales, así como para implementar procesos de equipo. En este mismo sentido, los líderes de equipo pueden moldear las prácticas tecnológicas para fomentar el desarrollo de estados afectivos y cognitivos funcionales, así como la implementación de procesos de equipo. Los líderes de equipo pueden moldear las prácticas tecnológicas para fomentar el desarrollo de estados afectivos y cognitivos funcionales, así como la implementación de procesos de equipo. Implicación de liderazgo #4: Las prácticas tecnológicas del equipo pueden influir en la estructura de liderazgo que emerge en el equipo, así como en la estabilidad o fluidez de dichas estructuras de liderazgo. (Traducción propia, pp. 5,7)

La investigación ha evidenciado la necesidad de conocer cómo se ha reconfigurado el trabajo con las nuevas tecnologías y cómo el liderazgo debe buscar nuevas estrategias de gestión más efectivas que logren cohesionar mejor los equipos y así lograr los objetivos propuestos.

Mediante el presente trabajo se busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo en entornos híbridos mejor y peor valoradas por doce expertos en el liderazgo de equipos en Colombia? A través de esta pregunta se busca identificar y jerarquizar tanto las fortalezas como las debilidades encontradas en las prácticas actuales, de manera que proporcionen una respuesta para desarrollar herramientas guía que optimicen dichos entornos.

2. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo de equipos en nuevos modelos híbridos representa un gran reto para las empresas, pero principalmente para los líderes que tendrán que reinventar la forma en que se relacionan con sus equipos, reconfigurando el rol de líder en cada empresa.

Es así como toma relevancia este estudio, que busca recopilar las experiencias de expertos en el sector con el fin de proveer elementos clave para el desarrollo de una herramienta guía que permita dar luces a los líderes del momento sobre aprendizajes positivos y negativos que han tenido sus homólogos en las mismas condiciones, para, de esa manera, poder tener opciones de gestión frente a sus equipos.

De esta suerte, se considera pertinente entonces realizar este estudio, ya que como lo demuestran diferentes investigaciones, los líderes se están enfrentando a nuevos retos y será necesario explorar las experiencias que han tenido expertos en el sector con el fin de aportar prácticas que puedan apoyarlos en estos nuevos retos y sugerencias de prácticas que es aconsejable abandonar.

Este trabajo tiene un valor potencial de utilidad de acuerdo con el contexto que se está presentando en este momento, específicamente se considera que puede ser un aporte para:

- 1. Organizaciones:** Podrían ser útiles las experiencias que han tenido expertos en el asunto para así poder crear programas de capacitación e incentivar las buenas prácticas y desaconsejar las prácticas contraproducentes.

2. **Líderes:** Este estudio puede proporcionar una guía para que conozcan las experiencias de expertos y decidir si pueden adoptarlas de acuerdo con su percepción.
3. **Áreas de Talento Humano:** Puede servir como estudio de campo para conocer qué está sucediendo con el trabajo híbrido y generar cuestionamientos que permitan la construcción de nuevas formas de trabajo e incentivos para los empleados y líderes.
4. **Academia:** Puede ser base para futuros estudios de liderazgo y trabajos híbridos que se realicen en Colombia y analizar la evolución del asunto.

En concordancia, la utilidad del presente estudio radica en ofrecer una guía basada en la experiencia de expertos que son líderes y han experimentado los desafíos que presenta el trabajo híbrido en el liderazgo de sus equipos. Este trabajo no se limitará a describir la complejidad que se presenta liderando equipos híbridos, sino que busca conocer la experiencia de doce expertos en el asunto que puedan ofrecer luces a los líderes del ahora sobre múltiples aprendizajes positivos y negativos que le permitan formarse una opinión informada.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Acopiar experiencias de liderazgo que han tenido los líderes en entornos de trabajo híbridos, con el propósito de identificar las mejores prácticas de liderazgo y las lecciones aprendidas en empresas colombianas.

3.2 ESPECÍFICOS

1. Analizar las prácticas recomendadas por expertos en el liderazgo de equipos en entornos híbridos.
2. Identificar las prácticas de liderazgo más valoradas en equipos híbridos, según los expertos.
3. Examinar las prácticas que no fueron efectivas o contraproducentes en el liderazgo de equipos híbridos, según las vivencias de los expertos.
4. Jerarquizar las mejores y peores prácticas y lecciones aprendidas de liderazgo en entornos híbridos según su relevancia e impacto, basándose en la evaluación de los expertos.

4. MARCO CONCEPTUAL

El liderazgo constituye un constructo con múltiples significados cuyo sentido ha evolucionado al tiempo de los cambios sociales y organizacionales, es por ello que antes de adentrarnos en las modalidades contemporáneas, como el liderazgo en entornos híbridos, resulta imprescindible delimitar con precisión los conceptos centrales. Desde la definición relacional y orientada al cambio propuesta por Daft, pasando por la crítica histórica de Baker a la visión jerárquica tradicional, hasta la perspectiva humanista de Burns y el énfasis de Goleman (2013) en la inteligencia emocional, cada autor aporta un matiz que amplía la comprensión del fenómeno del liderazgo. Al integrar estas miradas podremos reconocer al liderazgo no solo como ejercicio de influencia multidireccional, sino también como proceso de elevación de la conciencia colectiva y de conexión empática con los seguidores, dimensiones críticas cuando la interacción se fragmenta entre lo presencial y lo virtual.

Definir con rigor estos conceptos, además, sienta las bases para seleccionar y contrastar las teorías que se revisarán, como la del “Gran Hombre” a los modelos contingentes y transformacionales, y para enmarcar empíricamente las prácticas que se analizarán en los capítulos posteriores. Solo a partir de un marco conceptual claro y respaldado por la literatura podremos interpretar adecuadamente cómo los rasgos, comportamientos y contextos descritos por autores clásicos y modernos se reconfiguran ante la realidad híbrida.

4.1 El Concepto de Liderazgo

El liderazgo ha sido un fenómeno con diferentes definiciones que esbozaremos con el propósito de aproximarnos al significado. Al respecto, Daft (2022) lo definió así:

El liderazgo implica influencia; ocurre entre personas; esas personas desean intencionalmente cambios y mejoras significativas; y los cambios reflejan propósitos compartidos por líderes y seguidores. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva; sin embargo, también es inherente a esta definición el concepto de que la influencia es multidireccional y no coercitiva. (...) El liderazgo implica crear mejoras, no mantener el status quo. (...) Un aspecto importante del liderazgo es influir en otros para que se unan en torno a una visión común. Por tanto, el liderazgo implica la influencia de las personas para lograr cambios hacia un futuro

deseable (pp. 4-5). Este mismo autor consideró que el líder está caracterizado por seis elementos clave:

Figura 3.

Elementos claves de Liderazgo.



Fuente: Tomado de Daft 2022.

Si bien las teorías de liderazgo han venido cambiando al pasar del tiempo, también hallamos autores que han encontrado una visión común en el tiempo, así lo describió Baker (2007)

Desde las teorías de liderazgo tan antiguas como la del "Gran Hombre" hasta la década de 1970, la visión común del liderazgo era que los líderes dirigían activamente y los subordinados, luego llamados seguidores, seguían de manera pasiva y obediente. (Traducción propia. pp. 51)

Así mismo, es importante resaltar que el liderazgo ha tenido múltiples definiciones, sin embargo, podemos observar algunas definiciones que tienen un carácter más humanístico, al respecto James MacGregor Burns (1978) definió el liderazgo como:

la tarea del líder es elevar la conciencia en un plano amplio. El acto fundamental del líder es inducir a las personas a ser conscientes de lo que sienten, a percibir sus necesidades verdaderas con tanta intensidad y a definir sus valores con tanto significado, que puedan ser impulsadas a una acción con propósito (Burns 1978; traducción propia)

En este mismo sentido, Daniel Goleman (2013), autor del best seller, *Inteligencia Emocional*, sostiene que "El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a

la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común”. Este autor entiende el liderazgo como una habilidad técnica y cognitiva, en la cual el líder de manera empática logra motivar las personas y conectarse con ellas para lograr el cumplimiento de las metas.

En este orden de ideas, estas definiciones nos permiten dilucidar que el liderazgo implica que una persona, el líder, tenga la capacidad personal de movilizar otro grupo de personas, que puede ser su equipo de trabajo, con el fin de lograr objetivos en común. Además, se puede percibir una característica humanística del líder, ya que deberá tener esa capacidad de conectarse con las personas y lograr motivarlas, permitiendo así la consecución de metas.

4.2 Teorías de Liderazgo

Por medio de las siguientes teorías de liderazgo buscamos en el presente trabajo dar un contexto que permita al lector conocer las diferentes teorías y modelos que han nacido en el tiempo sobre el liderazgo.

4.2.1 Teoría del gran hombre

A principios del siglo XX, surgió por primera vez en la literatura el fenómeno del liderazgo, profesando que las personas no podían hacerse líderes, sino que por el contrario los líderes nacían con estas características, es decir que el liderazgo era una condición innata a ciertos especímenes humanos. Este surgimiento nació de la mano del escocés Carlyle (1841), quien sostenía que “la historia del mundo no es sino una biografía de grandes hombres”, este profesor de la Universidad de Edimburgo construyó esta teoría y recopiló sus clases en el libro *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. (Carlyle, 1841, como se citó en Spector, 2016)

A pesar del pasar de los siglos, esta teoría todavía tiene vigencia a la hora de comprender el significado de liderazgo, especialmente en el mundo corporativo actual, en el que se buscan héroes que salven compañías que están fracasando Khurana (2004). En este sentido, puede evidenciarse cómo grandes compañías como Disney o Nike, han repatriado a sus antiguos CEO's, Bob Iger y Elliot Hill, que vuelven como héroes para retomar el rumbo exitoso de estas, ahora en crisis.

Al respecto, otros autores soportan esta idea:

¿Cómo, entonces, podemos explicar lo que parece dolorosamente obvio si nos negamos a reconocer la teoría del Gran Hombre como una de las muchas vías legítimas y significativas para nuestra comprensión de este tema tan elusivo el liderazgo? En resumen, no podemos, porque, a menos que estemos dispuestos a enfrentar esos problemas filosóficos básicos que han desafiado las mentes a lo largo de la historia, estamos condenados a revolcarnos en la oscuridad de observaciones carentes de significado, observaciones que describen, pero hacen poco para penetrar el misterio del liderazgo (Cawthorne, 1996, citado en Kumaran, 2012, pp.70,80; traducción propia).

No obstante lo anterior, dentro del periodo histórico victoriano en Inglaterra, el sociólogo Herbert Spencer fue extremadamente crítico con este punto de vista, en su libro *The Study of Sociology*, criticó la teoría del gran hombre, argumentando que el contexto social tenía un papel más significativo en la formación de los eventos que cualquier ser humano individual, los grandes hombres eran producto de fuerzas sociales e históricas más que enviados por Dios, Spector (2016). Fue así como esta teoría fue perdiendo vigencia y dando apertura a otras hipótesis.

4.2.2 Teoría de los rasgos

Tal como aduce Daft (2022), los avances en psicología a mediados del siglo XX germinaron investigaciones que buscaban identificar los rasgos de personalidad que tenían los líderes que los diferenciaban del resto de la población mediante pruebas psicológicas y de aptitud. Stogdill examinó más de 100 estudios y encontró que si bien sí había rasgos importantes como la confianza en sí mismos y las habilidades personales, todo dependía del marco situacional en el que se encontraba una persona, porque algunos rasgos podrían servir para una líder empresarial, pero esos mismos rasgos podrían no ser efectivos en el ejército o en la política (p. 46)

Con el transcurso de los años, la teoría de los rasgos encontró que, para ser un buen líder debe tener una serie de rasgos como la humildad, el optimismo, ser una persona alegre, genuina y la voluntad de admitir que ha cometido errores. En este sentido, Kirkpatrick y Locke realizaron una lista de los rasgos y motivaciones que tienen los líderes:

- Liderar: ambición, energía, tenacidad, iniciativa y orientación al logro.
- Motivación por el liderazgo: personalizado vs socializado.
- Confianza: incluyendo estabilidad emocional.
- Habilidad cognitiva

- Conocimiento del negocio.
 - Otros rasgos: Carisma, creatividad/originalidad y flexibilidad.
- (Kirkpatrick & Locke, 1991, p.49; traducción propia).

En este mismo orden de ideas, Daft (2022) construyó su propia lista a partir de varios autores, seleccionando las características sociales y personales relacionadas con el trabajo; de personalidad; trasfondo social y de inteligencia que caracterizan a un líder:

Figura 4.

Rasgos de los líderes

Cuadro 2.1	
Algunas características del líder	
Características personales	Características sociales
Energía	Sociabilidad, habilidades interpersonales.
Pasión	Cooperatividad
Humildad	Capacidad para conseguir cooperación.
Resistencia física	Tacto, diplomacia
Inteligencia y habilidad	Características relacionadas con el trabajo
Inteligencia, capacidad cognitiva.	Impulso, ganas de superación.
Conocimiento	Confianza
Juicio, decisión	Imparcialidad
Personalidad	Perseverancia, tenacidad
Optimismo	Trasfondo social
Alegría	Educación
Auto confianza	Movilidad
Honestidad e integridad	
Carisma	
Deseo de liderar	
Independencia	

Fuente: Tomado de Daft 2022.

4.2.3 Teoría del comportamiento

En contraposición de la investigación anterior, esta teoría busca el comportamiento que tienen los líderes que los diferencian de otras personas y que les permite ejercer un liderazgo eficaz con sus equipos. De acuerdo con Daft (2022), los primeros estudios de esta teoría fueron realizados por la Universidad de IOWA y liderados por Kurt Lewin. Este equipo realizó un experimento con diferentes grupos liderados por un líder con estilo autócrata o democrático. Encontraron que el grupo con liderazgo autocrático tenía buenos resultados, siempre y cuando el líder estuviera

supervisando el equipo, sin embargo, se generaron sentimientos de hostilidad. Por otra parte, el grupo de liderazgo democrático tuvo un buen desempeño, incluso cuando el líder no estaba presente y por el contrario no se generaron los sentimientos de hostilidad. (Daft, 2022, p. 56).

Así mismo, Kumaran (2012) identificó que los teóricos de la teoría de los rasgos, identificaron que los líderes podían ser coercitivos, autoritarios, democráticos, con estilo de fijación de ritmo, de coaching y afiliativos. Los últimos eran líderes que empleaban la empatía principalmente; los de estilo de coaching eran líderes motivacionales; los líderes de fijación de ritmo eran contundentes con su liderazgo; los democráticos permitían que su equipo fuera participativo; los líderes autoritarios conducían a su equipo por donde ellos decidían; y los líderes coercitivos eran controladores y exigentes. (p.81)

4.3 Estudios representativos del liderazgo

4.3.1 Estudios de la Universidad de Michigan

La universidad de Michigan se basó principalmente en líderes eficaces e ineficaces de acuerdo con su productividad. La Universidad caracterizó dos tipos de comportamiento, así lo describió Palomo (2013):

- **Líderes centrados en la persona.** Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción.** Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo. (p.25)

Como conclusión, Daft (2022) encontraron que son estilos diferentes y opuestos entre sí, ya que un líder puede identificarse con uno de los dos estilos, pero no con los dos al mismo tiempo. Así mismo, encontraron que, si bien el liderazgo influyó en el desempeño y satisfacción de los subordinados, este desempeño también es afectado por otras circunstancias del trabajo.

4.3.2 Estudios de la Universidad de Ohio

Hemphill & Coons (1957), investigadores del Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad de Ohio, llevaron a cabo uno de los primeros estudios sobre el comportamiento del liderazgo. Para ello, aplicaron el Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), un cuestionario diseñado para identificar las dimensiones del liderazgo a partir de las percepciones de cientos de empleados. A través de esta herramienta, los participantes evaluaron distintos ejemplos de comportamientos observados en sus líderes. El análisis de las respuestas permitió identificar dos tipos de comportamiento en el liderazgo:

Estructura inicial: “Aquella conducta del líder que muestra el grado al que este se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas” (Hemphill & Coons, 1957, citados por Daft, 1994: 484).

Consideración: “El grado de sensibilidad del líder que respeta las ideas y los sentimientos de sus subordinados y crea una confianza recíproca” (Hemphill & Coons, 1957, citados por Daft, 2006: 56).

Como resultado de estos dos tipos de comportamiento, dichos autores desarrollaron el siguiente gráfico mediante el cual se establecieron cuatro tipos de liderazgo:

Figura 5. Estilos de Liderazgo



Fuente: Tomado de Palomo, 2013.

Como resultado de la figura 5, se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan a continuación:

- El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.
- Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.
- Muchas excepciones a estos resultados, lo que resalta la importancia de la «situación» al hablar del liderazgo. (Palomo, 2013, p.27).

4.3.3 Sistema de Administración de Likert

El psicólogo social Rensis Likert, como resultado de su observación en la relación empleado – empleador en las organizaciones, describió por primera vez su teoría sobre los estilos de liderazgo en 1960 (Likert, 1967).

