

Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico*

Sistematic Review of Empirical Studies in E-Leadership

Recibido: 12 agosto 2021 | Aceptado: 16 diciembre 2021

CLAUDIA CONSTANZA JIMÉNEZ^a
CARRANZA

Universidad Católica de Colombia, Colombia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6359-0824>

MARIA CONSTANZA AGUILAR
BUSTAMANTE

Universidad Católica de Colombia, Colombia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9667>

JOSÉ MARÍA PEIRÓ

Universidad de Valencia, España

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5293-0355>

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es realizar una revisión sistemática de los estudios empíricos organizacionales cuya temática central fuera el liderazgo electrónico. Las bases de datos consultadas fueron Scopus, Science Direct, Ebsco Host y Web of Science. En total, se revisaron 29 estudios empíricos, en español y en inglés, publicados entre los años 2012 y 2021, que cumplieran con los criterios de selección. La mayoría de los estudios sugieren que se realicen investigaciones empíricas en diferentes países y en organizaciones en sectores económicos variados. Además, el liderazgo electrónico es una opción para aquellos que requieren contar con talentos que por su ubicación geográfica están dispersos, y así afianzar alianzas inter-organizativas fomentando la creación de equipos virtuales y alcanzar un mayor desempeño laboral y, por consiguiente, de la organización. Al final se discuten sus implicaciones y limitaciones.

Palabras clave

liderazgo electrónico; liderazgo digital; habilidades virtuales; equipos virtuales; redes sociales.

^a Autor de correspondencia. Correo electrónico: cejimenez@ucatolica.edu.co

ABSTRACT

The objective of this research is to conduct a systematic review of empirical organisational studies focusing on e-leadership. The databases consulted were Scopus, Science Direct, Ebsco Host and Web of Science. In total, 29 empirical studies, in English and Spanish, published between 2012 and 2021, that met the selection criteria were reviewed. Most of the studies suggest that empirical research should be conducted in different countries and in organisations in various economic sectors; in addition, e-leadership is an option for those who need to rely on talents that are geographically dispersed and strengthen inter-organisational alliances, fostering the creation of virtual teams and achieving greater work performance and, consequently, greater organisational performance. Finally, its implications and limitations are discussed.

Para citar este artículo: Jiménez-Carranza, C. C., Aguilar-Bustamante, M. C. & Peiró, J. M. (2021). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *Universitas Psychologica*, 20(1). 1-10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.rvee>

Keywords

digital leadership; e-leadership; social networks; virtual skills; virtual teams.

Las formas de trabajo dentro y fuera de las organizaciones han cambiado; ya no es solamente una estructura física, sino también virtual, en un entorno donde las actividades laborales se pueden desarrollar dentro o fuera de la organización a través de la red (Gutiérrez Falcon, 2020; Schwab, 2017). Las organizaciones, como las sociedades, se han visto abocadas a cambios que dan lugar a transformaciones en todos los contextos, dinamizando los procesos organizacionales (Vesga, 2017), y cuyo objetivo es potenciar el desempeño del trabajador (Barrios-Hernández et al., 2020; Peiró et al., 2020).

Con la llegada de Internet y los avances en automatización y tecnología de la información, y luego con los cambios disruptivos que trajo consigo la Industria 4.0, se hizo que los procesos organizacionales como se conocían hasta ese momento se transformaran, incluyendo las formas de trabajo, dirección, seguimiento a las tareas, compromiso, sentido de pertenencia, entre otras (Contreras et al., 2020; Cortellazzo et al., 2019; Schwab, 2017). Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a escenarios complejos e inciertos que demandan adaptación y cambio (Esguerra & Contreras, 2016; Reneclé et al., 2020). Un ejemplo de ello son las situaciones que experimentaron las empresas al tener que adaptarse a un nuevo contexto durante la pandemia por COVID-19, en el cual la planeación estratégica y las proyecciones del año inmediatamente anterior no tenían sustento, debido al nuevo escenario en el que la interrupción de las actividades, el impacto en las cadenas de suministro y el capital tecnológico hicieron que las empresas estuvieran al frente de un panorama incierto (Backes et al., 2020).

