











# De sobrevivir a prosperar: liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia

## From surviving to thriving: management leadership in smart organizations in the post-pandemic era

Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta<sup>1</sup>  , Dayana Esther Querales-Ampueda<sup>2</sup>  , Mariela Concepción Araque-Manrique<sup>2</sup>  , Adrián José Salas-Hernández<sup>2</sup>  

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación es describir el liderazgo directivo emergente en organizaciones inteligentes para la era pospandemia. Con enfoque descriptivo, se analizaron fuentes de información disponibles en Google Scholar, seleccionadas según los criterios del protocolo de investigación, complementadas con la hermenéutica-dialéctica de autores con base en su experiencia académica-profesional. El líder directivo debe poseer habilidades técnicas y sociales, así como competencias para dominar relaciones y vínculos, combinando influencia, objetivos y procesos desde una perspectiva social que denota su maestría personal. Adopta un estilo de liderazgo participativo, resiliente, estimulador y sistémico para construir un estilo de dirección que reconoce que sus colaboradores son seres biopsicosociales, sensibles y con nuevas necesidades que demandan sentido y propósito. Como estrategia de gestión del talento humano, utiliza el salario emocional, destinada a fomentar el bienestar psicosocial, atraer y retener talentos, mejorar la calidad de vida y convertir a los miembros del equipo en socios de la organización, comprometidos con la generación de beneficios redituables que serán compartidos. Esto promueve la creación de conocimiento productivo para favorecer el cambio y la adaptabilidad en condiciones de incertidumbre, como fuente de aprendizaje organizacional que constituye una ventaja competitiva sostenible para organizaciones inteligentes.

**Palabras clave:** liderazgo pospandemia, salario emocional, ventaja competitiva, gestión del talento humano, aprendizaje organizacional.

**Clasificación JEL:** M12, M51, M54

**Recibido:** 03-09-2024

**Revisado:** 05-11-2024

**Aceptado:** 15-12-2024

**Publicado:** 03-01-2025

**Editor:** Carlos Alberto Gómez Cano 

<sup>1</sup>Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

<sup>2</sup>Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela.

**Citar como:** Verenzuela-Barroeta, D., Querales-Ampueda, D., Araque-Manrique, M. y Salas-Hernández, A. (2025). De sobrevivir a prosperar, liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia. *Región Científica*, 4(1), 2025351. <https://doi.org/10.58763/rc2025351>

### INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 representó un punto de inflexión estratégica que obligó a las organizaciones a enfrentar



Atribución No Comercial Compartir Igual 4.0 Internacional.

cambios sin una dirección clara (Li et al., 2021). La nueva realidad impuso la transformación del know-how, desencadenando la disrupción de reingeniería organizacional más creativa del siglo XXI (Beilstein et al., 2021; Guerras y Navas, 2022; Pekolj, 2023).

En este contexto, el talento humano ha adquirido una preponderancia crucial para las organizaciones que buscan no solo sobrevivir, sino también trascender hacia la competitividad. Sin embargo, los colaboradores hoy en día son más sensibles, exigentes y demandantes de elementos satisfactorios, por lo que los líderes directivos deben prestar especial atención a estas motivaciones, promoviendo ambientes de trabajo que generen experiencias cognitivas (logros), afectivas (estados de ánimo positivos) y sensoriales (placer), destinadas a contrarrestar los efectos adversos como la inequidad y la desigualdad (Sánchez-Vásquez y Sánchez-Ordóñez, 2019). Al mismo tiempo, es preciso que estos escenarios fomenten el desarrollo de las capacidades humanas, transformando la necesidad de trabajar en un deseo intrínseco (Saleem et al., 2021).

En la era pospandemia, el líder directivo debe poseer habilidades personales y sociales para autorregular sus emociones y comprender las de sus seguidores. Estas competencias le permiten, junto con las habilidades técnicas, manejar los vínculos de forma efectiva y alinear los procesos de trabajo con los objetivos organizacionales. La personalidad del líder se refleja en comportamientos estimuladores que dependen de su capacidad de aproximación a la esencia humana de sus seguidores, actuando como agente mediador para intervenir en los estados psicosociales como atisbo para promover la estabilidad, la alineación, la integración y la colaboración.

Convencido de que el talento humano es la mayor fuente de ventaja competitiva, el líder adopta un estilo de gestión que combina herramientas para mejorar el desempeño organizacional. Además, debe fomentar prácticas estratégicas para promover ambientes de trabajo seguros y saludables, que faciliten la atracción y retención de talento y bienestar emocional, como elementos fundamentales para la creación de conocimiento productivo necesario para aprender, cambiar y prosperar.

A tenor de lo anterior, el objetivo de esta investigación fue describir el liderazgo directivo emergente en organizaciones inteligentes para la era pospandemia, recurriendo al análisis de fuentes de información disponibles en Google Scholar y la hermenéutica-dialéctica de los autores, con base en su experiencia académica y profesional. El proceso se realizó en vistas a establecer argumentaciones plausibles que respondan a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son las habilidades y competencias del líder directivo en la era pospandemia?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo directivo emergente en la era pospandemia?
- ¿Cuál es el enfoque de gestión del talento humano que adopta el liderazgo directivo pospandemia?
- ¿Cuál es la estrategia de gestión del talento humano que permite crear una ventaja competitiva sostenible?
- ¿En qué consiste la ventaja competitiva sostenible de una organización inteligente?

Después de esta introducción, a continuación, se expone el fundamento teórico que atribuye legitimidad epistemológica al objeto de estudio; seguidamente se establecen las precisiones metodológicas, se construye la estructura del conocimiento subyacente y, finalmente, se declaran las conclusiones.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### Líder y liderazgo directivo

Un líder directivo, como ocupa una posición de autoridad en la organización, utiliza su poder de influencia, capacidad y conocimiento para dirigir al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, según Landeo-Quispe et al. (2022) y Çalış & Büyükakıncı (2019). El comportamiento del líder directivo se interrelaciona con diversas variables del comportamiento organizacional, como la cultura, el cambio, el clima, la satisfacción, la motivación y el compromiso (Alegre et al., 2021; Mutmainnah et al., 2022; Santiago-Torner, 2024).