Likert propuso cuatro sistemas de liderazgo que varían en función de la distribución del poder, la comunicación y la confianza en los empleados dentro de una organización. En el sistema autoritario explotador, la estructura es altamente jerárquica y la toma de decisiones se centraliza en los niveles superiores, sin participación de los empleados. La falta de confianza de los directivos en sus subordinados se traduce en un liderazgo basado en el miedo, con mínima comunicación y escasa cooperación entre equipos. Las decisiones se imponen de manera unilateral y el uso de castigos o amenazas es una estrategia predominante para la motivación (BusinessBalls, s.f.).

Por otro lado, el sistema autoritario benevolente mantiene la centralización del poder en los niveles altos, pero introduce incentivos y recompensas como mecanismo de motivación en lugar del castigo. Aunque existe cierta confianza en los empleados, esta sigue siendo condescendiente y la comunicación ascendente es limitada, restringiéndose a información positiva sin cuestionamientos ni propuestas. La competencia entre empleados puede ser

promovida para la obtención de beneficios, lo que limita la cooperación y el trabajo en equipo (BusinessBalls, s.f.).

El sistema consultivo representa un avance en la descentralización de la autoridad, permitiendo que los empleados participen en la toma de decisiones cuando estas afectan directamente sus funciones. Se fomenta un mayor nivel de confianza y comunicación dentro de la organización, lo que facilita el trabajo en equipo y la cooperación. La motivación se logra mediante incentivos y la posibilidad de asumir mayores responsabilidades. Sin embargo, el poder final sigue estando en manos de la alta dirección (BusinessBalls, s.f.).

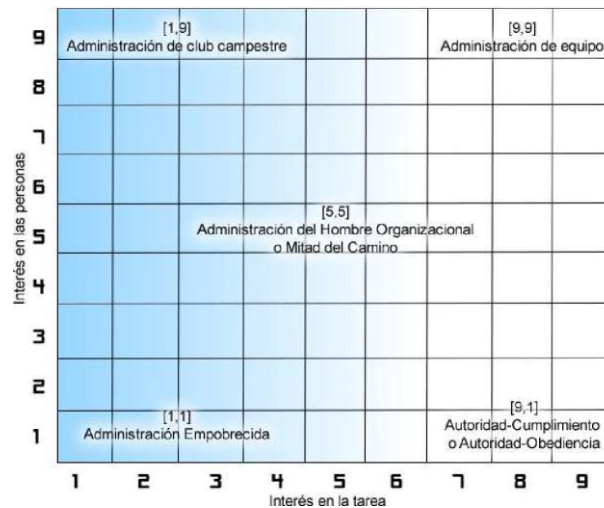
Finalmente, el sistema participativo es el modelo más democrático y eficiente según Likert (1967), ya que distribuye equitativamente la responsabilidad y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Existe una confianza plena en los empleados, quienes participan activamente en la gestión y pueden expresar ideas o preocupaciones con la certeza de ser escuchados. La comunicación es fluida en todas direcciones y la motivación proviene tanto de recompensas económicas, como del involucramiento en la fijación de objetivos. Esto fomenta la cooperación, la satisfacción laboral y, en consecuencia, una mayor productividad (BusinessBalls, s.f.).

4.3.4 La rejilla del liderazgo

La rejilla de liderazgo o malla gerencial es un modelo de liderazgo desarrollado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en la década de los sesenta en Estados Unidos. Este modelo se originó debido a las investigaciones que existían previamente, las cuales sugerían la existencia de dos características clave en el comportamiento de los líderes. (Blake & Mouton, 1964).

Por medio de este modelo se desarrolló el enfoque en las personas y el enfoque en la producción. A partir de allí, identificaron cinco estilos de liderazgo que permiten identificar a líderes con enfoque en la tarea en el eje horizontal o en las personas en el eje vertical (Blake & Mouton, 1964).

Figura 6. Rejilla del liderazgo



Fuente: Blake y McCanse (1991).

El primer estilo identificado como el "Liderazgo empobrecido" (1,1), caracterizado por una baja preocupación, tanto por las personas como por la tarea. Los líderes que tienen el comportamiento caracterizado por este estilo, tienden a minimizar su esfuerzo en el trabajo y evitan involucrarse en la toma de decisiones, lo que puede conducir a una falta de dirección y motivación en el equipo.

En contraposición, el "Liderazgo de autoridad y obediencia" (9,1) muestra una alta preocupación por la producción y una baja por las personas. Este estilo se centra en la eficiencia y el cumplimiento de tareas, a menudo a expensas del bienestar y el relacionamiento con los colaboradores, lo que puede generar un ambiente de trabajo tenso y una alta rotación de personal.

El "Liderazgo de club campestre" (1,9) se caracteriza por una alta preocupación por las personas y una baja por la producción. Los líderes que utilizan este estilo buscan mantener relaciones armoniosas, amigables y un ambiente de trabajo agradable, sin embargo, dejan de lado la consecución de los objetivos organizacionales, afectando negativamente el rendimiento.

El "Liderazgo en equipo" (9,9) representa el equilibrio perfecto entre la preocupación por las personas y por la eficiencia en el trabajo. Este estilo de liderazgo promueve la participación democrática de los empleados en la toma de decisiones, y a su vez provoca un alto compromiso

con los objetivos de la organización, resultando en un desempeño superior, acompañado de mayor satisfacción laboral.

Finalmente, el “Liderazgo Administración del hombre organizacional o de mitad del camino (5,5)” justo en toda la mitad del plano cartesiano, equilibrando el líder que tiene una moderación en la administración y motivación del equipo, y al mismo tiempo no tiene una exigencia alta por la consecución de objetivos. Este tipo de liderazgo ha sido criticado por no lograr altos niveles de satisfacción ni altos niveles de eficiencia laboral.

4.3.5 Aproximación humanista de McGregor

Por otra parte, el psicólogo y economista estadounidense Douglas McGregor formuló su propia teoría a partir de su experiencia como consultor con el fin de describir los diferentes estilos de liderazgo. En el desarrollo de esta teoría identificó dos tipos de actitudes de los empleados y por lo tanto en la manera que se debería aproximar el líder: una teoría X, en la que se supone que a las personas no les gusta trabajar y tienen una tendencia a evitar cumplir con sus responsabilidades. Por otra parte, la teoría Y, que supone que a las personas no necesariamente les molesta su trabajo y que, de manera natural, se responsabilizarán del mismo, Daft (2022).

4.3.6 Teoría X

Es una teoría más conservadora y en línea con las teorías de liderazgo antiguas, ya que supone que los trabajadores tienen una perspectiva negativa del trabajo y que solo lo hacen por su seguridad personal, por lo tanto, estos grupos de trabajo deberían ser manejados con medidas más estrictas, coaccionándolas a trabajar y dirigidas todo el tiempo. En este enfoque, el Directivo X deberá obligar a sus equipos a cumplir con sus obligaciones mediante amenazas de ser sancionadas, mecanismos de control y supervisión, y de ser necesario, dirigirlas para que trabajen correctamente, Palomo (2013).

Como evidencia de lo anterior, en pandemia se presentaron casos de Directivos X y así lo identificó Daft (2022):

Bill Michael, ex presidente de KPMG en el Reino Unido, reflejó los supuestos de la Teoría X cuando dijo a cientos de miembros del personal en una reunión virtual durante la pandemia de COVID-19, que simplemente hicieran su trabajo y “dejaran de quejarse” y “hacerse las

víctimas” sobre sus condiciones laborales. Los comentarios, que sugerían una actitud de que era necesario obligar a estos empleados profesionales a realizar su trabajo, eran muy insensibles en una época en la que morían miles de personas al día. Michael renunció poco después. (p.139)

4.3.7 Teoría Y

En contraposición, la Teoría Y plantea que las personas no rechazan el trabajo de manera natural, sino que pueden comprometerse con él cuando encuentran interés en sus labores y en su entorno laboral. También sugiere que, en un entorno ideal, los individuos tienden a asumir más obligaciones y a emplear su creatividad para resolver las dificultades que encuentren. Los Directivos Y tienden a enfocarse en las relaciones personales con sus empleados, en este caso McGregor consideró que esta era la teoría más realista y con mayores niveles de efectividad en el liderazgo, ya que existen múltiples investigaciones que sugieren relación entre la forma de comportarse del líder y el éxito en el liderazgo Daft (2022).

De acuerdo con esta teoría, un concepto importante será la integración, toda vez que será necesario que cada organización cuente con métodos, herramientas que apoyen al líder y puedan satisfacer los requerimientos y necesidades de cada persona, y al mismo tiempo cumplir con las metas trazadas por la organización como un todo. En este caso, este líder tendrá principalmente dos funciones: primero, propender porque cada subordinado se dirija a sí mismo, y, segundo, crear un ambiente propicio para que cada individuo pueda auto desarrollarse y perseguir los objetivos organizacionales, Palomo (2013).

4.3.8 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia en el liderazgo sostiene que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que considera que la eficacia de un líder depende de la situación específica en la que actúa y por lo tanto está sujeto al contexto.

Dicho enfoque surgió tras las teorías de rasgos y de comportamientos, reconociendo que, ni las cualidades personales innatas ni un estilo fijo de dirección garantizan el éxito en todas las circunstancias (Palomo, 2013). En las organizaciones actuales que se encuentran marcadas por entornos cambiantes y volátiles, equipos multiculturales y modalidades de trabajo híbridas, el

liderazgo contingente resulta especialmente relevante, ya que exige que los directivos adapten su estilo a las demandas del contexto para lograr resultados efectivos (Daft, 2022). En este orden de ideas, los líderes tienen como función principal ser un facilitador flexible, capaz de modificar su comportamiento para alinear a su equipo con los objetivos organizacionales bajo distintas condiciones ambientales (Daft, 2022; Palomo, 2013).

Dentro del marco de tipos de liderazgo en entornos organizacionales actuales, las teorías de contingencia ocupan un lugar central al enfatizar la interacción entre el líder, los colaboradores y el contexto en el que todo se desarrolla. A diferencia de las teorías que buscaban el “mejor” estilo de liderazgo de forma absoluta, las teorías contingentes proponen que el estilo óptimo depende de variables situacionales como la naturaleza de la tarea, el nivel de madurez del equipo, el tiempo disponible para tomar decisiones o la estructura de poder en la organización (Fiedler, 1967, citado en Palomo, 2013). Esta visión contextual incorpora la complejidad de las organizaciones contemporáneas, en las cuales los cambios tecnológicos, las diferentes geografías de los equipos de trabajo y las dinámicas híbridas obligan a los líderes a ajustar sus comportamientos para mantener la eficiencia y la motivación de sus trabajadores.

Actualmente la literatura de liderazgo identifica varias teorías específicas de contingencia que ofrecen modelos para entender cómo adecuar el estilo de dirección a diferentes circunstancias (Daft, 2022). A continuación, se presentan cuatro de las principales teorías contingentes de liderazgo en el contexto organizacional:

4.3.9 Continuidad de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt fueron pioneros en proponer un enfoque contingente del liderazgo a finales de los años cincuenta, en su modelo de continuidad de comportamiento del liderazgo, describieron un rango de estilos que va desde un liderazgo altamente autocrático o centrado en el jefe, hasta un liderazgo altamente democrático o centrado en los subordinados.

La idea central de esta teoría consiste en que el líder puede elegir su estilo de acuerdo con las circunstancias, en lugar de aferrarse a un solo estilo de liderazgo (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Los autores identificaron hasta siete niveles que representan grados intermedios de participación de los subordinados en la toma de decisiones, desde decisiones completamente tomadas por el

líder, hasta decisiones delegadas totalmente en el equipo (Daft, 2022). Así las cosas, el modelo reconoce matices entre los extremos autocrático y democrático, permitiendo estilos mixtos según lo requiera cada situación.

Una contribución importante de Tannenbaum y Schmidt fue señalar las variables situacionales que influyen para elegir el estilo adecuado, proponiendo tres categorías de “fuerzas” que condicionan el estilo elegido: fuerzas en el líder, fuerzas en los subordinados y fuerzas en la situación.

Las fuerzas en el líder incluyen aspectos como la personalidad, valores/principios y el nivel de confianza del líder en su equipo, por ejemplo, un líder con mucha confianza en las capacidades de sus trabajadores estará más propenso a delegar decisiones (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Las fuerzas en los subordinados abarcan la preparación, experiencia y disposición de los empleados para asumir responsabilidad, si los colaboradores tienen alta necesidad de independencia y suficientes competencias, probablemente demanden un estilo más participativo que autocrático.

Las fuerzas situacionales comprenden factores como la urgencia temporal, la complejidad de la tarea, la cultura organizacional o el poder inherente al puesto del líder. Por ejemplo, cuando hay fuerte presión de tiempo o la tarea es crítica y estructurada, conviene un estilo más directivo y autoritario, por el contrario, si hay tiempo suficiente para trabajar y los problemas requieren creatividad, es preferible involucrar al equipo con un estilo más democrático (Daft, 2022).

En síntesis, la teoría del continuo de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt plantea que no hay un estilo único adecuado para todas las circunstancias, sino que el liderazgo eficaz implica analizar bien las circunstancias y moverse de acuerdo con las mismas. Estudios posteriores respaldaron que los líderes más efectivos tienden a mostrar alta orientación, tanto a la tarea como a las personas, adaptando el énfasis según el contexto.

4.3.10 Modelo de Contingencia de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler fue propuesto por Fred E. Fiedler a mediados de los años sesenta y representa una de las primeras teorías formales de contingencia en liderazgo. Fiedler consideraba que la efectividad de un grupo de trabajo depende de la interacción entre el estilo

motivacional del líder y el grado en que la situación le otorga control e influencia (Fiedler, 1967). A diferencia de Tannenbaum y Schmidt, Fiedler sostenía que cada líder posee un estilo relativamente fijo, ya sea orientado a las tareas u orientado a las personas, por lo tanto, la clave de la eficacia es hacer una especie de emparejamiento del líder adecuado con la situación adecuada, o modificar la situación para que se ajuste al estilo del líder. En palabras de Fiedler, “la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas en una tarea común (...) implicando también responsabilidad por los resultados” (Fiedler, 1965, citado por Palomo, 2013, p. 34), lo cual destaca la importancia de la situación en esa relación de liderazgo.

Para diagnosticar el estilo de liderazgo predominante de una persona, Fiedler desarrolló el famoso cuestionario del Compañero Menos Preferido (LPC). Por medio de este instrumento se le pide al líder que evalúe al colaborador con quien menos le agrada trabajar, usando una serie de adjetivos bipolares (por ejemplo, eficaz-ineficaz, amigable-hostil, etc.) en escalas de valoración. Un líder con puntaje LPC alto tiende a describir incluso a su colega menos preferido en términos relativamente positivos, lo que indica un estilo orientado a las relaciones. En contraposición, un puntaje LPC bajo significa que el líder describe a su compañero menos preferido en términos muy negativos, reflejando un estilo orientado a las tareas. Fiedler clasificó a los líderes en dos categorías principales, orientados a la relación vs. orientados a la tarea, considerándolas características relativamente estables de personalidad (Fiedler, 1967).

El segundo componente clave del modelo de Fiedler son las dimensiones situacionales que determinan qué tan favorable es una situación para el líder. Fiedler identificó tres dimensiones situacionales:

- **Relación líder-miembros:** Grado de confianza, lealtad y agrado que los subordinados sienten por el líder. Cuando la relación líder-miembro es buena, alta en confianza y respeto, la situación se considera más favorable para el líder que cuando la relación es mala, tensa o conflictiva.
- **Estructura de la tarea:** Nivel en que las tareas del grupo están claramente definidas, estructuradas y con procedimientos establecidos. En tareas altamente estructuradas, objetivos claros o métodos conocidos, el control situacional es mayor. Sin embargo, en

tareas no estructuradas o ambiguas, la incertidumbre aumenta y la situación es menos controlable.

- **Poder del puesto:** Cantidad de autoridad formal y poder inherente al cargo del líder. Si el líder dispone de poder de puesto firme como, por ejemplo, puede contratar, despedir, recompensar o sancionar, la situación le es más favorable. No obstante, si el poder de puesto es débil, posición inferior o sin autoridad formal clara, la situación resulta menos controlable para él.

Combinando estas tres dimensiones en niveles altos o bajos, el modelo contempla ocho tipos de situaciones diferentes, que van desde muy favorables para el líder, hasta muy desfavorables. Fiedler argumentó que la efectividad depende de una adecuada congruencia entre el estilo del líder y la situación. Sus investigaciones mostraron que los líderes orientados a la tarea (LPC bajo) obtienen mejores resultados en los extremos situacionales, es decir, cuando la situación es muy favorable (buena relación líder miembro, tarea clara, poder de puesto alto), o muy desfavorable (relaciones pobres, tarea ambigua, poder bajo) ya que, en escenarios muy controlados o muy caóticos, la prioridad es enfocarse estrictamente en la tarea.

Por el contrario, los líderes orientados a las relaciones (LPC alto) tienden a ser más efectivos en situaciones moderadamente favorables donde existe un equilibrio intermedio en las variables, situaciones en que las relaciones son razonablemente buenas, pero la tarea es algo ambigua, en estos contextos, la atención a las personas mejora la motivación y cohesión, influyendo positivamente en el rendimiento del grupo (Fiedler, 1967; Daft, 2022).