Las actividades remotas y el implementar el trabajo en casa enfrentó a las organizaciones a un nuevo reto, ya que los trabajadores no estaban familiarizados con la tecnológica o no contaban con los medios tecnológicos en su casa. Adicional a esto, las herramientas de comunicación entre los directivos y trabajadores era deficiente,

ya que eran actividades que se realizaban de forma presencial. A raíz de esta situación, las empresas que no contaban con medios suficientes para mantenerse desaparecieron, mientras que otras, que implementaron plataformas digitales con servicios en línea, e-commerce, marketing digital y capacitaciones en línea, lograron mantenerse en el mercado (Backes et al., 2020). Cabe resaltar que la pandemia por COVID-19 y sus efectos posteriores hicieron que estas nuevas tecnologías se implementaran de forma ágil y más rápida en países en los que hasta ahora se estaba hablando de ello (Contreras et al., 2020).

Entre esas formas de trabajo se encuentran el teletrabajo, trabajo en casa y la alternancia laboral. Al respecto, la OIT define el teletrabajo como el trabajo que no exige la presencia física del trabajador, sino a través del uso de herramientas tecnológicas; el trabajo en casa es cuando el trabajador desarrolla sus actividades laborales en el hogar y suele ser una medida temporal de acuerdo a las situaciones del entorno; y la alternancia laboral es aquella que combina la modalidad presencial y virtual (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020a; Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020b).

En este ambiente, donde los trabajadores y directivos han tenido que ir adaptándose a un nuevo entorno, es necesario un estilo de liderazgo acorde a este (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica; Contreras et al., 2020), optimizando los procesos organizacionales para lograr la eficacia, el bienestar y el desempeño óptimo en cada uno de sus trabajadores (Contreras et al., 2020; Sánchez-Cardona et al., 2016). El liderazgo electrónico es definido por Avolio et al. (2000) como un proceso de influencia social del líder, mediado por el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación, produciendo cambios en las actitudes, sentimientos, comportamientos y desempeño de los seguidores (Avolio et al., 2000).

Este tiene como base la teoría de estructuración adaptativa, la cual se fundamenta en la interacción de la organización con ambientes virtuales, a la vez que hace énfasis en la

incorporación de las tecnologías de información y comunicación con la influencia de las reglas sociales, de comunicación y el poder en las organizaciones (Avolio et al., 2000).

Los elementos del liderazgo electrónico son: 1) la interacción entre el líder y el seguidor (díada), cuyo centro es la calidad de la relación, la confianza virtual, la comunicación y la influencia de reciprocidad que se fortalece través del incremento de las interacciones en línea (Avolio et al., 2014); 2) los grupos virtuales, donde el líder influencia la calidad en la colaboración y el rendimiento de los miembros; y 3) el contexto dentro del cual se desarrollan las interacciones. Este último se refiere a las diferentes plataformas y aplicaciones virtuales que permiten contar con una interacción diferente entre los miembros del grupo de trabajo, generando identidad colectiva (Avolio et al., 2014).

Las habilidades asociadas al liderazgo electrónico para los líderes y seguidores son: 1) la comunicación, 2) la habilidad social orientada a la cordialidad y entornos de trabajo agradables virtuales, 3) la habilidad en la creación de equipos virtuales, 4) la gestión de cambio, 5) los conocimientos tecnológicos para resolución de problemas y 6) la confianza (Liu et al., 2018).

El objetivo del presente estudio fue realizar una revisión sistemática de estudios en organizaciones entre el 2012 y el 2021, cuya temática central fuera el liderazgo electrónico. Para ello se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: 1) identificar teorías sobre las cuales se ha desarrollado el liderazgo electrónico; 2) conocer los instrumentos que se han utilizado para evaluar el liderazgo electrónico e identificar las variables organizacionales con las que se ha investigado; y 3) consolidar temas de investigaciones futuras resultantes sobre el liderazgo electrónico.