El liderazgo directivo se define como el proceso mediante el cual el líder influye, guía y dirige al equipo hacia la consecución de las metas de la organización (Saleem et al., 2020). La dirección, como función sustantiva, y la influencia, como proceso social, determinan la eficacia del liderazgo. Es decir, la fuerza con la que el líder se interrelaciona y conecta con sus colaboradores para alcanzar los resultados esperados (Landeo-Quispe et al., 2022).

Las teorías pioneras del liderazgo hacen escaso énfasis en los seguidores, centrándose en la supremacía de la persona que ostenta el poder atribuido por la organización y que destaca por atributos innatos de personalidad, sociales e intelectuales que le permiten orientar al grupo hacia la dirección deseada (Benmira & Agboola, 2021).

Con el tiempo, surge un enfoque social que reconoce que la relación 'líder-seguidor' impacta positivamente en la organización, en la medida en que la influencia del líder esté mediada por elementos motivacionales que satisfagan las necesidades de los seguidores (Tran et al., 2020).

El liderazgo directivo implica establecer una visión que dé sentido y propósito a las dinámicas organizacionales (Molina-Vicuña, 2023). Este enfoque requiere influir en los miembros del equipo para mantener el funcionamiento adecuado de la organización; por ello, el líder directivo adopta patrones de comportamiento que definen su personalidad y estilo de liderazgo (Geraldo et al., 2020; Saleem et al., 2020).

Considerando la complejidad e incertidumbre de la era pospandemia, influenciada por variables difíciles de describir, explicar y prever (Riquelme-Castañeda et al., 2020), las organizaciones implementan cambios sistemáticos para superar los obstáculos que atentan contra su perdurabilidad y sostenibilidad. Es por ello que el estilo de liderazgo directivo juega un papel estelar en la construcción de las capacidades organizativas, especialmente en términos de la integración de los procesos con las personas y los objetivos (Geraldo et al., 2020). Siguiendo esta perspectiva, la presente investigación teoriza cuatro estilos de liderazgo directivo, considerados representativos para esculpir el estilo de liderazgo idóneo en la era de 'nueva normalidad', permitiendo a las organizaciones pasar de la supervivencia a la prosperidad:

- a) Liderazgo democrático.
- b) Liderazgo carismático.
- c) Liderazgo transaccional.
- d) Liderazgo transformacional.

### **Estilos de liderazgo directivo**

#### *Liderazgo democrático*

El liderazgo democrático fomenta la implicación, alentando la expresión de ideas para generar soluciones creativas derivadas del consenso como mecanismo de participación. Facilita la comunicación organizacional para que el equipo acceda a la información necesaria para involucrarse en los procesos decisorios, alentando así el entusiasmo, la autoconfianza, el empoderamiento y el compromiso (Hilton et al., 2021; Nedelko & Potocan, 2021).

#### *Liderazgo carismático*

El liderazgo carismático es enérgicamente inspirador y recurre a la motivación como factor clave para promover un desempeño eficiente. Tiene un enfoque altruista que se apoya en las habilidades sociales y en la retórica ideacional para conquistar el compromiso individual, lograr el convencimiento colectivo y afianzar el sentido de pertenencia respecto de una visión clara sobre un futuro promisorio (Meslec et al., 2020). El líder carismático es, esencialmente, empático al gestionar las necesidades de sus colaboradores para transformarlas en capacidades de dominio de la personalidad (Ozgenel, 2020).

#### *Liderazgo transaccional*

El líder transaccional se centra en el cumplimiento de objetivos mediante un intercambio económico, político y psicológico de recompensas (elogios) y castigos (sanciones) según el desempeño, alineados con los estándares y expectativas organizacionales (Donkor et al., 2022). El líder transaccional no está interesado en el desarrollo personal de su equipo; su operatividad se enfoca en mantener la estabilidad organizacional, monitoreando el desempeño en función de las pautas establecidas, ajustando las distorsiones antes de que se conviertan en situaciones graves. Sin embargo, sus habilidades sociales son limitadas, lo que le impide manejar contextos cambiantes y gestionar información cualitativa proveniente del ambiente laboral (Tran et al., 2020).

#### *Liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional inspira y motiva para generar cambios conductuales relevantes en los miembros de su equipo. Es admirado por su optimismo, autoconfianza y capacidad para cambiar el estado actual, desafiando la realidad y promoviendo el desarrollo integral de sus colaboradores, como estrategia para liderar el cambio y la innovación (Manu, 2022; Geraldo et al., 2020). Auspiciado por sólidas convicciones y poder inspirador, el líder transformacional orienta al equipo hacia las metas colectivas sobre la base de una visión clara del futuro, instaurando condiciones ágiles de adaptabilidad y de aprendizaje continuo en el presente para transitar en dirección hacia la competitividad, sincronizando al

equipo, generando colaboración y potenciando capacidades dinámicas (Barrios-Hernández et al., 2020; Riquelme-Castañeda et al., 2020).

### **Habilidades directivas del liderazgo organizacional**

Las habilidades directivas permiten al líder gestionar recursos y objetivos, articulándolos con procesos y personas para lograr el desempeño esperado. Según Alegría-Zebadúa et al. (2023) y Paredes-Zempual et al. (2021), una habilidad directiva es la capacidad gerencial adquirida por aprendizaje para obtener los resultados pronosticados con certeza y eficiencia, minimizando la inversión de recursos y tiempo.

En este sentido, Gil-Díaz et al. (2022) enuncian dos habilidades directivas necesarias para los líderes de la era pospandemia:

- a) Habilidades técnicas, basadas en competencias especializadas en un área de conocimiento necesarias para pensar, actuar e intervenir situaciones del contexto organizacional.
- b) Habilidades sociales, indispensables para construir relaciones interpersonales saludables y equilibradas basadas en el entendimiento empático, la cohesión y la sinergia.

Las habilidades técnicas se enfocan en la sistematización y la programación de métodos aplicados a las rutinas laborales, atribuyendo propósito al trabajo (Molina-Vicuña, 2023). En cambio, las habilidades sociales se centran en la habilidad humana para dar significado al trabajo mediante la interacción efectiva entre procesos y colaboradores (Feigenbaum, 2022).