Un descubrimiento importante del modelo de Fiedler es que, si no hay correspondencia entre el estilo del líder y las exigencias de la situación, la solución es cambiar la situación o incluso reemplazar al líder, toda vez que el estilo individual es difícil de modificar (Fiedler, 1967). Por ejemplo, si una organización enfrenta un contexto muy desfavorable, poca estructura y relaciones tensas, sumado a un líder orientado a las relaciones, podría ser necesario proporcionarle más estructura, definiendo mejor las tareas o aumentar su poder formal, en lugar de esperar que el líder se vuelva más autocrático, o considerar asignar un líder con perfil más orientado a tareas para ese escenario. El modelo de contingencia de Fiedler ha sido respaldado por varias investigaciones y, aunque ha recibido algunas críticas por su rigidez y por la medición del LPC, inauguró la

perspectiva de que la eficacia del liderazgo es contingente a factores específicos del contexto (Palomo, 2013; Daft, 2022). Actualmente, en la práctica este modelo, resalta las razones que explican por qué ciertos líderes tienen éxito en unos puestos y fracasan en otros, este no es un juicio absoluto sobre sus habilidades, sino sobre el ajuste o desajuste entre su estilo y la situación.

4.3.11 Teoría de los caminos de meta: path-goal

La teoría del camino-meta, desarrollada por Robert House (1971) con contribuciones iniciales de Martin Evans, propone un modelo de liderazgo contingente fundamentado en la teoría de la expectativa-motivación de Vroom. Según House, el rol principal del líder es clarificar y allanar el camino, para que su equipo alcance las metas, removiendo obstáculos y ofreciendo el apoyo necesario para que los subordinados encuentren satisfactorio el logro de los objetivos.

Esta teoría parte de la premisa de que los líderes serán efectivos si sus comportamientos ayudan a los colaboradores a obtener recompensas que valoran, vinculando el desempeño con la satisfacción de sus necesidades (House, 1971). En esencia, el líder camino-meta actúa como un facilitador que guía a sus subordinados sobre cómo cumplir las tareas y les proporciona incentivos o condiciones de trabajo que hagan más probable el éxito y la satisfacción (Palomo, 2013). A diferencia de Fiedler, aquí se asume que un mismo líder puede adoptar diferentes comportamientos de liderazgo de forma flexible, dependiendo de lo que requiera la situación para motivar a sus seguidores.

House identificó cuatro estilos de liderazgo básicos en la teoría del camino-meta, cada uno de los cuales es óptimo bajo ciertas circunstancias (House, 1971; Daft, 2022):

- **Líder directivo:** Establece qué se espera de los empleados, programa el trabajo y da instrucciones precisas sobre cómo realizar las tareas, equivale a un estilo más autoritario en términos tradicionales. Este estilo es especialmente útil cuando las tareas son ambiguas o el equipo carece de experiencia, ya que los orienta aportando claridad sobre el camino a seguir.
- **Líder de apoyo:** Muestra preocupación por las necesidades y el bienestar de los colaboradores, siendo amigable y accesible. Corresponde a un comportamiento de consideración alto con orientación a las relaciones, siendo más eficaz en situaciones de

trabajo estresantes o poco gratificantes, aliviando tensiones y aumentando la confianza y satisfacción del empleado al sentirse apoyado (House, 1971).

- **Líder participativo:** Consulta con su equipo antes de tomar decisiones y tiene en cuenta sus sugerencias, involucrando al equipo en la planificación y resolución de problemas. Este estilo suele ser apropiado cuando los subordinados son personas competentes que desean autonomía, o cuando las decisiones afectan directamente al grupo y el equipo se beneficia de su participación para lograr compromiso (Daft, 2022).
- **Líder orientado a los logros:** Fija metas desafiantes y expectativas elevadas de desempeño, expresando confianza en que el equipo las podrá alcanzar. Este líder motiva fomentando el sentido de logro y excelencia, y funciona bien cuando los subordinados tienen habilidades y motivación altas, o en entornos competitivos donde se valora superar retos. (House, 1971).

La teoría camino-meta postula que los líderes efectivos son aquellos capaces de alternar entre estos estilos según las necesidades de sus empleados y las demandas del entorno. Dos factores de contingencia determinan qué estilo o combinación de estilos debe emplear el líder en un momento dado (House, 1971):

1. **Características de los subordinados:** Incluye aspectos como las habilidades y experiencia del empleado, su locus de control y sus preferencias. Por ejemplo, trabajadores novatos o inseguros pueden requerir un liderazgo más directivo, mientras que empleados experimentados con alto deseo de autonomía responderán mejor a un estilo participativo (Robbins & Judge, 2009). Así mismo, un empleado con locus de control interno, que cree controlar su destino, podría preferir participar en las decisiones, en tanto que uno con locus externo quizá agradezca instrucciones claras (House, 1974).
2. **Características del ambiente de trabajo:** Incluye la naturaleza de la tarea, la estructura formal de la organización y la dinámica del equipo, cuando la tarea es ambigua o compleja, el líder debe proporcionar estructura mediante estilo directivo, sin embargo, cuando la tarea es monótona o inherentemente estresante, un enfoque de apoyo ayudará a mantener la moral del equipo. En entornos donde las reglas y procedimientos ya aportan mucha claridad, ya que son tareas altamente estructuradas, un liderazgo directivo redundaría y en su lugar un estilo de apoyo puede ser más motivador. Del mismo modo, cuando el equipo

está descentralizado o distribuido, como en muchos entornos híbridos actuales, puede requerirse un énfasis mayor en comunicación de apoyo y establecimiento de metas claras, adaptando el estilo a la distancia física (Daft, 2022).

Según la teoría, al alinear el estilo de liderazgo con estos factores contingentes, el líder aumenta la expectativa de los subordinados que su esfuerzo conducirá al desempeño exitoso y a recompensas valiosas, de ahí el nombre “camino meta”. Por ejemplo, un líder participativo en un grupo de expertos permite que perciban control sobre su trabajo y se sientan valorados, elevando su motivación para lograr la meta pero, por otro lado, un líder directivo con un empleado novato incrementa la expectativa de desempeño al enseñarle el camino a seguir. House también sugirió que el líder debe compensar las carencias del entorno, es decir, adoptar comportamientos que no esté proveyendo el sistema o la tarea, dado que cuando el trabajo ya es rutinario y claro, el líder no necesita ser directivo, pero quizás deba ser motivador, en cambio, si la tarea es vaga o ambigua, el líder suple esa deficiencia dando guía estructurada a su equipo (House, 1971).

4.3.12 Modelo de Hersey y Blanchard

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, también conocido como teoría del ciclo de vida del liderazgo, propone que no hay un único estilo de liderazgo óptimo, sino que el estilo eficaz depende del nivel de madurez o preparación de los seguidores (Hersey, Blanchard & Johnson, 1998). Desarrollada inicialmente en 1969 y revisada en varias ocasiones posteriores, esta teoría se popularizó enormemente en el mundo de la gestión por su sencillez y aplicabilidad práctica. Su atractivo radica en que ofrece una guía clara para adaptar el estilo del líder al desarrollo del subordinado, enfatizando la idea intuitiva de que un liderazgo efectivo debe tener en cuenta la persona liderada y no solo la tarea o al líder mismo.

El modelo situacional define dos dimensiones de comportamiento del líder muy similares a las identificadas en estudios conductuales previos, como la rejilla gerencial de Blake y Mouton. El comportamiento de dirección se refiere al grado en que el líder proporciona instrucciones claras sobre qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, supervisando de cerca la ejecución. El comportamiento de apoyo alude al grado en que el líder escucha, alienta, motiva y brinda apoyo emocional a los

subordinados, al combinar altos y bajos niveles de ambas dimensiones, surgen cuatro estilos básicos de liderazgo en este modelo (Hersey & Blanchard, 1998):

1. **Estilo Directivo – Alta dirección / Bajo apoyo:** El líder define roles y tareas con detalle, indica exactamente qué debe hacerse y supervisa estrechamente. Es equivalente al estilo de ordenar e instruir. Se recomienda cuando los seguidores tienen madurez muy baja, poca capacidad, habilidades escasas y poca disposición o confianza para realizar la tarea. En esta situación, el colaborador necesita orientación específica y control, porque carece de las competencias y/o la motivación necesaria.
2. **Estilo Persuasivo o Coaching – Alta dirección / Alto apoyo:** El líder aún proporciona muchas indicaciones y estructura/dirección, pero también explica las decisiones, aclara el porqué de las tareas y fomenta la participación, brindando apoyo. Es apropiado con colaboradores de madurez baja moderada, es decir, aquellos que no tienen suficiente capacidad, pero sí cierta voluntad o entusiasmo por lograr la tarea. Por ejemplo, un empleado inexperto pero motivado se beneficia de un el líder que le enseñe cómo hacer el trabajo a la vez que lo motive y escuche sus inquietudes.
3. **Estilo Participativo o de Apoyo – Baja dirección / Alto apoyo.** El líder comparte la responsabilidad de las decisiones con los subordinados, los involucra activamente y brinda mucho apoyo emocional, pero entrega poca dirección específica sobre cómo realizar la tarea. Funciona bien con trabajadores de madurez moderada-alta, es decir, aquellos que tienen capacidad y conocen técnicamente la tarea, pero quizá padecen de falta de confianza o motivación. En estos casos, el líder debe apoyar y animar, cediendo control para que el subordinado gane seguridad y compromiso. Por ejemplo, un empleado competente pero inseguro puede florecer si se le brinda autonomía acompañada de apoyo y reconocimiento.
4. **Estilo Delegador – Baja dirección / Bajo apoyo.** El líder delega la mayor parte de las responsabilidades en los seguidores, asigna tareas y confía en que se llevarán a cabo con poca supervisión, interviniendo solo cuando es necesario. Este enfoque es adecuado con trabajadores de madurez alta, es decir, aquellos muy capaces y dispuestos a realizar la tarea de forma autónoma. Por ejemplo, un colaborador experimentado y con alta motivación trabajará mejor si el líder simplemente establece objetivos generales y le otorga la autoridad y libertad para alcanzarlos, es decir, delegar en lugar de microgestionar.

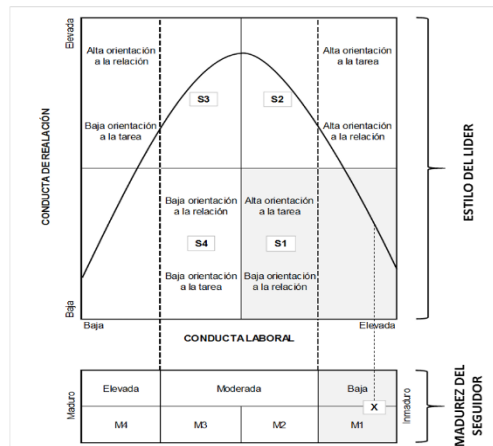
El elemento central que guía cuál de estos estilos usar es la madurez de los subordinados, Hersey y Blanchard definen la madurez en dos componentes: competencia (habilidades, experiencia y conocimiento para realizar la tarea) y compromiso (disposición, confianza y motivación para llevarla a cabo). Combinando estos dos ejes, podemos evaluar a un colaborador o a un equipo en cuatro niveles de madurez: M1 – muy baja (sin capacidad ni confianza), M2 – baja-moderada (poca capacidad, pero algo de disposición), M3 – moderada-alta (capacidad demostrada, pero faltan ganas o seguridad) y M4 – alta (capacidad y motivación elevadas). El modelo situacional postula que el estilo del líder debe corresponder al nivel de madurez del seguidor, así, a M1 le encaja un estilo Directivo (S1), a M2 un estilo Persuasivo/Entrenador (S2), a M3 un estilo Participativo (S3) y a M4 un estilo Delegador (S4).

Figura 7. Cuadrantes del estudio de liderazgo

(Baja)----Comportamiento de relación --- (Alta)	Relación alta y tarea baja	Tarea alta y relación alta
	Tarea baja y relación baja	Tarea alta y relación baja
(Baja)----Comportamiento de tarea --- (Alta)		

Fuente: elaboración de la Judex, J.N. (2023) a partir de Hersey, Blanchard y Johnson (1998: 134).

Figura 8. Conducta Relacional



Fuente: elaboración de la Judex, J.N. (2023) a partir de Hersey, Blanchard y Johnson (1998: 134).

A medida que los subordinados desarrollan más competencia y confianza, avancen de M1 a M4, el líder debe ir retirando gradualmente su comportamiento directivo y de apoyo, permitiendo mayor autonomía. Por ejemplo, un nuevo miembro del equipo (M1) requiere instrucciones detalladas al principio, conforme aprende y muestra entusiasmo (M2), el líder sigue dirigiendo, pero también motiva; luego, si el individuo adquiere habilidades, pero atraviesa inseguridades (M3), el líder reduce la dirección y se concentra en apoyar; finalmente, cuando alcanza plena madurez (M4), el líder delega la responsabilidad casi por completo (Hersey & Blanchard, 1998).

La sencillez de esta correspondencia “madurez del trabajador vs estilo-líder” ha hecho del modelo situacional una herramienta muy popular en la formación gerencial. Muchos líderes encuentran intuitivo diagnosticar el nivel de desarrollo de sus colaboradores y ajustar en consecuencia su grado de supervisión y apoyo. Además, esta teoría refuerza la noción de que el liderazgo es un proceso dinámico, por lo tanto, a medida que las personas crecen y las situaciones cambian, el líder debe evolucionar su estilo. En entornos organizacionales híbridos o cambiantes, el modelo situacional ofrece una guía práctica, por ejemplo, un gerente de un proyecto puede adoptar un estilo directivo al integrar a un empleado nuevo de planta, pero emplear un estilo delegando a un consultor experto que trabaje de manera remota, la flexibilidad en estos nuevos entornos de trabajo es fundamental.

No obstante, conviene señalar que la teoría situacional, si bien muy difundida, ha recibido críticas en la investigación académica, algunos estudios encuentran evidencia mixta sobre si realmente mejorar el “match” entre estilo y madurez produce sistemáticamente mejores resultados (Fernández & Vecchio, 1997), igualmente definir y medir con precisión la “madurez” ha resultado desafiante. A pesar de las críticas, el modelo conserva valor práctico, ofreciendo un lenguaje común que permite ajustar el grado de dirección y apoyo al nivel de competencia y compromiso del colaborador, y usado como guía flexible, puede orientar conversaciones de desempeño y desarrollo de los equipos.

En conclusión, el modelo de Hersey y Blanchard destaca la dimensión humana del liderazgo contingente, un buen líder debe evaluar quién es su equipo, cuánta guía o apoyo requiere, y estar dispuesto a cambiar de rol desde director hasta coach o observador, conforme el equipo madura y las circunstancias evolucionan (Palomo, 2013; Daft, 2022).

4.3.13 Teorías Modernas

La investigación sobre liderazgo ha evolucionado significativamente a lo largo del último siglo, pasando de las explicaciones basadas en rasgos individuales y teorías del “gran hombre” hacia enfoques más dinámicos y contextuales. A medida que las organizaciones y la sociedad se han vuelto más complejas, también lo han hecho las teorías de liderazgo, dando lugar a modelos modernos que enfatizan la relación líder colaborador, la motivación y el cambio organizacional.

En las últimas décadas surgieron paradigmas conocidos como teorías de liderazgo modernas o “nuevo liderazgo”, entre los cuales destacan el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, introducidos por Burns en 1978 y ampliados por Bass & Bass en la década de 1980. Estos estilos, junto con enfoques relacionados como el liderazgo carismático y el liderazgo inspiracional, han recibido amplio respaldo empírico por su adecuación a las necesidades de las organizaciones contemporáneas.

A continuación, se presenta una síntesis de cada uno de estos estilos de liderazgo, sus características principales y su relevancia en entornos organizacionales actuales.

4.3.13.1 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se fundamenta en una relación de intercambio mutuo entre el líder y sus trabajadores, en la cual ambas partes obtienen beneficios concretos. En este estilo, el líder identifica las necesidades y motivaciones de sus subordinados y ofrece recompensas específicas a cambio del cumplimiento de objetivos y tareas acordadas.

En esencia, la influencia del líder transaccional proviene de su autoridad formal y de la capacidad para distribuir recompensas, por ejemplo, incentivos económicos, reconocimientos o castigos, estableciendo una transacción clara, los seguidores reciben algo que valoran, recompensa a cambio de su esfuerzo y resultados. Dentro del modelo transaccional descrito por Bass & Bass, se identifican componentes específicos como la recompensa contingente, acuerdos claros de recompensa por desempeño, y la gestión por excepción, supervisión activa para corregir desviaciones o pasiva dejando actuar hasta que surge un problema, e incluso el extremo del *laissez-faire*, en el que se presenta una ausencia de liderazgo.

Estos elementos reflejan un liderazgo orientado a mantener el curso establecido y lograr la eficiencia operativa a corto plazo, diversos autores señalan que este estilo atiende principalmente necesidades de nivel básico en los colaboradores, seguridad, recompensas inmediatas y logra cumplimiento más que compromiso. Si bien el liderazgo transaccional puede ser efectivo para asegurar la ejecución de tareas y la estabilidad organizacional, su enfoque en intercambios puede resultar insuficiente en entornos de cambio rápido o desafíos que requieren innovación y compromiso emocional. En tales contextos, se reconoce que confiar exclusivamente en transacciones no motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial a largo plazo, por lo tanto, muchos autores proponen complementarlo con un liderazgo más transformador (Bass & Bass, 2008; Betancur, 2014).