Método

Se realizó una revisión sistemática de la literatura iniciando entre los años 2000 y 2021, cuyo tema central fue e-leadership o liderazgo electrónico (para buscarlo en el título, resumen y palabras

clave), en inglés o en español, en las bases de datos Scopus, Web of Science, Ebsco y Sicense Direct.

La selección de artículos se realizó con ayuda del software CADIMA. Primero, se unificaron los artículos de cada una de las bases con los criterios de selección, como se muestra en la Tabla 1, para un total de 393 artículos. Segundo, se descartaron los artículos duplicados, dejando una sola versión de ellos, para un total de 250 artículos.

Tabla 1
Ecuación de búsqueda

Bases de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Scopus	(TITLE-ABS-KEY ("e-leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("liderazgo electrónico")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000 - 2021) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")))	170
Web of Science	(TITLE-ABS-KEY ("e-leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("liderazgo electrónico")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000 - 2021) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")))	120
Ebsco	(TITLE-ABS-KEY ("e-leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("liderazgo electrónico")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000 - 2021) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")))	82
Science Direct	(TITLE-ABS-KEY ("e-leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("liderazgo electrónico")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2000 - 2021) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")))	21
Total de artículos		393

Con la ayuda del software se seleccionaron los artículos observando el título y el resumen inicialmente, cumpliendo los criterios de población en organizaciones y en liderazgo electrónico, quedando 99 artículos.

Con el fin de centrar el tema de investigación, se utilizó el software Vantage Point. En la Figura 1 se visualiza el incremento a través de los años de la producción científica, en especial a partir de 2013 en adelante.

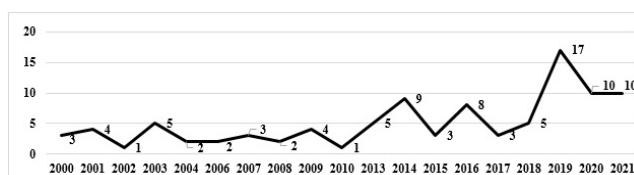


Figura 1
Producción anual 2000-2021.

Posteriormente, al analizar las palabras clave en la Figura 2 y teniendo en cuenta su frecuencia, se identifica que los artículos se han centrado en equipos virtuales, el liderazgo, la gestión industrial y la tecnología como parte de los términos con mayor número de veces nombradas, relacionadas con el liderazgo electrónico.



Figura 2
Palabras clave artículos 2000-2021.

Entre los países que referencian mayor producción de artículos en liderazgo electrónico se encuentran Estados Unidos (10), Francia (5), Italia (4), España (4) y Reino Unido (4). Adicional a ello, se resaltan los autores Avolio, Jawadi, Leduc, Liu, Van Wart y Want, y en países suramericanos a Contreras.

En la siguiente etapa, por medio del software CADIMA, se continuó con la selección de los artículos en texto completo y tomando como criterio que se encontraran entre 2012 y 2021, quedando 61 artículos. Estos últimos se clasificaron en artículos empíricos y teóricos, de los cuales 29 son empíricos y 32 son teóricos.

Luego, con los 29 artículos seleccionados se extrajeron los siguientes datos: título, año, autor, revista, palabras clave, herramienta de análisis de datos, variables organizacionales, definición de liderazgo electrónico, población, teorías utilizadas y futuras investigaciones. En la Figura 3 se puede observar el diagrama de flujo de todo el proceso.