En los nuevos tiempos, los líderes directivos necesitan tener capacidades para afrontar los desafíos impuestos por la realidad y que se convierten en puntos de inflexión estratégica. Esta dinámica requiere poner en vigor conocimientos (leyes, principios, métodos, conceptos), un adecuado sistema formal (estructura, organización, comunicación) y colaboradores implicados (experiencias, emociones positivas, creencias, valores) (Bravo et al., 2023; Díaz et al., 2021).

Las habilidades del líder, entonces, le permiten comprender el comportamiento organizacional, transformar favorablemente las condiciones internas, construir conocimiento y aprender en equipo para anticipar las tendencias del entorno. Esto supone desafiar las imprevisiones, gestionar el cambio y construir factores críticos de éxito que constituyan una ventaja competitiva.

### **Organización inteligente**

Una organización inteligente tiene la capacidad de crear para progresar, en lugar de solo adaptarse para sobrevivir. Crear es posible gracias al conocimiento que ha construido y que, de forma permanente, aprende a generar para seguir aprendiendo (Navarrete & Sánchez, 2022). A diferencia de una organización convencional, utiliza el conocimiento para mejorar continuamente, comprenderse a sí misma y entender el entorno con el fin de avanzar estratégicamente hacia su prosperidad, incluso en contextos de incertidumbre. De esta manera, la información, el conocimiento y el capital relacional se convierten en características distintivas de una organización inteligente que, en la era pospandemia, adapta su sistema para desarrollar resiliencia, flexibilidad, robustez y autorregulación como mecanismo de perdurabilidad.

### **Liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia: una perspectiva estratégica**

En la época pospandemia, las organizaciones requieren más que nunca un liderazgo directivo con habilidades que articulen procesos y objetivos mediante una influencia inspiradora, motivacional y generadora de bienestar entre los colaboradores. Los fundamentos estratégicos de la organización (misión, visión, valores) deben trascender del estado de declaración filosófica para convertirse en el rumbo que da sentido y propósito a las rutinas laborales.

El liderazgo directivo representa el estilo de gestión mediante el cual el líder, con la responsabilidad primordial de alcanzar resultados previsibles, construye una plataforma integradora de procesos a partir del concurso del talento humano que dirige. Estratégicamente, los colaboradores constituyen el cimiento desde el cual emergen las oportunidades para consolidar un buen desempeño organizacional y, en consecuencia, progresar competitivamente.

Ante los puntos de inflexión estratégica, el líder directivo reconoce que el cambio organizacional es inevitable. No obstante, las respuestas a preguntas como ¿Hacia dónde queremos ir? deben mantenerse alineadas con la visión de la organización; ¿Cómo vamos a llegar? impone al líder directivo diseñar e implementar estrategias que, junto con la visión, aborden situaciones complejas y guíen el cambio utilizando el conocimiento productivo derivado del aprendizaje organizacional.

La gestión del talento humano constituye el fundamento estratégico de la organización inteligente; la adquisición, el desarrollo y la transferencia del conocimiento organizacional facilitan la creación de innovaciones que, basadas en la sabiduría colectiva, fortalecen la posición competitiva. Según Barrios-Hernández et al. (2020), el liderazgo directivo debe fomentar el desarrollo de las capacidades humanas para potenciar el rendimiento y fortalecer el aprendizaje organizacional.

Considerando que una organización inteligente aprende a cambiar, transformarse, adaptarse y progresar, sus miembros también atraviesan estos mismos procesos. De hecho, experimentan emociones que, en respuesta a las turbulencias del entorno, influyen en su estado psicosocial. Por tanto, la creación de una ventaja competitiva sostenible requiere, en primer lugar, un liderazgo directivo que contribuya a mitigar las tensiones del bienestar personal, seguido por el despliegue de capacidades necesarias para enfrentar circunstancias.

## METODOLOGÍA

Esta investigación, de alcance descriptivo, se desarrolla a partir de la revisión y el análisis racional de fuentes documentales, siguiendo la estrategia metodológica propuesta por Martínez-Corona et al. (2023).

Se utiliza el motor de acceso abierto Google Scholar como fuente de búsqueda de información, a partir de palabras clave y conceptos relacionados. El protocolo de búsqueda se sustenta en los siguientes criterios de inclusión: a) artículos publicados en revistas indexadas en acceso abierto en inglés o español, o b) libros derivados de investigaciones publicadas por editoriales universitarias de acceso abierto, y c) producciones intelectuales publicadas entre 2019 y 2024, ambos inclusive.

Se excluyen investigaciones conducentes a grados académicos y ponencias en actividades de divulgación científica como congresos, seminarios y simposios. En cuanto al registro documental, los autores han desarrollado un instrumento para organizar, sistematizar, categorizar e interpretar, siguiendo la hermenéutica-dialéctica de Martínez (2002), con base en la experiencia académica-profesional de los autores, cuya articulación conduce a la construcción epistemológica de la estructura que propone la redefinición del liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Habilidades del líder directivo en la era pospandemia

Tras la crisis humanitaria ocasionada por la pandemia por COVID-19, la evidencia científica más reciente revela que los rasgos personales, el carisma y la formación extraordinaria no son los únicos determinantes de la eficacia del liderazgo directivo. El punto de inflexión estratégica ha revertido la vetusta concepción de la relación 'líder-seguidor' basada en esquemas transaccionales, que reconocen el desempeño de los colaboradores de acuerdo con el progreso medido con indicadores que la organización valora como la única fuente de productividad y rendimiento (Torner, 2020).

Es claro que las habilidades técnicas del líder directivo le proporcionan el saber hacer necesario, permitiéndole entender el entorno, adquirir un profundo conocimiento de los procesos a su cargo y dominar los vínculos (Masenya, 2022). Esto contribuye con la determinación del direccionamiento estratégico mediante el cual pretende conducir a la organización hacia la posición deseada. Ciertamente, en condiciones de creciente incertidumbre, las habilidades cognitivas permiten interpretar los hechos, atribuirles significado y establecer los cursos de acción más asertivos para afrontarlos (Ramírez-García et al., 2019).

No obstante, la especialización formativa resulta insuficiente para impulsar el involucramiento y la implicación de los colaboradores; las cogniciones del líder requieren complementarse con habilidades sociales capaces de fomentar entornos de trabajo seguros y saludables donde el talento humano encuentre significado y propósito a su estancia en la organización. Actualmente, los colaboradores valoran, de manera significativa, beneficios no económicos que les permitan experimentar emociones positivas, derivadas de un ambiente laboral que promueve el desarrollo personal, el equilibrio entre el trabajo y la vida social, así como el bienestar psicosocial.