4.3.13.2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar cambios profundos y positivos en sus seguidores y en la organización, a diferencia del estilo transaccional, que se centra en acuerdos de intercambio, el líder transformacional busca elevar la motivación, los valores y la moral de sus trabajadores, alentándolos a trascender sus intereses personales en favor de los objetivos colectivos y el propósito de la organización.

Esto implica que el líder no solo reconoce las necesidades existentes de sus seguidores, sino que también los guía para que desarrollen necesidades y aspiraciones de orden superior como, por ejemplo, crecimiento profesional y autorrealización. Burns describió el liderazgo transformacional como un proceso en el que *“los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moral”*, es decir, se produce una transformación recíproca en la que ambos crecen y se comprometen con ideales más altos que la mera conveniencia del intercambio (Burns, 1978).

Diversas investigaciones han encontrado que el liderazgo transformacional se asocia con mayor eficacia organizacional y capacidad de adaptación al cambio, por ser el estilo que mejor se ajusta a las demandas competitivas y de innovación de las empresas modernas. No obstante, cabe señalar que el liderazgo transformacional no excluye por completo al transaccional, por el contrario, Bass y otros autores argumentan que un líder efectivo puede combinar ambos enfoques según la situación, asegurando tanto el cumplimiento de las tareas como la transformación cultural a largo plazo (Bass & Bass, 2008).

4.3.13.3 Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se basa en el carisma personal y la influencia emocional que ejerce el líder sobre sus seguidores, quienes poseen típicamente una elevada confianza en sí mismos, una visión clara y atractiva del futuro y habilidades excepcionales de comunicación, lo que les permite articular propósitos que resuenan profundamente con las aspiraciones de sus seguidores. Desde una perspectiva clásica, el sociólogo Max Weber introdujo el término *carisma* para describir la autoridad basada en cualidades extraordinarias percibidas en una persona, y en el ámbito organizacional moderno autores como House, Conger y Kanungo desarrollaron teorías sobre cómo ciertos líderes ejercen un magnetismo especial que inspira admiración y lealtad incondicional (House, 1971; Conger & Kanungo, 1998).

En contextos organizacionales de la actualidad, el liderazgo carismático se valora cuando va acompañado de una visión ética y de esfuerzos por institucionalizar cambios, de modo que el entusiasmo generado trascienda a la persona del líder. Estudios sobre liderazgo transformacional suelen incluir al carisma como uno de sus factores clave, destacando que el carisma efectivo en las empresas debe canalizarse hacia objetivos colectivos y adherirse a principios éticos (Bass & Bass, 2008). En conclusión, el liderazgo carismático aporta energía e inspiración mediante la fuerza de

la personalidad del líder, siempre que este utilice su influencia para el bien del grupo y no solo en beneficio propio.

4.3.13.4 Liderazgo inspiracional

El liderazgo inspiracional, también denominado en ocasiones liderazgo visionario o inspirador, pone el énfasis en la capacidad del líder para inspirar y motivar profundamente a sus seguidores mediante la comunicación de una visión estimulante, el ejemplo personal y la apelación a valores y emociones positivas. Un líder inspiracional se distingue por dar sentido al trabajo de su equipo, articula un propósito claro y convincente que ilusiona a las personas y les ayuda a ver cómo su contribución individual encaja en una visión más amplia y significativa para la organización.

De acuerdo con Bass y Bass, la inspiración es un componente esencial del liderazgo transformacional, relacionado con la habilidad de comunicar expectativas altas y expresar optimismo y entusiasmo, logrando que los seguidores se sientan parte de una causa trascendente. En la práctica, esto significa que el líder inspiracional utiliza recursos como historias, metáforas y símbolos para transmitir mensajes que conecten emocionalmente con su gente, infundiendo confianza en el logro de la visión compartida (Daft, 2022).

En síntesis, el liderazgo inspiracional representa un estilo de conducción orientado a movilizar voluntades a través de la inspiración, logrando que los miembros de la organización se comprometan con una visión y entreguen lo mejor de sí mismos por alcanzar un fin compartido.

4.4 Modalidades de trabajo

La forma en que trabajamos ha experimentado transformaciones significativas desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, dando lugar a diversas modalidades de trabajo. Tradicionalmente, el trabajo se realizaba de forma presencial, con los empleados situados físicamente en las instalaciones de la empresa bajo supervisión directa, sin embargo, el avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, junto con la globalización de los negocios, introdujo gradualmente modalidades alternativas. Entre estas se destaca el teletrabajo o trabajo remoto, que permite laborar desde ubicaciones fuera de la oficina utilizando medios digitales, aunque el concepto de teletrabajo surgió hace ya varias décadas, su adopción masiva ha sido relativamente

reciente, acelerada en gran medida por eventos globales como fue la pandemia del COVID-19. En consecuencia, hoy coexisten múltiples modalidades: presencial, remota e incluso esquemas híbridos que combinan ambas, las cuales redefinen la dinámica laboral en las organizaciones modernas.

Estudios indican que antes de la pandemia, solo una fracción reducida de empleados trabajaba desde casa (por ejemplo, alrededor del 3% en Latinoamérica en 2019), mientras que durante los confinamientos esta proporción subió a entre 10% y 35% en la región (Silva-Porto & Pavón, 2022). A escala global se vivió el experimento de teletrabajo más grande de la historia contemporánea, demostrando que muchas tareas podían sostenerse de forma remota sin detrimento de la productividad. De hecho, numerosos trabajadores y directivos que antes dudaban de esta modalidad han comprobado sus ventajas y la han incorporado como parte de la nueva normalidad laboral. Como resultado, ha cobrado fuerza un modelo híbrido que combina días de trabajo presencial con días de teletrabajo, diversas encuestas postpandemia señalan que la mayoría de empleados prefiere esta modalidad híbrida en el largo plazo por ofrecer lo mejor de ambos entornos (Arenas, 2022). Es así como el contexto actual presenta un abanico de esquemas laborales que las empresas pueden adoptar según su realidad, lo cual plantea nuevos retos y oportunidades en la gestión y el liderazgo organizacional.

4.4.1 Trabajo Presencial

El trabajo presencial se refiere a la modalidad tradicional en la cual el personal desempeña sus funciones físicamente en las instalaciones del empleador, ya sea una oficina, fábrica o cualquier espacio designado por la organización. En este esquema, la jornada laboral transcurre con interacción cara a cara entre colegas y supervisores, y con acceso directo a los recursos físicos de la empresa. Históricamente esta modalidad ha sido valorada por facilitar la comunicación inmediata y la colaboración espontánea entre los miembros de los equipos.

La presencia simultánea en un mismo entorno propicia el intercambio rápido de ideas, la resolución conjunta de problemas y un sentido de pertenencia reforzado mediante el contacto humano directo. Asimismo, para los directivos ha representado una forma tangible de monitorear

el trabajo, fomentar la disciplina y mantener la cultura corporativa mediante rituales diarios y socialización en el lugar de trabajo.

4.4.2 Trabajo remoto

El trabajo remoto, comúnmente denominado teletrabajo, es la modalidad laboral en la cual las tareas se realizan fuera del entorno físico del empleador, apoyándose principalmente en herramientas tecnológicas para la comunicación y ejecución del trabajo. Según la definición propuesta por organismos internacionales, el teletrabajo implica el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), como computadores, internet y dispositivos móviles— para desempeñar labores desde un lugar diferente a las instalaciones del empleador (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2020). En la práctica, esto abarca modalidades como trabajar desde casa, desde espacios de coworking o en cualquier ubicación remota acordada, manteniendo la conexión virtual con la empresa. El teletrabajo suele establecerse mediante un acuerdo formal o voluntario entre empleador y trabajador, especificando condiciones como horarios, expectativas de desempeño, mecanismos de supervisión a distancia y protocolos de reporte de actividades (OIT, 2020). Esta claridad contractual distingue al teletrabajo estructurado de otras situaciones informales de trabajo remoto, garantizando derechos y responsabilidades para ambas partes.

Diversas investigaciones han documentado las ventajas y desafíos asociados al trabajo remoto, entre los beneficios frecuentes se cuentan la eliminación o reducción de los tiempos de desplazamiento diarios, con el consiguiente ahorro de tiempo y costos tanto para el trabajador como para el empleador. También se destaca una mayor flexibilidad horaria, ya que el teletrabajo permite organizar la jornada con más autonomía, facilitando la conciliación de la vida laboral y personal (Silva-Porto & Pavón, 2022).

La experiencia acumulada en los últimos años indica que, si se gestiona adecuadamente, el teletrabajo puede incrementar la satisfacción de los empleados y mantener, incluso mejorar la productividad, al mismo tiempo que ofrece mayor flexibilidad. En el futuro cercano es previsible que muchas empresas adopten esquemas híbridos que integren lo mejor del trabajo a distancia y del presencial, ajustando el equilibrio según la naturaleza de sus operaciones y la retroalimentación de sus equipos. La literatura reciente coincide en que la virtualidad apoyada en la tecnología, la

conectividad y la flexibilización de cómo, cuándo y dónde se trabaja, seguirá siendo un componente clave del entorno laboral (Gentilin, 2022).

Por lo tanto, comprender las características de cada modalidad de trabajo y sus implicaciones resulta fundamental, especialmente para ejercer un liderazgo efectivo en entornos híbridos que combine las lecciones aprendidas de la experiencia presencial y remota.

4.4.3 Trabajo híbrido

Antes de la pandemia las personas percibían la oficina como el espacio en el cual se desarrollaba el trabajo, sin embargo, luego de la pandemia cambio todo, y tuvimos que resignificar la forma en que trabajamos buscando nuevas modalidades de trabajo que se adecuaron a nuestra nueva realidad. Es así como surgió la modalidad de trabajo híbrido, en la cual los trabajadores acuerdan con el empleador unos días para trabajar en la oficina y otros días de manera remota en su hogar o en el lugar acordado.

Al respecto, Hopkins y Figaro (2021), definieron el trabajo híbrido así:

Los entornos laborales híbridos consisten en combinar espacios altamente flexibles que integran el trabajo tradicional en oficina, presencial y físico, con escenarios de trabajo remoto en los que los empleados alternan entre la oficina y el hogar, dependiendo en gran medida de la comunicación mediada por tecnología. Aunque los modelos híbridos no son nuevos, han ganado popularidad a medida que las empresas se preparan para un entorno laboral postpandemia. Los líderes organizacionales enfrentan el desafío de integrar a trabajadores que se han acostumbrado a trabajar desde casa con el componente presencial del entorno laboral existente. Los líderes comienzan a reconocer que las necesidades diversas de los trabajadores exigen un modelo de trabajo híbrido que sea fluido y flexible. Algunos empleados demandan un esquema totalmente remoto, mientras que otros prefieren una combinación de trabajo remoto y presencial. Por otro lado, algunos trabajadores temen que la falta de interacción cara a cara con los líderes pueda dificultar su promoción y desarrollo profesional. (Traducción propia. pp. 394)

Este tipo de formas de trabajar han creado nuevas dinámicas que desafían la forma en que entendemos el trabajo en equipo y cómo este se ha reconfigurado alrededor de nuevos equipos con

nuevas dinámicas. Es así como Cristina Hebrero en KPMG Tendencia (2022) explicó que este nuevo camino hacia trabajo híbrido no está exento de retos, las compañías tendrán que replantarse la forma de trabajar, adaptando sistemas tecnológicos y también transformando su cultura y la forma de manejar el talento humano, convirtiéndose en organización más ágiles y dinámicas. (S.P.)

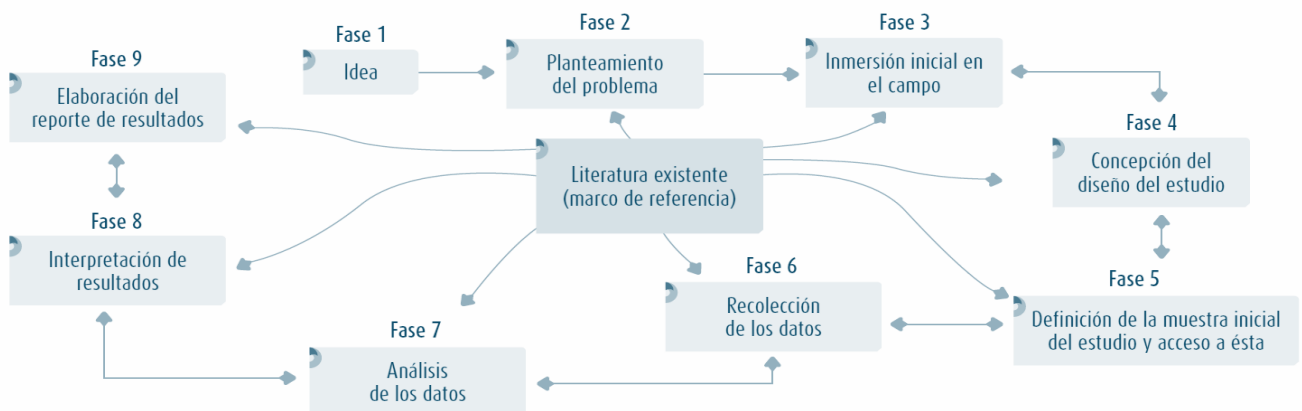
El concepto de trabajo híbrido, caracterizado por la alternancia entre el trabajo tradicional y nuevas formas de trabajo, ha sido definido por múltiples autores, sin embargo, todavía no hay un consenso al respecto. Par esto los autores realizaron una aproximación al respecto y generaron su propia definición Lauring & Jonasson (2024):

El trabajo híbrido se diferencia del teletrabajo en que no se centra únicamente en el trabajo remoto, sino en la posibilidad de alternar entre diferentes ubicaciones laborales. Además, la investigación sobre trabajo híbrido es distinta de los estudios sobre trabajo virtual, ya que enfatiza la variación entre diferentes medios de colaboración (presencial y en línea) en lugar de centrarse exclusivamente en la interacción mediada digitalmente. Por lo tanto, la naturaleza del trabajo híbrido incluye transiciones entre modos de actividades tradicionales y no tradicionales. (Traducción propia. pp.2-3)

5. METODOLOGÍA

Para el presente estudio sobre liderazgo en entornos híbridos se adoptó la metodología cualitativa propuesta por Hernández-Sampieri, caracterizada por su naturaleza interpretativa constructivista y por las nueve fases que articulan idea, revisión de literatura, diseño, trabajo de campo, análisis e informe final. Este enfoque resulta adecuado porque permite comprender los significados que los líderes otorgan a sus prácticas y generar hallazgos contextualizados sin manipular variables.

Figura 9. La figura muestra el flujo y fases del proceso con enfoque cualitativo



Fuente: Tomado de Hernández – Sampieri (2014).

Para la consecución de los datos se optó por un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, por medio del cual se pretende conocer las experiencias que han tenido los líderes en entornos de trabajo híbrido. El instrumento que se utilizó para la presente investigación es la entrevista cualitativa semiestructurada.

El diseño es no experimental, transversal y de alcance exploratorio descriptivo, ya que por medio del presente trabajo no se pretendió establecer relaciones causales, sino describir y profundizar en las mejores y peores prácticas observadas en un único momento temporal, capturando así una “fotografía” del fenómeno. Tal decisión metodológica coincide con los lineamientos de estudios cualitativos que priorizan la riqueza contextual sobre la generalización estadística

Como consideración ética, antes de cada entrevista se obtuvo y se archivó el consentimiento informado por escrito de todos los expertos participantes. En el documento, cada persona autorizó de manera libre, voluntaria e informada su participación en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 60 minutos, su grabación en audio y posterior transcripción con fines exclusivamente académicos; además, recibió información clara sobre objetivos, procedimientos y políticas de confidencialidad y protección de datos, en concordancia con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013. Los registros de audio y transcripciones se almacenan en repositorios seguros con acceso restringido al investigador responsable por un periodo máximo de cinco años y luego se eliminan de forma segura. La participación fue voluntaria, con derecho a retiro en cualquier momento y sin compensación económica. El consentimiento informado se incorpora como Anexo 1 del trabajo de grado (ver Anexo 1).

5.1 Características de los Sujetos

La muestra intencional criterial comprendió doce líderes colombianos con experiencia gestionando equipos híbridos. Los criterios de inclusión siguen las recomendaciones de Patton

(2015) sobre information rich cases y se sustentan en la evidencia empírica de saturación temática entre diez y doce entrevistas reportadas por Guest, Namey y McKenna (2017):

- a. Profesionales con pregrado y/o educación superior.
- b. Son jefes o líderes de equipos que trabajen en modalidades híbridas
- c. Trabajan o han trabajado en empresas en Colombia por más de 10 años.
- d. Tienen conocimiento en liderazgo de equipos híbridos.
- e. Consentimiento informado para participar
- f. Experiencia gestionando equipos híbridos

El número se justifica por la saturación temática prevista para estudios cualitativos de alcance descriptivo (Guest, Namey & McKenna, 2017).

5.2 Procedimiento

1. **Planeación:** Diseño de la entrevista aprobada por el asesor de trabajo de grado.
2. **Trabajo de Campo:** entrevistas virtuales individuales de 60 minutos grabadas en audio con consentimiento informado de los participantes.
3. **Cierre:** Transcripción de la información para su posterior análisis.
4. **Análisis:** Se realizará un análisis de las entrevistas y cómo éstas responden a cada uno de los objetivos específicos.