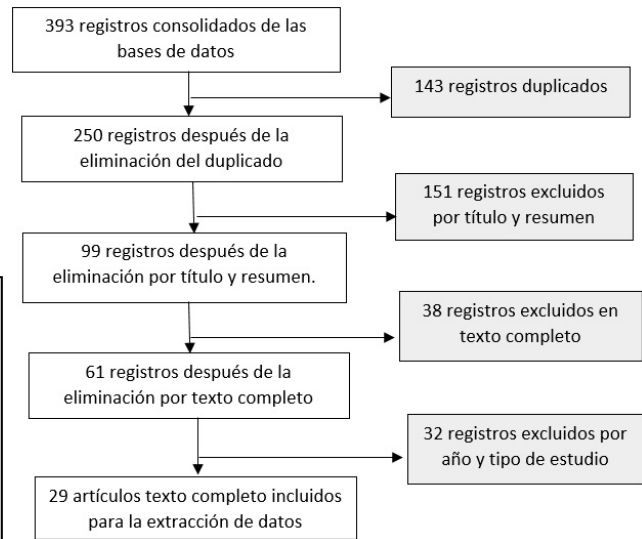


Figura 3
Flujo de información a lo largo de las fases de la revisión sistemática.

Resultados

En el análisis descriptivo de los 29 artículos seleccionados, entre los años 2012 y 2017 se publicaron 7 artículos, y entre 2018 y 2021 se publicaron 22 artículos, observando un incremento en la producción de artículos en los últimos años. El índice de colaboración, es decir el número de firmas que estaban en los artículos fue de 2,81; los autores con mayor producción en liderazgo electrónico fueron Liu, Van Wart, Roman y Kowan.

El primer objetivo de la revisión es identificar las teorías sobre las cuales se ha desarrollado el liderazgo electrónico. Se identificaron tres: la teoría de intercambio líder-seguidor, la teoría de la estructuración adaptativa y la teoría del liderazgo transformacional.

La teoría de intercambio líder-seguidor fue formulada en 1975 por Dansereau, Graen y Haga, y se centra en la relación diádica entre el líder y el seguidor, cuyo enfoque son los valores, las creencias y los objetivos comunes (Ahmed et al., 2016), ayudando a impulsar el desarrollo de cada uno de los involucrados y permitiendo la flexibilidad ante el cambio, las ideas innovadoras y creativas (Bass & Riggio, 2005). Esta hace

énfasis en la calidad de la relación: la de baja calidad se caracteriza por relaciones enfocadas en la transacción; y la de alta calidad se identifica por la confianza, el apoyo mutuo y el respeto entre las partes (Graen & Uhl-Bien, 1995). Si las actividades se desarrollan en ambiente virtual, se sugiere que el líder encuentre nuevas formas de comunicación directa con su equipo de trabajo, fortalezca habilidades para la resolución de problemas y busque alternativas para un mejor desempeño de su equipo de trabajo (Alfehaid & Mohamed, 2019).

La segunda es la teoría de la estructuración adaptativa, la cual explica la interacción entre la tecnología, las estructuras sociales y la interacción humana (DeSanctis & Poole, 1994; Zhou et al., 2021), partiendo de una estructura social como las “reglas y recursos de un grupo; características como la composición, las normas, las redes de comunicación, las jerarquías de estatus, los requisitos de las tareas y la presión de los compañeros” (Poole, 2009, 237). Esta teoría se centra en cinco dimensiones, entre ellas: proceso de decisión, el liderazgo al usarlo con la tecnología, la eficiencia, la gestión de conflictos y la atmósfera como el medio donde interactúan entre las partes (DeSanctis & Poole, 1994).

La tercera es la teoría del liderazgo transformacional, la cual en 1978 fue formulada por MacGregor Burns, cuyo fundamento eran las relaciones diádicas de alta calidad. En esta teoría el superior se centra en las necesidades y en los aportes de sus subordinados. De igual forma, consta de cuatro componentes: la influencia idealizada, que es aquella que va unida al respeto, admiración y deseo de imitar al líder; la inspiración, cuyo centro es una visión de futuro; la estimulación intelectual, que permite tener ideas innovadoras y creativas; y la consideración individualizada, la cual permite establecer el tipo de apoyo que necesita cada colaborador para el cumplimiento de las tareas (Contreras & Barbosa, 2013; Mendoza et al., 2014; Northouse, 2016; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

El segundo objetivo de la revisión sistemática es conocer los instrumentos e identificar las variables organizacionales que se han utilizado para evaluar el liderazgo electrónico y con las que

se ha investigado el mismo. Para ello se organizó la información en una base de datos, teniendo en cuenta el tipo de investigación, variable organizacional, instrumento y herramienta para el análisis de los datos.