Sentirse satisfecho con el trabajo genera conductas y comportamientos que aumentan la productividad, incrementan el nivel de implicación y satisfacen la autorrealización personal, resultando una experiencia de felicidad en el trabajo (Salvador-Moreno et al., 2021; Inayat & Jahanzeb Khan, 2021). En este sentido, el líder directivo, en su rol interventor de la esfera vital de los miembros de su equipo, se propone conocer los miedos, motivaciones, necesidades y expectativas de las personas.

Comprender las presunciones subyacentes de los colaboradores es un atisbo de humanización de las relaciones laborales, promueve vínculos cercanos proclives a identificar los puntos fuertes y débiles para gestionarlos en beneficio de la organización. Es una labor compleja y sensible, cuya intervención implica mitigar los efectos de circunstancias externas que escapan del control del líder directivo, para transformar los modelos mentales que impiden adquirir maestría personal y construir aprendizaje colectivo, capaz de convertir la adversidad en fuente de conocimiento para el crecimiento sostenido.

Por tanto, la eficacia del líder directivo está mediada por la gestión de elementos que influyen en el ambiente laboral, cuyas implicancias se traducen en el mejoramiento de las condiciones que generan satisfacción y posibilitan la creación de conocimiento para el aprendizaje colectivo. Para este fin, según Lolito (2022), el líder directivo necesita:

- a) Una aptitud personal, entendida como la capacidad de gestionar de manera positiva su propia carga emocional para actuar con madurez, autocontrol y resiliencia.
- b) Una aptitud social que implica equilibrio emocional para dominar el escenario organizacional, estableciendo relaciones interpersonales saludables basadas en comunicación efectiva como herramienta de entendimiento, de influencia, de persuasión y de gestión del conflicto.

La aptitud personal y la aptitud social constituyen lo que Goleman (1999) denominó inteligencia emocional, definida como la capacidad adquirida por el líder directivo para conocerse a sí mismo, autorregularse, motivarse, enfrentar la adversidad, entender a su equipo y comprender los patrones dominantes del entorno. Según Rincón (2021), la aptitud personal implica la autoevaluación para identificar alcances y límites personales, gestionar la emocionalidad y dirigir las acciones con autocontrol hacia un sentido claro.

En tanto que la aptitud social, señalan Quinde-Lituma y Álava-Atiencie (2024), es la sucesión del dominio personal, constituye la competencia para establecer relaciones empáticas y resilientes con el equipo de trabajo, a partir de la cercanía que el líder ha establecido para diagnosticar y canalizar, desde una dimensión humanizadora, las necesidades, expectativas, fortalezas y debilidades de su gente. Provisto de un adecuado equilibrio intrapersonal, el líder utiliza su influencia para contribuir con la formación de personas autorreguladas capaces de afrontar situaciones adversas, actuando como *coach* organizacional que aprovecha los vínculos para lograr equilibrio emocional con resonancia interpersonal, favoreciendo la colaboración, la comunicación, la solidaridad y la visión compartida.

De este modo, el líder directivo en la era pospandemia comprende que la esencia de su rol descansa en su propio ser y no solo en el poder atribuido por la estructura de la organización (Verenzuela-Barroeta et al., 2023). Combinar la pericia técnica con habilidades sociales posibilita la construcción de relaciones saludables capaces de enfrentar la adversidad, mancomunadamente, con entereza y asertividad.

### **Competencias del líder directivo en la era pospandemia**

En la época actual, descrita como una era de 'nueva normalidad', las organizaciones necesitan atraer y retener talento para marcar una diferenciación estratégica respecto de sus competidores, muchos de los cuales aún consideran a sus colaboradores como un recurso y no como capital relacional. No obstante, tras la pandemia por COVID-19, las personas talentosas son escasas y su compromiso con la organización tiende a ser cortoplacista.

Para lograr que los colaboradores se sientan parte de la organización, es necesario entregarles mucho más que salario económico; pues la fuerza laboral, especialmente el segmento generacional *millennials*, exige que el trabajo tenga sentido y propósito, les brinde oportunidades de desarrollo laboral y beneficios que les provean bienestar emocional (Beilstein et al., 2021; Farhan, 2021). En tal sentido, los recursos organizacionales de naturaleza económica ya no son los únicos factores determinantes de la fidelización del talento humano; por tanto, no aseguran, por sí solos, la perdurabilidad y competitividad organizacional.

El líder, al haber desarrollado su propio modelo de aprendizaje social, posee la capacidad de transformar las conductas y los comportamientos, tanto propios como de los miembros del equipo, frente a las fuerzas de cambio que emergen. Estas fuerzas de cambio, además de inevitables, son reflejo de la tensión entre la visión y los puntos de inflexión estratégica, la cual obliga al líder directivo a dominar las relaciones y los propósitos organizacionales, por lo que el aprendizaje colectivo es crucial para desafiar el *status quo* y avanzar hacia direcciones que, aunque arriesgadas, sugieran altas probabilidades de éxito.



El dominio de las relaciones implica reconocer que las transformaciones sociales han modificado las expectativas del talento humano, debido a la apropiación de habilidades más globalizadas que amplían sus posibilidades laborales. Adicionalmente, las prácticas laborales adoptadas durante la pandemia por COVID-19, auspiciadas por las tecnologías de información y comunicación, han ocasionado una mayor digitalización del trabajo (Valdés et al., 2023). En consecuencia, la emergencia de nuevas formas organizativas configura estructuras laborales más flexibles.

De hecho, los colaboradores valoran las prácticas de flexibilidad laboral como mecanismos que les permiten compatibilizar el trabajo con otros aspectos de su vida. Esto impone al líder directivo reflexionar continuamente sobre el replanteo de la estructura organizativa del trabajo en función de la redefinición de roles y responsabilidades ocupacionales, analizando, incluso, los factores de riesgos psicosociales para mitigar la exposición al estrés y la sobrecarga de trabajo (Chandler, 2022). Como resultado, el líder directivo diseña e implementa formas de 'suavización laboral' (Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique, 2024a), mencionadas más adelante, proclives a dar respuestas efectivas a las demandas de los colaboradores, mejorar las condiciones para el trabajo y evitar la pérdida de talentos.