Plan de análisis

El material se procesó mediante la estrategia de codificación abierta-axial-selectiva descrita por Strauss y Corbin (2016). A partir de las unidades de significado emergen categorías ligadas a los objetivos (prácticas valoradas, prácticas contraproducentes y prácticas aconsejables), y se construyó posteriormente un modelo narrativo que sintetiza las lecciones de los doce expertos.

5.3 Diseños del Instrumento

Se utilizó una entrevista semiestructurada que, siguiendo a Bonilla & Rodríguez (2005), que combina preguntas abiertas, sondeos y repreguntas con el fin de profundizar en las vivencias de liderazgo, identificar lecciones aprendidas y contrastar prácticas aconsejables y contraproducentes.

En relación al objetivo específico 1. “*Analizar las prácticas recomendadas por expertos en el liderazgo de equipos en entornos híbridos*”, se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son, desde su experiencia, las dos o tres prácticas de liderazgo más relevantes para gestionar eficazmente equipos híbridos y por qué las considera recomendadas?
2. En situaciones de alta presión o cambio constante, ¿qué acciones concretas ha implementado para mantener la cohesión y el rendimiento del equipo híbrido? Ilustre con un ejemplo.
3. ¿Qué indicadores o señales utiliza para evaluar la efectividad de esas prácticas recomendadas en su organización?

En relación al objetivo específico 2. “*Identificar las prácticas de liderazgo más valoradas en equipos híbridos, según los expertos.*”, se plantearon las siguientes preguntas:

4. Pensemos en las iniciativas de liderazgo híbrido implementadas en su empresa: ¿cuáles han sido más apreciadas por los miembros del equipo y por qué?
5. ¿Cómo percibe que estas prácticas influyen en el compromiso, la motivación o la satisfacción de los colaboradores que alternan trabajo presencial y remoto?
6. Si tuviera que convencer a otro líder de adoptar estas prácticas, ¿qué evidencias (cuantitativas o cualitativas) presentaría para sustentar su valor?

En relación al objetivo específico 3. “*Examinar las prácticas que no fueron efectivas o contraproducentes en el liderazgo de equipos híbridos, según las vivencias de los expertos,*” se plantearon las siguientes preguntas:

7. ¿Cuáles son, desde su conocimiento con otros líderes, las dos o tres prácticas de liderazgo menos efectivas y/o contraproducentes para gestionar equipos híbridos y por qué las desaconseja?
8. Describa una práctica de liderazgo que, a pesar de ser bien intencionada, no funcionó en equipos híbridos. ¿Qué factores explican su fracaso?
9. ¿Ha identificado consecuencias negativas inesperadas (p. ej., sobrecarga de reuniones virtuales, aislamiento de ciertos miembros) asociadas a alguna práctica? ¿Cómo las abordó?

10. En retrospectiva, ¿qué hubiera hecho diferente para evitar o mitigar los efectos de esas prácticas contraproducentes?

En relación al objetivo específico 4. “*Jerarquizar las mejores prácticas y lecciones aprendidas de liderazgo en entornos híbridos según su relevancia e impacto, basándose en la evaluación de los expertos,*” las prácticas que se enuncian a continuación fueron tomadas como resultado de las 12 entrevistas. Se plantearon las siguientes preguntas:

11. Le voy a solicitar que elabore un ranking, por favor, y ordene las mejores prácticas o lecciones aprendidas que, a su juicio, tienen mayor relevancia e impacto en la gestión de equipos híbridos, *asignándoles una posición del 1 (baja relevancia) al 5 (alta relevancia).*

- a. Gestionar por resultados (metas, KPI, entregables)
- b. Comunicación estructurada y frecuente
- c. Construir confianza y autonomía
- d. Flexibilidad del modelo híbrido (la persona elige los días presenciales y el lugar de trabajo).
- e. Rituales presenciales periódicos de cohesión (i.e. almuerzos, cumple años, salidas de equipo).
- f. Reglas de inclusión (si uno está remoto, todos se reúnen de manera virtual con cámaras encendidas).
- g. Reconocimiento de los logros y cuidado del bienestar (salud mental).
- h. Uso de metodologías ágiles y tableros de seguimiento.
- i. Reglas del juego claras (horarios y requerimientos de la empresa).
- j. Feedback continuo y voz del empleado.

12. Le voy a solicitar que elabore un ranking, por favor y ordene las peores prácticas o lecciones aprendidas que, a su juicio, tienen mayor relevancia e impacto negativo en la gestión de equipos híbridos, *asignándoles una posición del 1 (baja relevancia) al 5 (alta relevancia).*

- a. Micro gestión (jefes controlando cada detalle del trabajo del trabajador remoto)
- b. Vigilancia digital (revisión de tiempos de conexión y llamadas para verificar qué está haciendo el trabajador).
- c. Presencialidad obligatoria sin propósito.

- d. *Reunionitis* (exceso de reuniones sin necesidad).
- e. Falta de Flexibilidad híbrida (rigidez con los días presenciales).
- f. Excluir o descuidar a colaboradores remotos.
- g. Hiper conectividad sin límite de horario de desconexión.
- h. Fugas de información confidencial por canales digitales.
- i. Procesos de *on boarding* virtuales.
- j. Desconfianza del empleado que está remoto.

5.4 ENTREVISTADOS

1) Andrés Giraldo

Director Comercial del Negocio Eléctrico Digital en Grupo Éxito. Es ingeniero de Diseño de Producto de la Universidad EAFIT, con una especialización en Mercadeo de la misma institución. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

2) Juan David Estrada

Jefe del Área Centros de Gestión de Servicios Técnicos en Grupo EPM. Es ingeniero civil de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, con especialización en Gerencia de Proyectos con una Maestría en Gestión de Proyectos en EAFIT. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

3) Carlos Humberto Delgado

Ejerció como vicepresidente de Talento Organizacional en ISA por más de 15 años. Es abogado y especialista en Derecho Empresarial de la Universidad de Medellín, con formación en el programa de Alta Gerencia de la Universidad de los Andes. Actualmente es profesor de Talento Humano en la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

4) Carolina Muskus

Gerente de Asuntos Corporativos en TIGO Colombia. Es Abogada de formación de la Universidad de Medellín y especialista en derecho de las telecomunicaciones y derecho administrativo de la Universidad del Externado.

5) **Daniel Monsalve**

Director de Estrategia Digital y Analítica de Negocio en la constructora Coninsa. Es ingeniero de sistemas de la Universidad Católica Luis Amigó, con especialización en Inteligencia de Negocios en la Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

6) **Juan Esteban Cano**

Científico de datos en Bancolombia. Es ingeniero industrial de la universidad de Antioquia con especialización en ciencia de datos y analítica de la misma universidad. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

7) **Mateo Ravagli**

Vicepresidente de estrategia y transformación en Banco Popular. Es ingeniero industrial de la universidad de los Andes y cursó una Maestría en Administración (MBA) en la Universidad de Northwestern – Kellogg School of Management.

8) **Nathalia Plata**

Project Manager en Globant. Es ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander con especialización en gerencia de proyectos en inteligencia de negocios en el Politécnico Grancolombiano. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

9) **Raúl Zuluaga**

Arquitecto de soluciones en Perficient. Es ingeniero de sistemas de la Universidad Nacional de Colombia y Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

10) Ricardo Vélez

Abogado Socio en la firma QUIP. Es abogado de la Universidad EAFIT, con especialización en Responsabilidad Civil de la misma universidad. Actualmente cursa la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

11) Viviana Cano

Directora de Comunicaciones y Sostenibilidad de TIGO Colombia. Es socióloga de la Universidad de Antioquia con especialización en Responsabilidad Social de la Universidad de Castilla -La Mancha. Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia.

12) Sebastián Acevedo

Jefe Legal de Asuntos Corporativos en Talma Colombia en apoyo aeronáutico. Es abogado de la Universidad EAFIT. Cursó la Maestría en Administración (MBA) en EAFIT.

6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan las respuestas de los doce líderes colombianos entrevistados para responder, de manera estructurada, a cada uno de los objetivos específicos de este trabajo. Primero se examinaron prácticas recomendadas para dirigir equipos híbridos, destacando los “puntos de contacto permanentes”, los indicadores de seguimiento “KPIs” y la comunicación asertiva que los expertos consideran indispensables para el liderazgo de equipos híbridos.

En segundo lugar, se identificaron las prácticas más valoradas por los colaboradores de equipos híbridos, desde los rituales de inclusión hasta la confianza radical que sostiene el compromiso y la motivación del equipo. El tercer apartado detalla aquellas prácticas que resultaron ineficaces o contraproducentes, como el exceso de control del horario, la llamada “*reuninitis*”, así como las lecciones aprendidas para evitarlas. Finalmente, se plantea la ruta metodológica para jerarquizar las mejores y peores prácticas según su impacto y relevancia. De este modo, el lector encontrará un recorrido lógico que conecta los objetivos del estudio con las experiencias reales de quienes lideran el día a día de los equipos híbridos en Colombia.

6.1 En relación al objetivo específico 1. “*Analizar las prácticas recomendadas por expertos en el liderazgo de equipos en entornos híbridos*”, se tuvieron las siguientes respuestas.

Los expertos en liderazgo de equipos híbridos recomiendan establecer prácticas sólidas de comunicación y coordinación para manejar eficazmente estos equipos. Andrés Giraldo Baena, un directivo colombiano que lidera un equipo comercial en Grupo Éxito, destacó en primer lugar la importancia de generar “*puntos de contacto permanentes*” con el equipo, en su experiencia esto implica realizar reuniones grupales periódicas para alinear a todo el personal bajo un mismo contexto y objetivos, seguido de encuentros individuales con subequipos para atender necesidades específicas.

Andrés sugirió fomentar la cohesión del equipo procurando que todos los integrantes coincidan físicamente en la oficina de vez en cuando, estos espacios presenciales, por ejemplo, reuniones generales periódicas, refuerzan la unidad del equipo y complementan el trabajo a distancia que permite “*garantizar que el trabajo esté fluyendo*” de forma visible para todos. Así mismo, entre las prácticas recomendadas, incluyó el establecimiento de KPIs (Key Performance indicators, indicadores claves de desempeño) y entregables semanales para cada uno de los miembros, con el

fin de garantizar la productividad y facilitar el seguimiento en entornos híbridos. Esta estrategia de asignar entregables permite verificar el avance real del trabajo. Como señaló Andrés *“cuando uno trabaja se nota, pero cuando uno no trabaja se nota más”*, lo cual permite evidenciar rápidamente quién cumple con sus responsabilidades y quién podría estar incumpliendo con su trabajo.

Por su parte, Juan David Estrada, líder de un equipo de ingenieros del Grupo EPM destacó al igual que Andrés Giraldo que, una de las buenas prácticas de liderazgo en equipos híbridos es la definición temprana de metas y la medición explícita del desempeño al fijar objetivos claros para cada rol y asociarles KPIs específicos con plazos determinados (ANS). Esto sumado a volúmenes de trabajo o aprendizajes pilotos que el equipo entienda con exactitud *“a qué objetivos le están trabajando y cómo se les va a medir”*, lo que deriva en respuestas *“mucho más ordenadas y eficaces”*.

Complementariamente, el entrevistado recomendó cultivar la confianza mediante la modalidad híbrida misma y espacios periódicos de interacción. Para él, permitir que los miembros teletrabajen actúa como *“reconocimiento y voto de confianza”* que motiva los colaboradores. Esta confianza se refuerza con encuentros físicos o virtuales donde todos los miembros del equipo puedan exponer qué hacen y conocerse también en lo personal, propiciando cohesión desde el comienzo del ciclo de trabajo.

Una primera recomendación de Carlos Humberto Delgado, exvicepresidente de talento humano de ISA Interconexión Eléctrica, es instaurar acuerdos de desempeño muy claros y un sistema formal de gestión del rendimiento. Según el profesor, esto supone desplegar la estrategia del negocio y traducirla en objetivos individuales, acompañar a las personas durante el proceso y, al cierre, evaluar resultados para aplicar premios o consecuencias cuando corresponda. Al tener un equipo disperso, como son los equipos híbridos, estos mecanismos sustituyen el antiguo *“mando y control”* presencial y garantizar que todos sepan *“cuál es el juego, qué es gol y hacia dónde hay que chutar el balón”*, reforzando la alineación y responsabilidad compartida.

La segunda línea de acción destacada combina cuidado de la salud mental y vinculación continua. Durante la pandemia el líder fomentó rituales sociales (catas virtuales con vino o cerveza,

celebraciones de cumpleaños, juegos en línea) que fortalecieron los lazos y aportaron “*momentos de verdad*” al equipo, demostrando que la cohesión puede cultivarse también a distancia. A esto se sumaron reuniones *one-to-one* (uno a uno) breves, pero frecuentes, donde el jefe pregunta “¿*en qué vas y qué necesitas de mí?*”, práctica que, en su opinión, adquiere “*una importancia mayúscula*” para sostener la motivación y el soporte individual en el modelo híbrido.

Carolina Muskus, Gerente Legal de un equipo híbrido en TIGO Colombia, sostuvo que la base del liderazgo híbrido eficaz reside en practicar las “*tres H: humanidad, honestidad y humildad*”. Ser consciente de que cada colaborador es “*una persona con su mundo, con sus limitaciones y fortalezas*” le permite al líder comprender al otro y adaptar sus instrucciones; la honestidad permite dar retroalimentación clara y veraz que evita fisuras de confianza, mientras que la humildad abre espacio para reconocer el aporte del equipo, especialmente cuando sus miembros están dispersos geográficamente. Estas actitudes, enfatizó, derriban barreras de distancia y facilitan la participación plena de quienes trabajan a distancia.

Para materializar esos principios, Muskus recomendó incluir activamente al talento que no está presencialmente en los rituales del equipo. Además, en contextos de alta presión eleva el nivel de información y mantiene una comunicación clara y constante focalizada para que nadie “*llene los vacíos con suposiciones*”; así consigue que los colaboradores se mantengan tranquilos, enfocados e incluidos, incluso cuando no están físicamente presentes.

Por otro lado, Daniel Monsalve, líder de un equipo de analítica avanzada en una empresa del sector de la construcción, Coninsa, subrayó que el primer pilar de un liderazgo híbrido efectivo es la claridad absoluta de las metas y su medición. Desde el inicio del proyecto deja claro a su equipo los KPIs y las herramientas de seguimiento (tableros de Power BI, CRM) para que cada profesional sepa exactamente “*a dónde es que hay que llegar*” y pueda mostrar avances tangibles en los puntos de control semanales o quincenales. Esta transparencia de indicadores se refuerza con una cultura de confianza, tras participar en la selección del talento, el líder “*deja trabajar*” y evalúa con base en resultados y no en presencia física o tiempo de conexión, fomentando la autonomía y responsabilidad.

El segundo eje que recomendó en la entrevista fue la comunicación clara y permanente, el señor Monsalve la considera “*la más importante*” de todas las prácticas, pues permite alinear las expectativas, resolver dudas y sostener la cohesión aun cuando el equipo está disperso. En momentos de alta presión, el líder mantiene la calma y comunica con total franqueza la situación, los problemas identificados y el plan de acción.

Un primer hallazgo de la entrevista a Juan Esteban Cano, líder en Bancolombia de un equipo de inteligencia artificial y analítica avanzada, es que el recurso central de su liderazgo es la implementación de un sistema de trabajo ágil. El entrevistado relató que trabajo con *sprints* quincenales que combinan espacios formales de planeación y de revisión, soportados de herramientas como Azure DevOPs. Este esquema, orientado al resultado y no al control del horario, permite dar visibilidad al avance del colaborador y sustituye la micro gestión diaria por conversaciones de empoderamiento, donde el talento define la mejor ruta para alcanzar los objetivos.

Para garantizar que dichas prácticas sean efectivas, Juan Esteban triangula los resultados operativos con mecanismos formales de retroalimentación, destacó la encuesta anual de Bancolombia “*Voz del Empleado y la evaluación 360°*”, que monitorean clima laboral, sensación de pertenencia y percepción de liderazgo. Estos instrumentos permiten detectar a tiempo señales de aislamiento o desalineación y ajustar las dinámicas del *sprint*.

Una primera recomendación de Mateo Ravagli, vicepresidente de Estrategia de Banco Popular, es institucionalizar rutinas presenciales fijas para las reuniones claves del equipo. Cada martes Mateo agenda un comité primario que se lleva a cabo de manera presencial en la oficina; todos los miembros reorganizan su agenda para asistir y así “*sacar más provecho cuando están en la oficina*”, reforzando la cohesión y permitiendo conversaciones más enriquecedoras que las virtuales. Cuando el encuentro previsto incluye participantes mayoritariamente remotos, el líder anticipa la dificultad y muta la sesión a formato 100% virtual para garantizar una experiencia homogénea y fluida para todos.

Además, Ravagli sugirió alinear indicadores y responsabilidades para que cada área conozca su aporte a los objetivos corporativos. Mantiene KPIs corporativos comunes y los complementa

con KPIs específicos de cada rol, este balance evita que subunidades olviden el propósito general y promueve la corresponsabilidad en un entorno distribuido. El líder complementa esta claridad de objetivos con procesos de co-creación de la estrategia, logrando que el equipo adopte los planes por convicción propia.