A partir del análisis se observa que en los estudios cualitativos se utilizaron cuestionarios, encuestas, entrevistas a profundidad y entrevistas semiestructuradas, que permitían recoger la información pertinente para cada investigación, y las herramientas utilizadas para realizar el análisis narrativo fueron manuales o a través de software como NVivo y Atlas.ti.

El análisis de los datos obtenidos en los estudios cuantitativos se relacionó con las variables psicológicas asociadas y el instrumento utilizado en la Tabla 2. En lo referente al liderazgo electrónico, se requiere que en investigaciones futuras se determine un instrumento que compile todos los elementos y aplicarlo. Las herramientas utilizadas para el análisis de los datos fueron ecuaciones estructurales, análisis de covarianza y de regresión simple.

Tabla 2
Instrumentos relacionados y variables organizacionales en investigaciones cuantitativas

Variable organizacional	Autor	Contenido
Calidad de trabajo	(Wheter & Davis, 1996; Wayne, 1992).	Es la percepción de los trabajadores, física y psicológica.
Colaboración interorganizacional	Schamberger et al. (2013) Scale.	La colaboración interorganizacional (coordinación con los competidores, coordinación con los clientes, coordinación con los proveedores) se evaluó.
Confianza interpersonal	Escala de Cook y Wall (1980).	La confianza interpersonal en el trabajo se evaluó mediante la escala de 12 ítems.
Contrato psicológico	Escala de contrato psicológico (Millward Hopkins).	Se utilizó una escala corta de 17 ítems (10 ítems para el contrato transaccional y 7 ítems para el contrato relacional) sobre el contrato psicológico.
Desempeño	Adaptado de "Performance Management Evaluation Questionnaire" (Kardaslarson Human Resource Consulting).	Dado que no existen herramientas estandarizadas sobre la RPM, el cuestionario de 17 ítems sobre la eficacia de la RPM.
Identificación del líder	(Van Dick et al., 2004) de la escala de Mael y Ashforth (1992).	"Cuando mi jefe directo habla de este equipo, suele decir "nosotros" en lugar de "ellos".
Innovación	Jansen et al. (2006).	La innovación de exploración y explotación se midió a través de la escala propuesta por (seis ítems cada una).
Liderazgo	Escala de eficacia del liderazgo (Taj).	La escala original tiene seis dimensiones con 79 ítems en total.
Liderazgo electrónico	Escala de Politis y Politis (2011).	Las dimensiones del e-liderazgo se evaluaron utilizando el instrumento de 20 ítems de Politis y Politis (2011), que mide los constructos de e-liderazgo de los gerentes y supervisores, a saber, "gestionar por resultados, no por actividad", "mejorar la comunicación virtual", "manejar las reuniones y los horarios virtuales" y "proporcionar retroalimentación y apoyo virtual".
Liderazgo electrónico	El e-liderazgo se evalúa mediante la escala de Wu et al. (2019), definida por la International Society for Technology in Education ISTE.	El e-liderazgo se evalúa mediante la escala de Wu et al. (2019) definida por la International Society for Technology in Education ISTE.
Liderazgo electrónico y tecnología	Cuestionario de liderazgo desarrollado por Simon Teague (2012).	Mide el e-liderazgo y la tecnología.
Satisfacción	Warr, Cook y Wall en 1979 .	La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), evalúa satisfacción general, satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca.

El tercer objetivo de la revisión sistemática está orientado a consolidar los temas de investigaciones futuras sobre el liderazgo

electrónico, al revisar los 29 artículos a través del software Nvivo 11. Se utilizó el mapa jerárquico, el cual permite, a través de rectángulos anidados de diferentes tamaños y de acuerdo con el número de referencias que contienen, organizar las propuestas futuras en tendencias de investigación, en cuatro categorías de análisis, como se muestra en la Figura 3: 1) Comportamiento organizacional, 2) Variables relacionadas con el liderazgo electrónico, 3) Constructo y 4) Comunidades virtuales. Estas fueron organizadas a partir de la frecuencia de cada una de las temáticas.