Siguiendo esta dinámica, el líder directivo también debe dominar los propósitos, adaptando a la plataforma organizacional tecnologías y metodologías ágiles de procesos que se integran a las formas organizativas. Estratégicamente, la modernización de la estructura ocupacional debe permitir el mapeo, ejecución, control y supervisión del trabajo, apuntando hacia una cultura adaptativa comprometida con la satisfacción de los objetivos y las necesidades de los *stakeholders*. El líder directivo, entonces, ajusta el sistema de gestión para facilitar la construcción de conocimiento productivo basado en las propias dinámicas y constituyen la fuente de aprendizaje para adaptarse y crear frente a nuevos puntos de inflexión estratégica (Barrios-Hernández et al., 2020).

### **Estilo de liderazgo directivo emergente en la era pospandemia**

Para convertir el aprendizaje organizacional en una ventaja competitiva sostenible, el líder directivo asume que, para conocer los patrones tendenciales del entorno, es necesario, primero, reconocer que su equipo es una fuente de información privilegiada que le permite detectar necesidades (Azeem et al., 2021). Está concebido que las interpretaciones sobre el futuro de la organización no pueden apartarse del entendimiento de las emociones, expectativas y deseos de sus colaboradores (Cadena et al., 2021).

Con base en lo anterior, de esta investigación emerge un estilo de liderazgo directivo participativo, resiliente, estimulador y sistémico, centrado en gestionar el talento humano introduciendo elementos satisfactorios que permitan transformar las condiciones internas, de cuyas dinámicas se genera la capacidad organizacional de alinear la influencia con los procesos y los objetivos por medio del conocimiento adquirido y el aprendizaje, como fuente de crecimiento y prosperidad (Peche Sanes et al., 2023).

Tal como exponen Bravo et al. (2023) respecto de que las personas, en el contexto organizacional, son actores políticos que buscan, continuamente, intervenir, proponer y consensuar en beneficio colectivo, y, en sintonía con la experiencia más cercana, las innovaciones atinentes a superar las tensiones producidas por la pandemia por COVID-19 han resultado del esfuerzo mancomunado, posibilitadas por la fluidez de la comunicación, el concurso colectivo y la dualidad de roles, entre otros (Sanabria, 2022).

Entonces, la aproximación hacia un estilo de liderazgo participativo invoca el estímulo de la implicación de los miembros del equipo en los procesos decisorios, instaurándose como práctica democratizadora del sistema comunicacional que favorece el intercambio bidireccional, oportuno y creativo de información entre pares, equipos y unidades, sostenible incluso en condiciones adversas. La reingeniería organizacional requiere asegurar que los colaboradores accedan a información íntegra, transparente y veraz, fomentando así la confianza relacional, la autonomía funcional, el empoderamiento, el compromiso y el sentido de pertenencia (Fetais et al., 2022).

La dimensión resiliente del estilo de liderazgo directivo emergente para la era pospandemia refiere a la capacidad de generar mecanismos adaptativos para responder rápida y energicamente a los cambios inesperados. El líder y su equipo dominan las fuentes que favorecen la adaptabilidad, debido a que han aprendido a desarrollar una personalidad maleable según las circunstancias.

Ante la adversidad, el líder directivo inspira, motiva y empodera para alentar la autoconfianza, continuar con entereza y 'rebotar' (Villa, 2020). De manera que el grupo social ha aprendido a resolver sus problemas de adaptación externa enfrentando las fuerzas, controlando emociones y actuando con sentido para continuar con un propósito claro. (Molina-Vicuña, 2023).

El liderazgo resiliente se resiste al conformismo, combate el desánimo y la dimisión, se conecta consigo mismo e interconecta al equipo para perseverar (Eliot, 2020). Se fundamenta en cuatro planos que expresan el grado de maestría personal que el equipo ha alcanzado:

- a) `tengo` confianza en mí y en la otredad para reconocer el peligro, establecer límites y actuar con mesura.
- b) `soy` ecuánime, vivaz, capaz e ingenioso.
- c) `estoy` convencido, dispuesto, seguro y optimista.
- d) `puedo` regularme, resolver, trabajar en equipo y pedir ayuda.

En sí mismo, el liderazgo resiliente es un ejercicio inagotable de afirmaciones cognitivo-emocionales que fortalecen el estado de bienestar psicológico. Junto con las creencias y los valores, el líder aprende a pivotar extrayendo los aprendizajes experienciales de la posición que abandona y que constituyen conocimiento para el presente y el futuro (Nan & Chaiprasit, 2023).

En tercer lugar, el estilo estimulador que caracteriza al liderazgo directivo se basa en principios de intercambio que promueven el desarrollo personal y el bienestar emocional, lo cual advierte mejoras significativas en el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Implementando prácticas motivacionales, como la retroalimentación, los miembros del equipo podrán reconocer sus puntos fuertes e identificar los débiles, entendiéndolos como aspectos de mejora que requieren intervención para robustecer las competencias, en busca de nuevas oportunidades de crecimiento personal (Verenzuela-Barroeta & Araque-Manrique, 2024a; Tran et al., 2020).

Al mismo tiempo, el líder propicia las transformaciones conductuales que agregan valor al trabajo, desarticulando oportunamente las distorsiones que afectan la productividad y, en consecuencia, influyen sobre la eficiencia con que se logran los objetivos (Manu, 2022). Los estímulos buscan, entre otros fines, la auto y coevaluación de la contribución del sentido del trabajo al propósito que persigue la organización, recurriendo a elementos extrínsecos que transformen el sentido de pertenencia en una expresión intrínseca del colaborador.

Por último, el estilo sistémico del liderazgo directivo se propende a cultivar nuevos liderazgos mediante la gestión competencial de las habilidades de sus colaboradores, promoviendo el desarrollo de individuos integrales que se comprenden a sí mismos, a sus pares y son capaces de desempeñar cualquier posición dentro del equipo (Geraldo et al., 2020; Saleem et al., 2020).