Nathalia Plata, líder de un equipo de desarrolladores que atiende principalmente a Disney desde Globant, situó la confianza como pilar del liderazgo híbrido. Esa confianza radical evita la microgestión diaria y libera la iniciativa individual. Junto a ella, enfatizó la comunicación permanente y directa para alinear expectativas entre culturas diversas y reducir ambigüedades propias del trabajo. Bajo estas pautas, el debate del problema se soluciona con rapidez y se fortalece la cohesión del equipo.

La tercera práctica clave que considera es definir objetivos claros y compartidos, según Nathalia, cuando los miembros saben exactamente *“para dónde va el equipo”*, las operaciones fluyen, aunque estén repartidos entre oficina y hogares, de lo contrario, surgen salidas de personal y desmotivación del equipo. Así, la tríada confianza-comunicación-metas se convierte en un sistema que permite evaluar el desempeño por resultados y no por presencialidad, compatible con una dinámica híbrida.

Raúl Zuluaga, líder de múltiples equipos de desarrolladores en Perficient, consideró que el liderazgo híbrido eficaz comienza con reglas del juego claras y explícitas, su primera medida fue crear un “contrato de teletrabajo” para los 700 ingenieros remotos de la empresa, allí quedó claro que, si la operación lo exige, la persona debe acudir presencialmente en las fechas indicadas por la compañía, eliminando ambigüedades sobre disponibilidad. A ello añadió lineamientos muy precisos sobre objetivos, franja horaria y tiempos máximos de respuesta por el chat *“dentro de media hora en ciertas cuentas”*, de modo que cada colaborador conozca tanto los resultados como los comportamientos esperados. Para asegurar el seguimiento, sin microgestión, el equipo trabaja bajo Scrum con un *daily* (reunión diaria) de 15 minutos, allí cada miembro expone lo hecho, lo que hará y los bloqueos. El tablero de tareas permite ver si el trabajo avanza y evita llamadas individuales innecesarias.

Ricardo Vélez, abogado comercial y líder de su firma de abogados QUIP, sostuvo que la arquitectura básica del trabajo híbrido debe combinar reglas claras de presencialidad con espacios de flexibilidad. Su firma adoptó una política de dos días de teletrabajo por semana y exige que todo el equipo coincida en oficina los lunes y los viernes, día en que se celebra una reunión de seguimiento presencial para alinear objetivos y evitar “puentes” que diluyan el ritmo de trabajo. Esta rutina crea puntos de contacto regulares, sin sacrificar la autonomía que ofrece el modelo híbrido.

En la operación diaria, el liderazgo de Vélez se apoya en la buena fe y el seguimiento por entregables, no controla horas de conexión ni monitorea, sino que revisa la calidad y oportunidad de los resultados acordados de cada área. Para los abogados, la efectividad se comprueba mediante la satisfacción del cliente y el cumplimiento de términos judiciales, mientras que en cobranza se utilizan metas de recaudo y llamadas con mediciones cuantitativas. De esta manera, la gestión se centra en resultados tangibles, más que en presencia física.

Una primera línea que Sebastián Acevedo, líder en Talma, compañía que ofrece servicios aeroportuarios, destacó es la gestión por datos y plazos, para cada proyecto se cuantifica y se revisa quincenalmente con el equipo, de modo que “hablar con el dato” permita contrastar percepciones de resultados objetivos. Esta disciplina se complementa con la definición semanal de prioridades y fechas límite. Al menor indicio de rezago en un *deadline* (fecha límite de entrega), la líder conversa con el responsable para entender las causas y evita que la falta de rigor desarticule el trabajo.

El entrevistado consideró indispensable mantener la cohesión mediante conexión periódica y contexto de lo que está pasando en la empresa. Para contrarrestar la desconexión que genera la distancia, organiza espacios de trabajo conjunto o actividades sociales y, tras cada reunión directiva, baja al equipo la información de la industria, la estrategia y los frentes prioritarios del trimestre. De esta manera, el equipo comprende el propósito de sus tareas y se siente parte de un esfuerzo común.

Las recomendaciones de Viviana Cano, directora de sostenibilidad y Comunicaciones de TIGO Colombia, señalan que el primer pilar es un liderazgo inclusivo que garantice la pertenencia de

todos los miembros, sin importar su ubicación. Para ellos, la líder establece la regla de que, si al menos una persona está conectada en remoto, la reunión completa pasa a la modalidad virtual, así se evita la creación de “grupos primarios” excluyentes y se mantienen “los mismos estándares para todos”. Esta inclusión se refuerza con gesto de equidad simbólica (por ejemplo, enviar un detalle a quien no puede asistir al almuerzo presencial) y con la vigilancia constante del lenguaje corporal y de los rituales de reconocimiento para sostener la cohesión.

En segundo lugar, Viviana subrayó la necesidad de un acompañamiento más intensivo que el habitual, llamadas constantes para “*asegurar el entendimiento*” duplican la claridad cuando la cámara está apagada y el lenguaje gestual se pierde. Complementa esta práctica con al menos un espacio presencial (o social híbrido) al mes, pensando para conversar sobre el estado anímico y personal del equipo, cimentando la confianza más allá de la tarea.

6.2 En relación al objetivo específico 2. “*Identificar las prácticas de liderazgo más valoradas en equipos híbridos, según los expertos*”, se tuvieron las siguientes respuestas:

Para Andrés Giraldo, una de las prácticas más valoradas en equipos híbridos es brindar claridad y propósito a las personas, enfatizó en la importancia de “*liderar con contexto*”, es decir, tomarse el tiempo de explicarle al equipo las razones de los objetivos y tareas. En su experiencia, cuando los miembros comprenden el contexto empresarial, se genera una “*intención grupal de ir por el resultado*” compartido. Igualmente, los equipos híbridos valoran un liderazgo basado en la comunicación frecuente y el apoyo personalizado, Andrés explicó que mantener un “*contacto permanente*” con el equipo es “*fundamental*”, para evitar la dispersión y asegurarse que cada persona avance con sus tareas. Ahora bien, aclaró que este contacto debe ajustarse a cada persona, el líder debe “*saber cómo abordar a cada una de las personas*”, para no correr el riesgo de ser percibido como invasivo. Esta flexibilidad del liderazgo híbrido, combinada con la comunicación clara, genera un ambiente de confianza y respaldo donde cada miembro se siente atendido y motivado para contribuir efectivamente.

Por su parte, Juan David Estrada consideró entre las iniciativas mejor recibidas por el equipo la reunión plenaria “*de todos con todos*”. Estos espacios dignifican el trabajo individual porque permiten que cada persona disponga de tiempo para explicar sus tareas, generando conocimiento

y sentido de pertenencia. Además, señaló que la libertad de pensar “*fuera de la caja*” y proponer ajustes que beneficien al negocio, sin limitarse a sus funciones rígidas, el equipo identifica vacíos y planea soluciones transversales, lo que dinamiza y eleva la motivación, este equipo refleja un flujo constante de propuestas y mensajes proactivos.

Carlos Humberto Delgado, desde su perspectiva destacó la flexibilización espacial y temporal, él permitió que cada persona eligiera dos o tres días de teletrabajo por semana, definió hasta 90 días para laborar desde el exterior y habilitó el “*doble domicilio*” dentro del país, de modo que un mismo puesto pudiera ejercerse desde la ciudad o desde la finca familiar. Se añadieron beneficios como prolongar el trabajo remoto en licencias de maternidad que facilitaron la conciliación familiar sin afectar la contribución laboral. Esta oferta amplía el sentido de autonomía y demuestra confianza, factores altamente valorados por lo empleados.

Los efectos percibidos reflejaron un clima organizacional positivo, baja rotación y una marca empleadora atractiva. Las encuestas internas mostraron un buen nivel de satisfacción y, en procesos de selección, los candidatos citaban las políticas de trabajo híbrido como razón principal para postularse. Así, la flexibilidad, no sólo motiva a quienes ya pertenecen a la empresa, sino que actúa como ventaja competitiva para atraer talento.

Carolina Muskus señaló que la comunicación permanente y multicanal son de las prácticas más valoradas por su equipo ya que, en TIGO, desde la presidencia hasta los mandos intermedios cuentan con boletines, chats y reuniones periódicas que “*acortan la distancia*” y sostienen la cercanía cotidiana entre la oficina y los que están remotos. A ellos se suma la decisión de homologar procesos y actividades, fiestas de navidad, espacios de integración, rituales de cumpleaños, para que todos vivan experiencias equivalentes. De hecho, Muskus argumentó que los resultados de la compañía tras un periodo de transición complejo evidencian que la cohesión y el empoderamiento impulsados por estas políticas han sido determinantes para el desempeño global del negocio.

A su vez, Daniel Monsalve enfatizó en el trabajo flexible, es decir, la libertad de decidir qué días acudir a la oficina y cuáles trabajar de forma remota. Para Monsalve, esta autonomía “*es definitiva*” porque les permite conciliar su vida personal, ahorrar tiempo y costos de transporte, y

sentirse dueños de su jornada laboral. La consecuencia directa es un aumento visible de motivación y, con ella, de la productividad. Los empleados “*más cerca de la familia*” y un entorno cómodo producen mejores resultados, algo que la empresa ya constata con indicadores tangibles de desempeño. Así mismo, destacó que el equipo aprecia los espacios presenciales de reconocimiento, para reunirse a celebrar y destacar talentos “*que hicieron algo muy bueno*”, refuerza el sentido de pertenencia e inspiración colectiva.

En este mismo sentido, para Juan Esteban Cano, la práctica más apreciada por su equipo es el programa corporativo de trabajo flexible, que fija solo dos días presenciales obligatorios y deja al colaborador decidir el resto de la semana. La posibilidad de alternar días y coincidir físicamente con el grupo genera sentido de comunidad, sin sacrificar la autonomía que el talento ya no está dispuesto a ceder tras la pandemia. El segundo conjunto de prácticas se agrupa en iniciativas de bienestar y pertenencia, el *Happy Friday* (viernes feliz), que ofrece un viernes libre al mes, y los encuentros de comunidades técnicas donde los profesionales comparten aprendizajes en un ambiente lúdico. Ambas acciones refuerzan la motivación intrínseca, facilitan las redes de apoyo y muestran la preocupación institucional por el equilibrio vida-trabajo.

Los colaboradores de Mateo Ravagli valoran especialmente el equilibrio entre las reglas corporativas claras y la flexibilidad individual, su empresa exige presencia los lunes para fortalecer la cultura común, pero deja a cada líder decidir los otros dos días presenciales o remotos en acuerdo con su equipo. Esta mezcla permite orden organizacional y un “*trato equitativo*” sin perder autonomía personal. Otra práctica apreciada es darle valor tangible a la oficina, salas bien equipadas, conexión confiable y espacios que incrementan la productividad, de modo que ir al sitio de trabajo nunca se perciba como “*perder el tiempo*”. Además, aprovechar eventos corporativos y actividades culturales como eventos presenciales que fortalecen los vínculos informales y elevan la motivación.

Nathalia Plata, en su entrevista destacó la flexibilidad horaria y espacial, ya que Globant exige unos pocos días presenciales, pero permite que el colaborador elija el resto, lo cual les da la posibilidad de atender asuntos familiares y gestionar su tiempo sin perder productividad. Este esquema se complementa con la adaptabilidad que posibilita al trabajador cambiar de proyecto o de líder cuando el rol lo deja de motivar, reforzando la sensación de control sobre la carrera.

Para Raúl Zuluaga, dentro de las prácticas mejor percibidas está la libertad bajo acuerdos claros, cuando la empresa y el empleado pactan tiempos y metas, el colaborador disfruta de autonomía sin sufrir llamadas constantes, esa sensación de confianza y respeto se valora porque elimina la vigilancia. El personal también aprecia la coherencia en la exigencia, es decir, que se les exija a todas las personas del equipo en las mismas proporciones. Asimismo, los miembros destacan los beneficios propios de trabajar más remoto, ahorrando horas de tráfico y calidad de vida que el líder hace explícitos para que comprendan lo que ganan y valoren mantener la modalidad.

En la percepción de su equipo, Ricardo Vélez expresó que la flexibilidad de trabajar desde la casa ya no se interpreta como un beneficio excepcional, sino como un derecho adquirido *“no quieren que se los quiten”* y lo consideran como *“lo mínimo que un empleador debería dar”*. Esa normalización revela que, aunque el teletrabajo aporta comodidad, especialmente a quienes tienen hijos o personas a cargo, su valor se diluye en el tiempo. No obstante, Vélez advirtió que eliminar esa flexibilidad generaría *“una resistencia grande al cambio”* y un fuerte descontento, lo que sugiere que la práctica actúa como un factor de compromiso defensivo, mantienen la satisfacción porque evita pérdidas percibidas, más que por incrementar la satisfacción intrínseca.

Para su grupo, Sebastián Acevedo señaló que la flexibilidad del lugar y horario es el beneficio más apreciado por sus colaboradores, ya que cada persona puede trabajar desde donde necesite, siempre que cumpla con los compromisos y respete la disponibilidad en las franjas pactadas. Esta confianza, según Acevedo, se traduce en alta motivación y reconocimiento explícito de los colaboradores, quienes agradecen poder atender asuntos familiares sin descuidar el trabajo. El valor de dicha flexibilidad se refleja en indicadores de rotación, presentando una rotación *“nula”* parámetro que la empresa sigue de cerca para monitorear el clima laboral.

Para Viviana Cano, dos rasgos de líder de equipos híbridos sobresalen: primero, la transparencia radical, donde el líder comparte la información disponible y reconoce, con franqueza, cuando hay límites, esta apertura genera seguridad y fortalece la credibilidad del líder. Segundo, la humanización del rol directivo, al exponer su propio estrés o sus temores, el líder invita a que sus colaboradores interpreten sus gestos con compasión y eviten suposiciones negativas, favoreciendo así un buen clima laboral. El equipo valora en especial los mecanismos de

flexibilidad presencial que amplían la calidad de vida. Viviana destacó la iniciativa de TIGO de “*tiempo para mi*” (40 horas libres auto gestionables al año), la posibilidad de fraccionar las vacaciones en un solo día y beneficios diferenciados, como, por ejemplo, un mes adicional de trabajo en casa para nuevos padres o madres. Dichos beneficios se traducen en mayor compromiso y disposición a “*meterle toda la energía*” al trabajo.

6.3 En relación al objetivo específico 3. “Examinar las prácticas que no fueron efectivas o contraproducentes en el liderazgo de equipos híbridos, según las vivencias de los expertos”, se tuvieron las siguientes respuestas:

El entrevistado, Andrés Giraldo, advirtió sobre el exceso de control y supervisión rígida de la actividad de los empleados como supuesto indicador de productividad. Describió casos de organizaciones que monitorean obsesivamente el tiempo de conexión de los trabajadores, y en consecuencia, los trabajadores implementan softwares para simular movimiento del ratón y aparentar actividad constante. Estas tácticas de micro gestión no reflejan rendimiento real y tienden a socavar la confianza dentro del equipo; enfocarse en indicadores superficiales de “*presencia*” en línea, en lugar de evaluar resultados concretos se considera una práctica poco efectiva que puede desmotivar al equipo. Asimismo, la falta de flexibilidad puede acarrear experiencias negativas, en la experiencia de Andrés su empresa logró perder “*talento clave*” al revertir el modelo híbrido y obligar a un retorno 100% presencial.

En el otro extremo, ser demasiado permisivo con ciertas dinámicas como no exigir estándares básicos de participación en las reuniones virtuales, requiriendo tener encendida la cámara o evitar distracciones, derivó en desconexiones en algunos miembros del equipo. De igual manera, la difusión de datos confidenciales a través de canales digitales sin las debidas precauciones se mostró como una práctica peligrosa, y contó que cierto material estratégico compartido de manera virtual llegó a manos de competencia antes de tiempo, lo que expuso el “*riesgo gigante*” de manejar información sensible en entornos híbridos sin controles adecuados.

Juan David Estrada observó como contraproducente desacreditar públicamente el teletrabajo, comentarios genéricos de “*ese teletrabajo es muy maluco*” crea divisiones en el equipo y socavan la legitimidad del esquema híbrido. Otra práctica nociva es el micro *management*, llamando diario

a preguntar “¿en qué estás?” que evidencia la falta de planeación del líder e innecesariamente consume tiempo y autonomía del equipo. A esto se suma que ciertas reuniones virtuales motivacionales resultaron ineficaces, con el descenso del compromiso postpandemia, intentos de dinámicas recreativas en línea no lograron el involucramiento deseado, revelando la necesidad de seleccionar con cuidado qué actividades funcionan mejor presencialmente.

Cómo práctica claramente contraproducente, el profesor Carlos Humberto Delgado señaló la desconfianza y el micro control cuando el jefe intenta replicar el seguimiento presencial solicitando reportes constantes o fiscalizando cada tarea. Falta de fe en el trabajo a distancia y controles minuciosos “*similares al mando de control presencial*” erosionan la confianza y envían al equipo el mensaje de que su líder no cree en la modalidad híbrida. Este estilo genera resistencia, desmotivación y, en última instancia, compromete la efectividad colectiva.