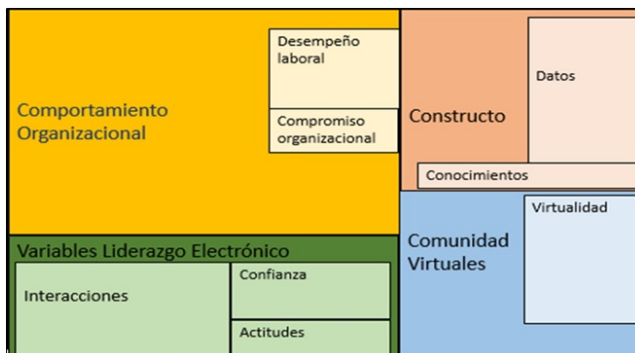


Figura 4
Mapa jerárquico de investigaciones futuras.

Para el tópico de comportamiento organizacional, los temas propuestos a nivel individual son sobre el compromiso organizacional, en especial con el compromiso afectivo, como aquel que interviene en el desarrollo de las actividades, la motivación del trabajador y el equilibrio entre la vida personal y laboral (Alfehaid & Mohamed, 2019; Wolor et al., 2020), así como indagar en estrategias con el fin de motivar a los empleados. A nivel grupal, se requiere una mayor indagación sobre procesos de comunicación líder-seguidor, y cómo afecta la cultura del país y la cultura organizacional en ambientes virtuales (Belitski & Liversage, 2019).

Al analizar la información a nivel organizacional según los autores, se requiere establecer modelos de desempeño eficaces para los trabajadores y el equipo de trabajo en entornos virtuales (Ibrahim, 2014; Meghana & Vijaya, 2019). Acorde a la empresa, para

tópicos de variables de liderazgo electrónico y a nivel de la interacción líder-seguidor, se requiere profundizar en la calidad de la relación (Braun et al., 2019), en entornos virtuales (Wolor et al., 2020), en la confianza virtual (Ibanez-Cubillas & Pinto, 2019) y cómo incrementarla e identificar las actitudes para lograr un liderazgo electrónico efectivo. Según los investigadores, se deben realizar estudios similares en varios países y en todo tipo de organización, con el fin de determinar un patrón sobre las relaciones positivas y negativas en ambientes virtuales (Braun et al., 2019; Politis, 2014).

El tópico sobre el constructo va orientado a la necesidad que reportan los investigadores en estudiar los conceptos semejantes al liderazgo electrónico, los elementos y las competencias, a través de estudios empíricos, en diferentes tipos de organizaciones y aplicando un diseño no solamente transversal sino longitudinal (Braun et al., 2019; Elkhoully et al., 2014; Meghana & Vijaya, 2019; Torre & Sarti, 2020; Twum-Darko, 2020). Adicional a esto, se enfoca en aplicar en los estudios empíricos de investigación mixta para corroborar hallazgos anteriores (Li et al., 2016; Liu et al., 2018). Se requiere la ampliación de los conocimientos de los líderes en ambientes virtuales que favorezcan el proceso de influencia sobre los trabajadores (Doghri et al., 2020; Sharpp et al., 2019; Tintore et al., 2019), así como en los directivos de talento humano, determinando competencias, descripciones de cargos, formación y desarrollo de personal en este entorno (Van Wart, et al, 2016).