El líder necesita contar con talentos capaces de desafiar la realidad, teniendo claro el propósito de transitar hacia el umbral estratégico que pretende la organización y habiendo contribuido con la formación de colaboradores empoderados, resilientes y estimulados, avanza en la construcción de equipos con visión sistémica, que saben descubrir los patrones tendenciales del entorno para encuadrarlos con la estructura de la organización, identificando las dificultades y amenazas para generar soluciones creativas (Echebiri & Amundsen, 2021; Ramírez-García et al., 2019).

### **Enfoque de gestión del talento humano que adopta el liderazgo directivo en la era pospandemia**

El talento humano necesita conectar el propósito organizacional con el sentido de su trabajo. Naturalmente, los colaboradores analizan en qué medida la estrategia organizacional, además de mitigar las consecuencias del punto de inflexión estratégica, le provee bienestar; conscientes de que sus capacidades potencian los beneficios redituables de la organización, esperan que sus esfuerzos sean retribuidos de distintas formas.

Así, el enfoque de gestión del talento humano establece un vínculo interrelacional capaz de lograr que los colaboradores piensen, actúen y se sientan como `socios` de la organización. Esto se logra a través de garantías que, más allá del salario pecuniario, recompensan el desempeño (Luna-Arocas et al., 2020). Alineada con el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano adopta un enfoque generativo de cambios psicosociales positivos, conceptualizado por Verenzuela Barroeta y Araque-Manrique (2024b) como humanista, motivacional y comprometido.

El enfoque humanista se centra en el desarrollo personal, instaurando políticas de flexibilidad laboral. Tales prácticas permiten a los colaboradores autogestionar el tiempo, incrementar la productividad y fomentar el empoderamiento bajo metodologías que, sin perder de vista los objetivos organizacionales, atenúen los factores generadores de daños psicosociales. El liderazgo directivo crea estas condiciones convencido de que el buen desempeño no depende tanto del tiempo dedicado al trabajo, como del rendimiento alcanzado con autonomía.



El enfoque motivacional aboga por la implementación de prácticas justas y equitativas que reconozcan el 'buen trabajo', la contribución al progreso organizacional y el empoderamiento con que el colaborador asume las riendas de su posición laboral (Malik & Singh, 2022). Con este fin, es necesario diseñar e implementar un sistema de retribuciones no económicas acompañado de un sistema de desarrollo laboral, que favorezcan el reconocimiento, la promoción y el ascenso, la formación continua y las oportunidades de carrera (Malik & Singh, 2022; Verenzuela-Barroeta & Araque-Manrique, 2024a).

El enfoque comprometido se preocupa de las condiciones medioambientales del trabajo; entiende que los factores organizacionales, basados en tecnologías de información y comunicación, recursos estructurales e instrumentales, la comunicación y la mediación permanente del líder directivo, deben ser idóneos para prevenir el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo y la exposición a riesgos ocupacionales y psicosociales. Cuidar la salud laboral implica gestionar variables físicas, incluyendo aspectos medioambientales atinentes a prevenir el acoso laboral y la discriminación en todas sus formas de manifestación (Cordero-Guzmán et al., 2022; Verenzuela-Barroeta & Araque-Manrique, 2024a). El liderazgo directivo reconoce la dignidad humana y se propende a garantizar el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable (Organización Internacional del Trabajo, 2022).

### **Salario emocional: una estrategia de gestión del talento humano para la creación de ventaja competitiva sostenible**

De acuerdo con Guerras y Navas (2022), la estrategia de gestión del talento humano debe fundamentarse en la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos). Estos cimientos determinan el propósito del *know-how* y, por ende, dan significado a los esfuerzos, guían las acciones y proveen el conocimiento necesario para entender y enfrentar los puntos de inflexión estratégica con eficiencia, creando factores clave de éxito que sostengan una ventaja competitiva.

Así, la estrategia de salario emocional busca atraer y retener talento, evaluar y motivar a los colaboradores, estimular la productividad, marcar diferenciación y lograr competitividad. Se constituye en políticas contractuales y laborales basadas en teletrabajo, jornada bimodal, descanso interjornada, licencias por formación técnica, programa de capacitación continua, evaluación del desempeño, actividades de recreación y esparcimiento, entre otras.

En los últimos años, el salario emocional se ha posicionado como una inversión social cuyo retorno asegura un talento humano satisfecho, productivo y comprometido afectivamente con la organización (Rojas & Blanco, 2023). La experiencia de pertenecer a una organización que considera 'socios' a sus colaboradores, más allá de contribuir con la reputación organizacional, constituye una estrategia de fidelización capaz de transformar la necesidad de trabajar en un deseo genuino (Seminario & Seminario, 2020).

El líder directivo desempeña un papel mediador entre las necesidades de su equipo y la capacidad de respuesta de la organización, articulando su estilo de liderazgo con el enfoque de gestión para lograr el cometido de generar conocimiento productivo, como fuente de aprendizaje organizacional para la creación de ventaja competitiva sostenible, lo cual se hace posible a partir del bienestar psicosocial de los colaboradores (Ortega, 2020).

### **Ventaja competitiva sostenible en organizaciones inteligentes de la era pospandemia**

El liderazgo directivo es un agente instrumental del cambio organizacional, un impulsor transformador y emprendedor que desafía comportamientos, estructuras, rutinas, creencias, modelos mentales y convenciones. Además, se auxilia en la personalidad sutil, consciente, racional e intuitiva que ha construido para articularla con un estilo de gestión humanizador de las relaciones laborales (Vito & Sethi, 2020).