Además, identificó como prácticas negativas, la sobrecarga de trabajo y la difuminación de límites vida- laboral, el tiempo ahorrado en desplazamientos quedó absorbido por reuniones y tareas sin fin, aumentando el riesgo de problemas de salud mental. Para mitigarlo, se implementaron “*tiempos de desconexión*”, por ejemplo, en ISA los viernes por la tarde se trabaja individualmente, sin reuniones, ni correos, y se fijó una hora tope diaria en la que ya no se permiten mensajes, salvo emergencias críticas.

De igual manera, Carolina Muskus relató que el abuso de pantallas y la multiplicación de reuniones provocaron jornadas que iniciaban antes de las 8 am. y se extendían más allá de las 5 p.m., generando fatiga y una disponibilidad “inmediata” insostenible. Para corregirlo, se instauró la regla de no agendar reuniones fuera de ese horario. La líder observó que centrarse exclusivamente en interacciones laborales virtuales enfría las relaciones y erosiona la confianza, por lo que promueve diversificar los mensajes reservar tiempo para conversaciones personales que nutran el vínculo humano. Asimismo, desaconsejó los controles presenciales trasladados al mundo virtual, como exigir saludos diarios por Teams a una hora fija o vigilar conexiones en línea. Este enfoque advirtió “*agobia al trabajador*” y frustra al líder porque ignora las limitaciones físicas del modelo híbrido y distrae la atención de los resultados. Para ella, la gestión debe orientarse a metas y entregables, evitando obsesionarse con comprobar en qué momento exacto alguien está trabajando.

En línea con esta última crítica, Daniel Monsalve señaló como la principal práctica contraproducente la micro gestión, expresando como peor estrategia estar encima con reportes constantes, llamadas reiteradas y control del horario que sofoca la autonomía, corta *“las alas de la creatividad”* e impide la innovación dentro del equipo. Al tratar a los profesionales como simples ejecutores de órdenes, el líder erosiona la confianza que sustenta el modelo híbrido y convierte el control en un fin en sí mismo, con claras pérdidas de compromiso y rendimiento.

Consideró como otro patrón negativo el liderazgo paternalista que busca complacer a todos y evitar tomar decisiones impopulares, aunque bien intencionado, este estilo *“hace mucho daño”* porque genera favoritismos, incoherencias y falta de dirección estratégica. La combinación de indulgencia excesiva y cambios de opinión ante presiones internas termina percibiéndose como debilidad, reduciendo la credibilidad del líder y confundiendo al equipo acerca de las prioridades.

En consistencia con las respuestas de anteriores entrevistados, Juan Estaban Cano señaló que la micro gestión basada en la desconfianza traducida en agendas saturadas de reuniones y monitoreo constante, desmotiva al personal remoto y genera *“hipervigilancia”*. Para mitigar este efecto, su organización implementó un programa que ayuda a líderes y colaboradores a cuestionar la necesidad real de cada reunión y sustituir encuentros sin valores por canales asincrónicos. Otra lección negativa indicada fue la inflexibilidad y la desigualdad de oportunidades, consideró que favorecer a quienes están físicamente en la oficina para promociones, provoca resistencia y sensación de trato injusto entre las personas que están más tiempo desde la casa. Un caso concreto que describió el entrevistado mostró cómo la imposición de cuatro días presenciales generó fricción hasta que el líder rectificó y volvió al esquema flexible.

Mateo Ravagli destacó la rigidez excesiva como una práctica que desaconseja, imponer un horario único *“de 8 a 5 en punto”* o restringir opciones sobre cuándo y cómo combinar trabajo remoto y presencial. Tales políticas sofocan la autonomía y generan resistencia personal. Igualmente problemática es la realización de reuniones híbridas masivas sin infraestructura adecuada, en estos casos afirmó que *“ni lo uno ni lo otro funciona”* y los participantes conectados se sienten excluidos o con mala experiencia, por lo que el experto recomienda evitarlas o migrarlas a un formato remoto.

Ravagli también advirtió sobre los efectos negativos del trabajo remoto que genera sobrecarga de reuniones, disminución del *small talks* (conversaciones personales) y aislamiento que impacta el estado anímico de los colaboradores. Además, los trabajadores *juniors* (colaboradores nuevos en la organización) experimentan curvas de aprendizaje más lentas en ausencia del acompañamiento presencial que ofrecen los compañeros más experimentados del equipo. Estas observancias subrayan que el liderazgo híbrido necesita equilibrio, demasiada vigilancia, rigidez o exceso de virtualidad pueden erosionar la productividad, la salud mental y la formación del talento; mientras que la confianza y la flexibilidad estructurada permiten maximizar los beneficios del modelo.

La entrevistada Nathalia Plata advirtió sobre la microgestión, considerándola de ser “*brutal*”, al vigilar cada paso del teletrabajador, erosionando la confianza y la comunicación, hasta el punto de provocar la renuncia del talento y un desgaste mutuo del líder y el colaborador. Esta lección subraya que el control excesivo choca frontalmente con la autonomía que hace viable el modelo híbrido.

Un problema frecuente que mencionó es la “*reunionitis*”, programar sesiones continuas, muchas de ellas innecesarias, saturar la agenda desde el amanecer hasta el anochecer, eleva el estrés y merma la capacidad de concentración y resultados del equipo. Plata recomendó filtrarlas con criterios ágiles y sustituirlas por canales asincrónicos cuando el momento del proyecto no requiere interacción constante. Finalmente, expresó que el liderazgo centrado solo en el resultado, sin empatía por las personas, dificulta el “*engagement*” y mina la cultura de confianza.

En concordancia con la visión de Nathalia, Raul Zuluaga desaconsejó de igual manera la microgerencia en la que los supervisores que piden compartir pantalla o llaman al celular tras un minuto sin respuesta “*sofocan*” al empleado y no mejoran el cumplimiento. Igualmente contraproducente, es obligar la presencia física sin propósito, citar al equipo a la oficina para conectarse a la misma reunión virtual o sin actividades específicas genera frustración del equipo.

De igual manera, señaló que la “*reunionitis*” de grandes grupos de 30 personas durante una hora donde solo hablan dos y la ausencia de métricas de productividad agravan la pérdida de eficiencia. Finalmente, intentos bien intencionados de integración fuera de horario laboral

fracasaron por brechas generacionales, evidenciando que las actividades sociales deben adaptarse al perfil del equipo sin imponer condiciones uniformes.

Ricardo Vélez criticó el control total de los equipos híbridos, indicado que fiscalizar horarios, exigir conexión permanente o micro gestionar cada tarea desmotiva al personal y destruye la confianza necesaria en entornos híbridos. Desde su experiencia medir el tiempo de pantalla e imponer rutinas rígidas atenta contra la autonomía que hace funcional el modelo. Vélez concluyó que la selección del talento y la construcción de la confianza pesan más que añadir controles o multiplicar reuniones; de hecho, no ha detectado sobrecarga de videollamadas ni aislamiento significativo cuando la gestión se limita a una reunión semanal y atenciones puntuales.

En sincronía con otros entrevistados, Sebastián Acevedo aseveró que la falta de flexibilidad presencial provoca deserciones, algunos líderes que exigen ver a las personas en la oficina varias veces por semana ha producido que el talento termine renunciando porque valora demasiado el trabajo remoto. De igual modo, la sobrecarga de reuniones virtuales, pasando días enteros en videollamadas llevó a la organización a exigir que, antes de convocar a un encuentro, se verifiquen sus objetivos y la conveniencia de resolverlo con una llamada breve o en grupos pequeños. Estas experiencias subrayan que la rigidez presencial y la “*reunionitis*” minan la confianza, eficacia y el bienestar de los equipos híbridos.

La última entrevistada, Viviana Cano, advirtió que el trabajo híbrido resulta inadecuado para los procesos de *on-boarding*, incorporar un nuevo colaborador sin convivencia presencial deteriora su sentido de pertenencia, afectando su vínculo con la empresa, el líder y el equipo. Igualmente, señaló que la “*inflexibilidad*” corporativa, como, por ejemplo, imponer un retorno completo a la oficina sin diálogo, es una práctica contraproducente en este tipo de equipos por ignorar las nuevas expectativas de las generaciones y poner en riesgo la retención del talento clave a mediano plazo.

Al igual que los otros entrevistados, expresó que la “*reunionitis*”, ocupa horas continuas y elimina las pausas activas para pensar y crear. Este exceso provoca fatiga y reduce la capacidad de diseño e innovación del equipo. Como respuesta correctiva en su equipo redefinieron la “hora” de reunión en bloques de 40 minutos, liberando 20 minutos para reflexión individual, evitando así distracciones.

6.4 En relación al objetivo específico 4. “Jerarquizar las mejores y peores prácticas y lecciones aprendidas de liderazgo en entornos híbridos según su relevancia e impacto, basándose en la evaluación de los expertos”, se tuvieron las siguientes respuestas:

A partir de las doce entrevistas se consolidó un banco de prácticas, positivas y negativas, y sobre esa base se aplicó un cuestionario tipo ranking a todos los expertos, cada práctica se valoró en escala 1 (baja relevancia) a 5 (alta relevancia), según el enunciado del instrumento. Para hacer el análisis estadístico de las encuestas se calculó la mediana, la moda y el rango inter cuartil, al ser datos categóricos, con el fin de entender cuáles eran los datos que tenían mayor frecuencia, cuál era el punto medio de las respuestas y la dispersión de las respuestas de los expertos encuestados. Con el fin de jerarquizar las mejores y peores

Para la construcción de la jerarquización de las prácticas de liderazgo en entornos híbridos, se dio prioridad a la mediana como criterio principal, seguida de la moda y finalmente del rango inter cuartil (RIQ). La mediana fue priorizada porque ofrece una medida robusta y adecuada para datos ordinales como los recolectados a través de escalas tipo Likert, propias de este estudio. Al representar el valor central de las respuestas, la mediana permite identificar la percepción más equilibrada de los expertos, sin que valores externos alteren la interpretación. La moda complementa esta visión al señalar la categoría más frecuente, lo que permite identificar patrones dominantes de preferencia. El RIQ, por su parte, se empleó para medir el grado de consenso entre los expertos, a menor RIQ, mayor homogeneidad en las valoraciones, lo cual aporta una lectura crítica sobre la calidad o ambigüedad percibida de cada práctica.

Se tomó esta metodología por ser ideal para jerarquizar las prácticas porque respeta la naturaleza cualitativa y descriptiva del trabajo, y al mismo tiempo permite estructurar hallazgos con criterios estadísticos apropiados. Esta estrategia metodológica no busca inferencia ni generalización, sino facilitar la priorización razonada y contextualizada de las prácticas más valoradas o críticas, tomando en cuenta no solo su puntaje central, sino también la frecuencia de su reconocimiento y el nivel de acuerdo entre los expertos.

Tabla 1. Jerarquización de Mejores Prácticas

Indicador	Mediana	Moda	RIQ 25% - 75%
Gestionar por resultados (metas, KPI, entregables)	5	5	0.25
Comunicación estructurada y frecuente	5	5	0.25
Construir confianza y autonomía	5	5	1
<i>Feedback</i> continuo y voz del empleado	5	5	1
Reconocimiento de los logros y cuidado del bienestar (salud mental)	4	4	0
Reglas del juego claras (horarios y requerimientos de la empresa)	3.5	5	2
Rituales presenciales periódicos de cohesión (i.e. almuerzos, cumple años, salidas de equipo)	3.5	4	1
Flexibilidad del modelo híbrido (la persona elige los días presenciales y el lugar de trabajo)	3	3	1.25
Reglas de inclusión (si uno está remoto, todos se reúnen de manera virtual con cámaras encendidas)	3	2	1.25
Uso de metodologías ágiles y tableros de seguimiento	3	2	2

Fuente: Construcción Propia

Tabla 2. Jerarquización Peores Prácticas

Indicador	Mediana	Moda	RIQ 25% - 75%
Presencialidad obligatoria sin propósito	5	5	0
Micro gestión (jefes controlando cada detalle del trabajo del trabajador remoto)	5	5	0.75
Vigilancia digital (revisión de tiempos de conexión y llamadas para verificar qué está haciendo el trabajador)	5	5	1
Hiperconectividad sin límite de horario de desconexión	5	5	1
Procesos de on boarding virtuales	4	4	0
Falta de Flexibilidad híbrida (rigidez con los días presenciales)	4	4	0.5
Reunionitis (exceso de reuniones sin necesidad)	4	4	1
Excluir o descuidar a colaboradores remotos	4	4	1
Fugas de información confidencial por canales digitales	4	4	1
Desconfianza del empleado que está remoto	4	4	1

Fuente: Construcción Propia

En las buenas prácticas, aquellas con mayor mediana 5, moda 5 y RIQ (0.25), fueron “Gestionar por Resultados (metas, KPI, entregables)” y Comunicación estructurada y frecuente”. Estas prácticas fueron ampliamente reforzadas por los testimonios analizados en el punto 6.1, donde se destacaron como pilares para generar claridad, autonomía y confianza. Estas dos prácticas articulan adecuadamente elementos de la teoría camino-meta de House, al establecer metas claras y reducir ambigüedades, así como del liderazgo transformacional, al facilitar el alineamiento hacia objetivos colectivos con base en una comunicación clara y estructurada.

Las otras dos prácticas más valoradas fueron “Construir confianza y autonomía” y “*Feedback* continuo y voz del empleado”, ambas con mediana 5, moda 5 y $RIQ \leq 1.0$. En estas cuatro prácticas enunciadas se puede observar la importancia en el liderazgo de liderar desde lo humano, toda vez que los líderes priorizaron prácticas clásicas como la comunicación, construir lazos de confianza y la retroalimentación, como medios eficaces para liderar sus equipos híbridos, sin dejar de lado el enfoque en las metas. Estas dos prácticas están alineadas con lo planteado en el punto 6.2, donde los expertos destacaron que la confianza mutua y la retroalimentación oportuna son claves para sostener cohesión y el resentimiento en contextos híbridos. Estas dimensiones se conectan directamente con los postulados de Daniel Goleman sobre inteligencia emocional, en tanto que el líder híbrido debe conectar con el equipo a través de la empatía, el reconocimiento y la escucha activa

En contraste, las prácticas con menor valoración, medianas entre 3 y 3.5, fueron “Uso de metodologías ágiles y tableros de seguimiento”; “Reglas de inclusión”; Flexibilidad del modelo híbrido”; “Rituales presenciales periódicos de cohesión” y “Reglas del juego claras”. A pesar de su potencial técnico, estas prácticas reflejan una menor aplicabilidad uniforme, posiblemente por diferencias en culturas organizacionales o niveles de madurez digital. Estos hallazgos evidencian lo planteado en el punto 6.3, donde algunos líderes mencionan que ciertas estrategias bien intencionadas no generaban el impacto esperado en todos los equipos, esto también se puede explicar desde las teorías contingentes de liderazgo, que indican que la efectividad depende del contexto específico y no hay prácticas universalmente exitosas.

En línea con lo anterior, se evidenció que algunas prácticas solo fueron altamente valoradas por ciertos líderes según su contexto particular, sin que esto se reflejara como consenso general. Por ejemplo, Viviana Cano y Mateo Ravagli destacaron con énfasis en su entrevista la importancia

de reglas de inclusión (como el principio de si uno está remoto, todos remotos), reconociéndolas como claves para garantizar la equidad y cohesión en entornos híbridos. Sin embargo, esta percepción no fue compartida por la mayoría, como lo refleja su mediana de 3, moda de 2 y un RIQ de 1.25, lo que sugiere un alto grado de dispersión entre los participantes.

Del mismo modo, Mateo Ravagli subrayó que la flexibilidad del modelo híbrido, entendida como la posibilidad de que cada colaborador elija sus días de presencialidad, es un componente esencial del liderazgo contemporáneo. A pesar de ello, la mediana de 3, moda de 2 y RIQ de 1.25 evidencian que dicha valoración no es generalizable. También se observó este fenómeno en líderes del sector tecnológico como Raúl Zuluaga y Nathalia Plata, quienes resaltaron el uso de metodologías ágiles y tableros de seguimiento, como prácticas fundamentales, sin embargo, estas obtuvieron una mediana de 3, moda de 2 y RIQ de 2, la más alta entre todas las prácticas analizadas, lo que refleja una fuerte disparidad de criterios frente a esta práctica.

Estos hallazgos se explican desde la teoría de la contingencia en liderazgo, la cual sostiene que la efectividad de una práctica depende del ajuste entre el estilo de liderazgo, las características del equipo y el entorno situacional. Así, lo que para algunos líderes resulta altamente efectivo, en otros contextos puede ser percibido como irrelevante o incluso innecesario, lo que refuerza la importancia de adaptar el liderazgo a las particularidades del equipo y la organización.