El último tópico son las comunidades virtuales, ya que se requieren estudios sobre la virtualidad, que incluyan el tiempo de dedicación, el espacio para desarrollar actividades virtuales, los medios tecnológicos con los que cuente cada trabajador para realizar su labor y agentes externos que intervengan en el desempeño (Meghana & Vijaya, 2019; Ravesteijn & Ongena, 2019; Savolainen, 2014). Se requiere seguir investigando, sobre los equipos virtuales, las variables que influyen el rendimiento de los miembros, las redes virtuales y su impacto sobre el liderazgo electrónico (Ibanez-Cubillas & Miranda Pinto, 2019; Iriqat & Khalaf, 2017).

Discusión

El objetivo de este artículo fue revisar y sintetizar los estudios empíricos entre los años 2012 y 2021, cuyo tema principal era el liderazgo electrónico organizacional. Teniendo esto presente, los principales resultados del análisis indican que el liderazgo electrónico ha sido indagado más de forma teórica que de forma empírica. Los investigadores sugieren que se realicen estudios empíricos en diferentes países y en organizaciones en sectores económicos variados, con el fin de tener un punto común para corroborar la teoría que se tiene actualmente.

El liderazgo electrónico es una opción para aquellos que requieren contar con talentos que por su ubicación geográfica están dispersos, afianzar alianzas inter-organizativas y una apertura a la globalización, fomentando la creación de equipos virtuales y alcanzar un mayor desempeño laboral y, por consiguiente, de la organización (Doghri et al., 2020).

De acuerdo con los resultados de los artículos revisados, estos indican que el rendimiento del trabajador en entornos virtuales es influenciado por la formación y la motivación (Wolor et al., 2020), igualmente a nivel organizacional en lo referente al cambio, la cultura tanto organizacional como regional y cómo influye esta en la innovación, el aprendizaje y la adaptación al entorno (Sumanasiri, 2020; Torre & Sarti, 2020).

Los investigadores determinaron la influencia de las TIC y la pericia del líder para utilizarlas en el proceso de influencia sobre sus seguidores. La aptitud para la comunicación y las relaciones interpersonales se confirmaron que son esenciales en ambientes virtuales (Twum-Darko, 2020), así como la capacidad de asumir riesgos por la rapidez en la toma de decisiones (Torre & Sarti, 2020).

Cabe resaltar que se deben tener presente las orientaciones hacia investigaciones futuras nombradas anteriormente, y complementar la revisión tomando todos los 90 artículos desde el 2000 al 2021, al igual que 9 adicionales que no se encontraron en texto completo y por lo tanto no se incluyeron en la selección del 2012 al 2021.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C. & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Ahmed, Z., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-8. <https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>
- Alfehaid, L. & Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 5(10), 21-36. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n10p3>
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-688. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, B., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Backes, D. A., Arias, M. I., Storopoli, J. E., & Ramos, H. R. (2020). Los efectos de la pandemia de Covid-19 en las organizaciones: una mirada al futuro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 19(5), 1-10. <https://doi.org/10.5585/riac.v19i4.18987>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bass, B. & Riggio, R. (2005). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Belitski, M. & Liversage, B. (2019). E-Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises in the Developing World. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 64-74. <http://doi.org/10.22215/timreview/1212>
- Braun, S., Bark, A. H., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails From the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1)1-32. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* 2(39), 152-164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- DeSanctis, G. & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use adaptive. *Organization Science*, 5(2), 121-147. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- Doghri, S. B., Horchani, S. C., & Mouelhi, M. (2020). The e-leadership linking inter-organisational collaboration and ambidextrous innovation. *International Journal of Innovation Management*, 25(4), 1-32. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500432>
- Elkhouly, S., Ossman, M., Selim, M., & Zaghloul, M. (2014). Impact of E-Leadership on Leadership Styles within the Egyptian Government Sector. *Competition Forum*, 12(1), 1-13. <https://search.proquest.com/openview/77468901e12502165ff471dc329206ce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39801>
- Esguerra, G. A. E. & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gutiérrez Falcon, P. C. (2020). El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría. *Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, E31, 390-403. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3077>
- Ibanez-Cubillas, P. & Miranda Pinto, M. (2019). An exploration of e-leadership in virtual communities of practice. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 77, 25-43. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2015.0027>
- Ibrahim, M. (2014). Model of E-Leadership, Intra-team Communication and Job Satisfaction among School Leaders in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1927-1931. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p1927>
- Iriqat, R. A. & Khalaf, D. M. (2017). Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank -Palestine. *International Journal of Business Administration*, 8(7), 25-32. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p25>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*,