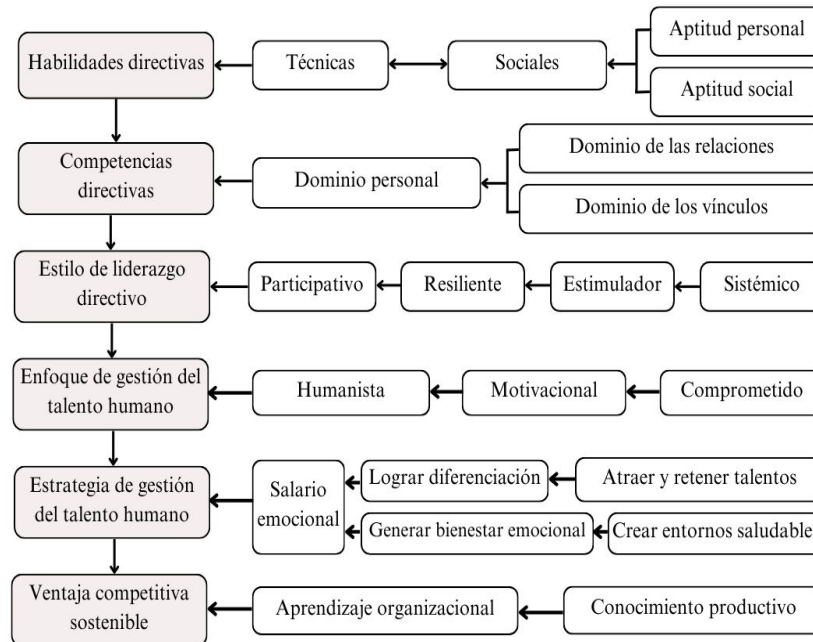
De esta forma, gesta la capacidad organizacional para afrontar los puntos de inflexión estratégica, basada en el conocimiento productivo y la cultura adaptativa que le permite generar innovaciones. Para la organización inteligente de la era pospandemia, la sabiduría colectiva es su mayor fuente de aprendizaje y uno de los recursos más valorados en términos del capital relacional; aprender a desaprender para aprender, adaptarse con resiliencia y transformarse para avanzar hacia un futuro más previsible y menos riesgoso es una ventaja competitiva sostenible (Iannotta et al., 2020; Pilotti, 2024).

La ventaja competitiva sostenible, basada en el talento humano, se fortifica en la medida en que el líder directivo y los colaboradores combinan experiencias, cogniciones y maestría personal para detectar las fuerzas de cambio, cuestionar el sistema formal de la organización, adaptarlo para vencer las tendencias entrópicas y construir nuevos aprendizajes a partir de sus capacidades dinámicas (Barrios-Hernández et al., 2020). Ello significa sobreponerse

a la adversidad sin habitar en la zona de confort, más bien desafiando a sí mismos para crecer aún más, elevando la competitividad, es decir, la prosperidad organizacional.

A continuación, la figura 1 ilustra la redefinición teórica del liderazgo directivo para la creación de organizaciones inteligentes en la era pospandemia:

**Figura 1.**  
*Redefinición del liderazgo directivo para organizaciones inteligentes pospandemia*



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

Esta investigación describe el liderazgo directivo en organizaciones inteligentes de la era pospandemia, develando que las habilidades cognitivas, aunque necesarias, no son las únicas determinantes de su eficacia. El líder directivo requiere habilidades sociales para autorregularse y enseñar a su equipo a dominar su carga emocional, como mecanismo para arribar al entendimiento interpersonal en el contexto organizacional. Así, el líder avanza en su propósito de dominar las relaciones y los vínculos, considerando que el punto de inflexión estratégico, ocasionado por la pandemia por COVID-19, trajo consigo nuevas estructuras organizativas del trabajo, de los roles y de las responsabilidades que han generado nuevas motivaciones en los colaboradores; entender la complejidad de esta dinámica demanda combinar pericia con sensibilidad social.

Es por ello que, en su propósito de lograr los objetivos, el líder directivo está inmerso en un nuevo paradigma del desarrollo organizacional en el que, primero, debe ocuparse del ser profundo de sus colaboradores para reconstruir el escenario a partir de las tendencias, las motivaciones y los hechos. Se trata de generar capacidad adaptativa en búsqueda del sentido y propósito que tanto el líder como sus seguidores requieren para atribuir significado al presente y aprender a afrontar para transitar hacia el futuro.

En tal sentido, el estilo de liderazgo directivo emergente se distancia de la preeminencia que le concede la posición organizacional, esculpiendo un estilo de dirección que se propende a incentivar la participación, a equilibrar los estados psicológicos con resiliencia, a estimular el potencial del talento y a desafiar las tensiones que impone un entorno impredecible y cambiante. Habiendo comprendido que para los colaboradores no es suficiente tener objetivos claros que beneficien únicamente a la organización, el líder directivo se enfoca en gestionar el talento desde una perspectiva humanizadora de las relaciones laborales, preocupada de generar estrategias para atraer y retener talentos, crear entornos de trabajo seguros y saludables y mejorar la calidad de vida.

En este sentido, el liderazgo directivo adopta la estrategia de salario emocional, como herramienta de reconocimiento y satisfacción de las necesidades, proclive a instaurar las condiciones necesarias para crear el conocimiento productivo con el que la organización aprende a adaptarse y a desafiar la realidad para crear, crecer, competir y prosperar.

Finalmente, reconociendo la complejidad multifactorial que circunda el objeto de estudio, se exhorta a la comunidad científica a desarrollar nuevas investigaciones con ánimos de convalidar y enriquecer los hallazgos actuales. Es crucial explorar perspectivas que den cuenta de las nuevas concepciones sobre el liderazgo directivo, toda vez que las construcciones teóricas que han germinado desde el punto de inflexión estratégica que sacudió a la humanidad son escasas e inacabadas.

## REFERENCIAS

- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, S. y Salas, M. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(5), 1-19. <https://revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/1527>
- Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G. y López-Pérez, J. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenario pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141-163. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E. y Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bravo, L. Egusquiza, M., Ruíz, M. y Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Cadena, J., Jiménez, A. y Sánchez, A. (2021). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores metalmeccánico y alimentos frescos y procesados en la provincia de Pichincha (Ecuador). *Espacios*, 41(21), 1-19. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/a20v41n21p09.pdf>
- Çalış, Ç & Büyükakıncı, B. (2019). *Leadership Approach in Occupational Safety: Taiwan Sample. Procedia Computer Science*, (158), 1052-1057. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>
- Chandler, N. (2022). Post Pandemic: A Proposed Theoretical Model for Realistic Expectations of Leadership and Management. *Organizational Management in Post Pandemic Crisis* (pp. 111-124). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8_6)
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N. y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J. y Díaz, L. (2021). Habilidades directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee

Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 23(4), 945–963. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1969191>