Por otro lado, en los resultados de las peores prácticas se encontró un consenso notable. La “Presencialidad obligatoria sin propósito” obtuvo mediana y moda de 5, con RIQ 0.0, lo que indica una unanimidad en su rechazo. Le siguen la “Microgestión”, la “Vigilancia digital (tiempos de conexión)” y la “Hiperconectividad sin límites”, todas con 5, moda de 5 y $RIQ \leq 1.0$. Estas prácticas fueron consistentemente descritas como perjudiciales en las entrevistas descritas anteriormente en el punto 6.3, por sus efectos negativos en la motivación, estrés, la pérdida de autonomía y confianza. Aquí se evidencia la relevancia de evitar estilos autoritarios y coercitivos, asociados a los sistemas de liderazgo autoritario explotador de Likert y la teoría X de McGregor, que no se adaptan a la dinámica del trabajo híbrido contemporáneo

Además, cuando se realizó la sumatoria de puntajes, es decir cuánto puntuó en promedio cada una de las prácticas, las malas prácticas obtuvieron un promedio general más alto 37.9 con menor desviación estándar de 3.08 y menor rango inter cuartil de 4, en comparación con las buenas prácticas 30.9 de promedio, desviación 8.41 y rango inter cuartil de 5.5. Este patrón cuantitativo

sugiere que entre los líderes hay mayor consenso sobre qué prácticas deben evitarse, que sobre cuáles deben promoverse, reflejando quizá una reacción más visceral frente a los errores que frente a las soluciones.

En suma, los resultados de las encuestas de mejores y peores prácticas, integrados con lo ya discutido en las entrevistas, permiten construir una narrativa coherente, el liderazgo híbrido efectivo no reside en copiar fórmulas universales, sino en ejercer un liderazgo flexible, humano, relacional y contextual, que combine claridad estructural (metas, indicadores y reglas) con apoyo emocional, autonomía y reconocimiento. Esta conclusión es consistente con las teorías modernas de liderazgo y refuerza la idea de que los líderes que comprenden mejor su entorno y a sus equipos, serán lo más aptos para afrontar los desafíos de un modelo de trabajo en evolución.

7. CONCLUSIONES

El tránsito hacia la hibridez confirma que el carisma personal y los rasgos heroicos, piedras angulares del enfoque del “gran hombre” (Spector, 2016), resultan insuficientes cuando el equipo se dispersa geográficamente. Este trabajo refleja que la legitimidad directiva se traslada al “contrato de confianza”, donde los líderes más eficaces ofrecen autonomía a cambio de resultados verificables, un giro coherente con la revaloración contemporánea de los rasgos de credibilidad y consistencia señalados por Kirkpatrick & Locke (1991).

Los hallazgos cualitativos exhiben tensiones entre preferencia de los colaboradores y expectativas directas frente al trabajo remoto e híbrido. En concordancia con Cortes León (2023), en Colombia emergen señales de desconfianza hacia el teletrabajo, algunas compañías han endurecido los esquemas (por ejemplo, TIGO paso del 3 presencial por 2 de teletrabajo al 4x1). En las entrevistas, Andrés Giraldo ilustró que decisiones de retorno a la presencialidad pueden erosionar la propuesta de valor al talento, reportando fuga de personal clave en su compañía cuando se impuso la presencialidad total.

En este nuevo terreno de equipos híbridos, la comunicación deja de ser un arte intuitivo y se convierte en diseño de procesos efectivos. Por ejemplo, en las compañías de desarrollo de software los *Daily's* breves, los correos asincrónicos y las reuniones *one-to-one* replican la “*iniciación de estructura*” descrita por Hemphill & Coons (1957). Cuando el flujo de información y trabajo está bien organizado, el equipo se mantiene sincronizado, sin caer en la llamada por expertos “*reunionitis*”, exceso de reuniones virtuales.

Así mismo, la evidencia cualitativa se alinea con reportes sobre riesgos psicosociales del trabajo remoto, burnout, soledad y aislamiento, McKinsey & Company (2022). Expertos entrevistados, como Viviana Cano y Mateo Ravagli, subrayaron que mitigarlos exige reglas de inclusión explícitas, rituales que integran a quienes están fuera de la oficina, dinámicas de conversación que equilibran voces presenciales y remotas, y pautas de equidad en la conducción de reuniones.

La flexibilidad de horario y lugar actúa como aplicación práctica de la teoría situacional, donde el líder debe adaptar su dirección y apoyo, todo ello de acuerdo con la naturaleza del esquema y la

madurez del colaborador, Hersey, Blanchard & Johnson (1998). De manera análoga al modelo *Path-Goal*, House (1971) cede protagonismo al colaborador, despejándole la ruta hacia la meta. Los testimonios de quienes participaron en las entrevistas confirman que la libertad de elegir dónde trabajar es hoy un beneficio intrínseco al trabajo moderno.

De igual forma, los resultados respaldan postulados de la teoría de la contingencia, no existe un estilo universalmente eficaz, la efectividad del liderazgo depende de la situación y el contexto. En el material emergieron variaciones sectoriales, líderes en el sector de tecnología priorizan metas y reglas del juego claras, tras experiencias complejas de compromiso y desempeño en roles de programación; mientras que líderes del sector de energía otorgan mayor peso a la construcción de confianza y a rituales presenciales periódicos para cohesionar el equipo.

Con la oficina compitiendo contra el sofá de los hogares, los directivos transformacionales convierten la sede de trabajo en experiencia de alto valor con tecnología de punta, espacios para co-crear y rituales presenciales que renuevan el sentido de pertenencia de los equipos. Esta dinámica presencial evoca la dimensión carismática planteada por Conger & Kanungo (1998) y encuentra respaldo empírico en los resultados de equipos que reservan un espacio a la semana para encuentros motivacionales.

En la otra orilla, la micro gestión digital resucita los supuestos de control rígido propios del Sistema 1 de Likert y se asocia a la fatiga emocional y fuga de talento. Los entrevistados narran que la vigilancia de pantallas redujo la productividad y motivación de los equipos y aumentó el agotamiento y estrés. Robbins y Judge (2009) ya advertían que un control excesivo mina la motivación del equipo y las entrevistas evidencian esta teoría.

Los rituales presenciales estratégicos, como las catas de vino, *hackatones*, lunes de cohesión, momentos de co-creación, funcionan como refuerzo cultural y activan el componente inspiracional del liderazgo transformacional descrito por Burns (1978) y ampliado por Bass & Bass (2008). Un encuentro bien diseñado al mes produce mayor sentido de pertenencia y comunidad, que varias reuniones híbridas de bajo impacto, confirmando así la tesis de Daft (2022) sobre la importancia de la experiencia simbólica en el liderazgo moderno.

En el trabajo actual, el bienestar asciende del perímetro del equipo de talento humano al corazón de la estrategia misma, con prácticas como “*viernes sin reuniones*” o “*tiempo para mí*”,

conectan la visión de Daniel Goleman (2013) sobre la importancia de la inteligencia emocional, sumado a la idea del involucramiento emocional del Lawler (1973). Estudios recientes de EY (2024) y KPMG (2022) respaldan la idea de que la salud mental es un medidor de la productividad sostenible.

Las nuevas generaciones entienden la flexibilidad como un derecho adquirido, retirarla equivale en términos de clima laboral a reducir el salario emocional de las personas. Encuestas de Ipsos (2024) y reportes de La República (2022), muestran que el 63% de las empresas ya adoptó modelos híbridos. De acuerdo con la teoría de la Contingencia de Fiedler (1967), negar esta realidad reduce la eficacia situacional del líder, por muy competente que sea en otras dimensiones.

La evidencia recopilada en estas entrevistas permite concluir que la flexibilidad no sólo representa un beneficio para los colaboradores actuales, sino que se convierte en una ventaja competitiva para la organización en su conjunto. En contextos híbridos, los esquemas que permiten a las personas trabajar más cerca de su entorno familiar y desde espacios en los que se sienten cómodos favorecen niveles superiores de motivación, bienestar y productividad. Esta correlación entre calidad de vida y desempeño no solo es percibida por los líderes entrevistados, sino que ya se reflejan indicadores tangibles dentro de las organizaciones. Es así como la flexibilidad deja de ser una simple política laboral para consolidarse como una estrategia clave de atracción, retención y rendimiento del talento moderno.

Finalmente, mostrar vulnerabilidad y preguntar por la salud emocional reactiva la dimensión relacional del seguimiento Baker (2007) y sintoniza con los postulados de inteligencia emocional de Goleman (20113). Así, las teorías clásicas de liderazgo, tales como la del Gran Hombre, hasta la contingencia, no han caducado del todo, simplemente han mutado en prácticas que equilibran el control y confianza, presencia y libertad. El reto del líder moderno de equipo híbridos consiste en ordenar ese equilibrio, convirtiendo los límites geográficos en una ventaja competitiva, no en un riesgo operativo.

Mediante el presente trabajo se buscó responder a la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo en entornos híbridos mejor y peor valoradas por doce expertos en el liderazgo de equipos en Colombia?

Desde la perspectiva de los doce expertos, las prácticas mejor valoradas convergen en un liderazgo que gestiona por resultados (metas, KPI y entregables), sostiene una comunicación estructurada y frecuente, y construye confianza y autonomía bajo un esquema híbrido flexible elegido por cada persona. Se resaltan, además, rituales presenciales de cohesión y el reconocimiento del logro y el cuidado del bienestar, apoyados por metodologías ágiles, tableros de seguimiento, reglas del juego claras y *feedback* continuo.

Ejemplos concretos de lo anterior, incluyen la regla de inclusión expresada por Viviana Cano y su refuerzo de espacios presenciales o sociales mensuales, el “liderar con contexto” y el contacto permanente, ajustado a cada persona como lo destacó Andrés Giraldo; y la plenaria “de todos con todos” descrita por Juan David Estrada para dignificar el trabajo y fortalecer la pertenencia.

En contraste, las peores valoradas son la micro gestión y la vigilancia digital (control de horarios y tiempos de conexión), la presencialidad obligatoria sin propósito, la *reunionitis*, la rigidez del esquema híbrido, la exclusión de colaboradores remotos, la hiper conectividad sin derecho de desconexión, las fugas de información por canales digitales, los *onboarding* exclusivamente virtuales y la desconfianza hacía quien trabaja remoto. Los expertos describieron efectos claros, la microgestión degrada la confianza y lleva a conductas evasivas; la vuelta a 100% presencial hizo perder talento clave; el control total y las rutinas rígidas desmotivan; la *reunionitis* erosiona el bienestar y la capacidad creativa; y el *onboarding* virtual debilita la pertenencia.

En suma, la evaluación de los doce expertos da un marco coherente, liderar con contexto y resultados, con comunicación frecuente, inclusión por diseño y flexibilidad, además de evitar todo lo que mine la confianza o sature la jornada. Este balance entre claridad, KPI y reglas explícitas, y cuidado fue jerarquizado en el estudio a través de un apartado de preguntas.

8. REFERENCIAS

Arenas, V. (2022, 20 de octubre). Estudio: Modalidad híbrida y flexibilidad, las prioridades que buscan profesionales TI en el mercado laboral chileno. *Forbes*. <https://forbes.cl/capital-humano/2022-10-20/estudio-modalidad-hibrida-y-flexibilidad-las-prioridades-que-buscan-profesionales-ti-en-el-mercado-laboral-chileno/>

Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50-60. <https://doi.org/10.1177/0002831207304343>

Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon & Schuster.

BBC News Mundo. (2022, 21 de septiembre). Por qué el trabajo híbrido es emocionalmente agotador. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62969807>

Betancur Calderón, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/2915>

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964b). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company. <https://archive.org/details/managerialgridke00blak/page/n5/mode/2up>

Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.

BusinessBalls. (s.f.). Likert's management systems. Recuperado el 30 de enero de 2025, de <https://www.businessballs.com/organisational-culture/likerts-management-systems/>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Camilla, E. (2023). *Adapting to the post-pandemic hybrid model* [Tesis de Maestría, Universidad Vaasan y liopisto. University of Vaasa]. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15840/Uwasa_2023_Elo_Camilla.pdf

Cawthorne, N. (1996). The great man theory revisited. En M. J. Bates & P. Wilson (Eds.), *Understanding leadership* ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/B978-1843346586.50003-6>

Clara, S. N. (2023). *Remote control* [Tesis de maestría, Universidad de Gothenburg]. <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/77892/IIM%20202367.pdf>

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications.

Cortés León, C. (2023). *Espacios de trabajo híbrido: Liderazgo y gestión de equipos*. <https://doi.org/10.56269/CCL20230216>

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications.

Daft, R. L. (2022). *La experiencia del liderazgo* (8.^a ed.). Cengage Learning.

EY. (2024). *Trabajo híbrido e inteligencia artificial: Preferencias de los colombianos*. EY Insights. https://www.ey.com/es_co/insights/workforce/trabajo-hibrido-e-inteligencia-artificial-preferencias-colombian

Fernández, C. F. & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 67–84. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90031-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90031-X)

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Gentilin, M. (2022). Pasado, presente y futuro del teletrabajo: Reflexiones teóricas sobre un concepto de cincuenta años [Documento de investigación no publicado]. Universidad EAFIT.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Guest, G., Namey, E. & McKenna, K. (2017). How many focus groups are enough? *Field Methods*, 29(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/1525822X16639015>

Harvard Business Review. (2022, febrero). 3 tensions leaders need to manage in the hybrid workplace. <https://hbr.org/2022/02/3-tensions-leaders-need-to-manage-in-the-hybrid-workplace>

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (Monograph 88). Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional* (7.^a ed.). Prentice Hall.

Hernández Quintero, M. P. (2018). Estilos de liderazgo en equipos con colaboradores de la generación Y o millennials. Efectividad y satisfacción. Una aproximación en el entorno de un contact center en Bogotá [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT].

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400. <https://doi.org/10.37391/IJBMR.090402>

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

Ipsos. (2024). *El trabajo híbrido llegó para quedarse: Reimaginando la forma en la que trabajamos*. <https://www.ipsos.com/es-mx/el-trabajo-hibrido-llego-para-quedarse-reimaginando-la-forma-en-la-que-trabajamos>

Judex, J. N. (2023). *Desafíos en la transición al liderazgo remoto en equipos GBS / Remote leadership transition challenges in GBS teams* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT].

Repositorio

Institucional

Universidad

EAFIT.

<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:48d73688-b2a0-3b61-ba0e-e7979e1bd738>

Khurana, R. (2004). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton University Press.

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

KPMG Tendencias. (2022, abril). Consolidación trabajo híbrido: Impacto en la organización. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/>

Kumaran, M. (2012). Leadership in libraries. En M. J. Bates & P. Wilson (Eds.), *Understanding leadership* (pp. 77-104). ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-658-6.50003-6>

La República. (2022, 17 de abril). Aunque empleados prefieren teletrabajo, 63 % de empresas optan por modelo híbrido. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-empresas-prefieren-la-modalidad-hibrida-sobre-el-teletrabajo-3842116>

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, Article 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>

Lauring, J., & Jonasson, C. (2024). Hybrid work: Redefining work design in the digital era. *Journal of Business Research*, 131, 123-134. <https://doi.org/10.xxxx/yyyy>

Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks Cole.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill. <https://archive.org/details/humanorganizatio00like>

McKinsey & Company. (2022, 20 de abril). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational->

[performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy](#)

Mitchell, A. & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100866. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>

Oleksa-Marewska, K. & Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 14388. <https://doi.org/10.3390/ijerph19114388>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_745549.pdf

Palomo V., M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.ª ed.). ESIC.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.ª ed.). SAGE Publications.

Reid, W. M. & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership*, 7, 89-116. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Silva-Porto, M. T., & Pavón, F. (2022, 2 de junio). Teletrabajo: Qué es y cómo está cambiando el mundo laboral. *Blog Factor Trabajo – Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>

Sjögren Nyberg, C. (2023). Remote control: Redefining leadership in the age of hybrid work [Tesis de maestría, Universidad de Gotemburgo]. Universidad de Gotemburgo. Recuperado de <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/77892>

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>

Strauss, A. & Corbin, J. (2016). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4.^a ed.). SAGE Publications.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-102.

Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: Alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>

9. ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA ENTREVISTA Y USO DE LA INFORMACIÓN

Yo, (**Nombre**), identificado con cédula de ciudadanía No. **xxxxxx**, por medio de la presente **AUTORIZO** de manera libre, voluntaria e informada mi participación en la entrevista correspondiente al proyecto de investigación titulado:

“Liderazgo en entornos híbridos: mejores prácticas y lecciones aprendidas de expertos en empresas colombianas”.

Declaro haber recibido y comprendido la información relativa a los objetivos, procedimientos del estudio, así como las políticas de confidencialidad y protección de datos aplicables (Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013). En consecuencia, manifiesto lo siguiente:

1. Consentimiento para la entrevista y grabación.

Autorizo la realización de una entrevista semiestructurada de aproximadamente sesenta (60) minutos, su grabación en audio y posterior transcripción, únicamente con fines académicos.

2. Uso de la información.

Comprendo que en el trabajo de grado solo se incorporará:

- Una descripción general de mi perfil profesional (cargo, sector, años de experiencia).
 - Un resumen de los aprendizajes o lecciones compartidas.
- En ningún caso se publicarán datos personales sensibles.

3. Confidencialidad y custodia de datos.

Los registros de audio y las transcripciones se almacenarán en repositorios seguros, con acceso restringido al investigador responsable y por un período máximo de cinco (5) años, tras el cual serán eliminados de forma segura.

4. Participación voluntaria y derecho a retiro.

Reconozco que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento, sin penalidad alguna.

5. Ausencia de compensación económica.

No recibiré contraprestación económica por mi participación; no obstante, podré solicitar un resumen ejecutivo de los resultados.

En constancia de lo anterior, firmo la presente carta de autorización el xx de xxxx del 2025.
Atentamente,

(**Nombre**)

C.C. No. xxxxxx