- 31(2), 185-206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 826-843. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Meghana, J. & Vijaya, R. (2019). E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management: Remotely Working Professionals. *SCMS Journal of Indian Management*, 16(3), 101-110. <https://www.proquest.com/docview/2403305052?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Mendoza, I., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429. https://www.scielo.org.mx/scielonline.php?pid=S2007-48322014000100008&script=sci_abstract
- Northouse, P. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. California: SAGE Publications.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT-. (2020a). Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19. *Organización Internacional del Trabajo*, 1-39. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/document/s/publication/wcms_747014.pdf
- Organización Internacional del Trabajo – OIT-. (2020b). *Panorama Laboral 2020 América Latina y del Caribe*. Lima: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Peiró, J. M., Soriano, A., & Montesa, D. (2020). Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica. *Anuario Internacional de revisiones en Psicología*, (1), 95-121. <https://doi.org/10.14635/REVPSY.0.5>
- Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Politis, J. (2014). The Effect of e-Leadership on Organisational Trust and Commitment of Virtual Teams. En V. Grozdani (ed.), *Proceedings of The 10th European Conference on Management*, pp. 254-261. ACPIL. <https://www.proquest.com/docview/1674836008?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Poole, M. S. (2009). Adaptive Structuration Theory. En E. Griffin (ed.), *A First Look at Communication Theory*, pp. 235-246. McGraw Hill.
- Ravesteijn, P. & Ongena, G. (2019). The role of e-leadership in relation to its capabilities and digital transformation. *International Conference Information Systems 2019*, 171-179. https://doi.org/10.33965/is2019_201905L022
- Reneclé, M., Gracia, F., Tomas, I., & Peiró, J. M. (2020). Developing mindful organizing in teams: A participation climate is not enough, teams need to feel safe to challenge their leaders. *Journal of work and organizational psychology*, 36(3), 181-193. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Sánchez-Cardona, I., Salanova Soria, M., & Llorens-Gumbau, S. (2016). Leadership intellectual stimulation and team learning: the mediating role of team positive affect. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-17. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.list>
- Savolainen, T. (2014). Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56. <https://search.ebscohost.com/login>.

- aspx?direct=true&db=bth&AN=100377206&lang=es&site=eds-live
- Schwab, K. (2017). *The fourth Industrial Revolution*. Penguin Random House. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
- Sharpp, T. J., Lovelace, K., Cowan, L. D., & Baker, D. (2019). Perspectives of nurse managers on information communication technology and e-Leadership. *John Wiley Sons*, 27(7), 1554-1562. <https://doi.org/10.1111/jonm.12845>
- Sumanasiri, E. A. (2020). Exploring E-leadership Behaviour of Sri Lankan Small and Medium Enterprises. *Journal of Economics, Management and Trade*, 25(6),1-19. <https://doi.org/10.9734/jemt/2019/v25i630213>
- Tintore, M., Canton Mayo, I., Quiroga Lobos, M., & Pares, I. (2019). Leadership and e-leadership in the life histories of educational leaders throughout the world. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 17-36. <https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.11700>
- Torre, T. & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Twum-Darko, M. (2020). E-Leadership: The Implication of Digital Transformation for Leadership in Organizations in Africa. En M. Gnana Sheela (ed.), *Recent Advances in Science and Technology Research*, pp. 75-87. Book Publisher International.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2016). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vesga, J. J. (2017). Conceptualización en la psicología organizacional y del trabajo: necesidad de congruencia con fenómenos y hechos. *Quaderns de Psicologia*, 19(1), 81-100. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1385>
- Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N., & Lestari, D. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*,7(10), 443-450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1)20-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>

Notas

- * Artículo de revisión.