- Echebiri, C. K., & Amundsen, S. (2021). The relationship between leadership styles and employee-driven innovation: The mediating role of leader–member exchange. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(1), 63–77. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2019-0091>
- Eliot, J. L. (2020). Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404–418. <https://doi.org/10.1177/1523422320945237>
- Farhan, B. Y. (2021). Customizing leadership practices for the millennial workforce: A conceptual framework. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1930865. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1930865>
- Feigenbaum, E. (2022). Leadership, Empathy, and Inclusion: En *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 1–18). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4322-4.ch001>
- Fetais, A., Abdella, G. M., Al-Khalifa, K. N., & Hamouda, A. M. (2022). Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures. *Information*, 13(4), 185. <https://doi.org/10.3390/info13040185>
- Geraldo, L., Mera, A. y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G. y Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara.
- Guerras, L. y Navas, J. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. ARANZADI/CIVITAS.
- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: The moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&nrm=iso)
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Landeo-Quispe, A., Belzuserri, J., Camarena, M. y Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revistade Ciencias Sociales*, 28(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lolito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: la emociones como parte relevante del negocio. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71-86. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4018667](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018667)
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Malik, A. R., & Singh, P. (2022). Outcomes of talent management: The role of perceived equity. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 277–293. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0153>

- Manu, A. (2022). Transformational Leadership. En A. Manu, *The Philosophy of Disruption* (pp. 67–77). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-849-420221006>
- Martínez-Corona, J., Palacios-Almón, G. y Oliva-Garza, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>
- Martínez, M. (2002). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. *Paradigma*, 23(1), 9-30. <https://doi.org/10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2002.p9-30.id270>
- Masenya, T. M. (2022). Integrating Talent and Knowledge Management Practices in the New Normal Business Environment: Developing Future Leaders in Public Sector Organizations. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 113–144). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8451-4.ch006>
- Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101423. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>
- Molina-Vicuña, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *TELOS*, 25(3), 783-801. [www.doi.org/10.36390/telos253.14](http://www.doi.org/10.36390/telos253.14)
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. (2022). THE IMPACT OF DIRECTIVE LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE MEDIATION ROLE OF CONTINUANCE COMMITMENT. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 37(3). <https://jurnal.ugm.ac.id/v3/jieb/article/view/3377>
- Nan, S., & Chairasit, K. (2023). Resilient Leadership, Innovation, Executive Incentives, and Sustainable Business Performance: An Empirical Study. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4). <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0401>
- Navarrete, G. y Sánchez, A. (2022). Organizaciones inteligentes y su incipiente incursión en la esfera turística. Una aproximación al estado del conocimiento. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 100-122. [www.doi.org/10.36390/telos241.07](http://www.doi.org/10.36390/telos241.07)
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of Organizations: The Contribution of Personal Values to Democratic Leadership Behavior Focused on the Sustainability of Organizations. *Sustainability*, 13(8), 4207. <https://doi.org/10.3390/su13084207>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Actas Conferencia Internacional del Trabajo 110.ª reunión, 2022*. Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/provisional-records/WCMS\\_856228/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/provisional-records/WCMS_856228/lang-es/index.htm)
- Ortega, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Ozgenel, M. (2020). The role of charismatic leader in school culture. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(86), 85–114. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/54088/729804>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. y Moreno-Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. <https://doi.org/10.35426/IAv50n127.05>
- Peche Sanes, J. L., Cortez Rodríguez, N. N., & Merino Salazar, T. D. R. (2023). LIDERAZGO DIRECTIVO EN CLIMA INSTITUCIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA. *Investigación & Negocios*, 16(28), 121. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Pekolj, J. (2023). Liderazgo pospandemia ¿Qué aprendimos? ¿Qué debemos modificar?. *Revista Argentina de Cirugía*, 115(2), 166-177. <https://revista.aac.org.ar/index.php/RevArgentCirug/article/view/603>



- Pilotti, L. (2024). The Emergent Smart Organisation with Emotional Potentials as Source of Creativity and Collaborative Intelligence in Responsible Companies: Well-being, Participation, Resilience and Spirituality over Competences for Possible Happiness. *Place Based Approaches to Sustainability Volume II* (pp. 229–247). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-41610-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-41610-1_10)
- Quinde-Lituma, M. y Álava-Atiencie, N. (2024). Estilos de liderazgo y mediación de la autoeficacia en la intención emprendedora social de jóvenes universitarios. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(1), 345-360. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41660>
- Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J. y García-Del Junco, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- Rincón, C. (2021). Inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos. *CICAG*, 18(1), 56-71. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1375>
- Riquelme-Castañeda, J., Pedraja-Rejas, L. y Vega-Massó, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas diversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez, J. y Quintero, I. (2022). Capacidades de innovación empresarial en América Latina: revisión de la literatura. *Ciencias Administrativas*, (19), 1-16. <https://doi.org/10.24215/23143738e096>
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12(8), 3390. <https://doi.org/10.3390/su12083390>
- Saleem, A., Wu, L., Aslam, S., & Zhang, T. (2021). Spotlight on leadership path-goal theory silos in practice to improve and sustain job-oriented development: Evidence from education sector. *Sustainability*, 13(21), 12324. <https://doi.org/10.3390/su132112324>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V. y Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sanabria, C. (2022). Repensando el liderazgo y los cuidados de enfermería en la era pospandemia. *Revista Científica de la Sociedad Española de Enfermería Neurológica*, (55), 2-4. <https://doi.org/10.1016/j.sedene.2022.03.001>
- Sánchez-Vásquez, J. y Sánchez-Ordóñez, R. (2019). «Happiness Management» Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>
- Santiago-Torner, C. (2024). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Sociedad*, 25(45), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Seminario, R. y Seminario, R. (2020). La organización inteligente: una mirada hacia la estabilidad empresarial. *Business Innova Sciences*, 1(3), 57-66. <https://doi.org/10.58720/bis.v1i3.19>
- Torner, C. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Tran, M. D., Phan, T. T. H., Ha, H. H., & Hoang, T. T. H. (2020). The impact of transactional leadership on supply chain quality and performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 773–784. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.7.002>
- Valdés, A. G., Fernández, D. M. y Cruz, M. G. (2023). Autogestión del conocimiento con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): componentes didácticos. *Varona*, (78), 1-16. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/2233>



- Verenzuela-Barroeta, D. y Araque-Manrique, M. (2024a). Construcción del Barómetro de Salario Emocional para pequeñas y medianas empresas: estructura y validez psicométrica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (41). <https://doi.org/10.46589/riASF.vi41.640>
- Verenzuela-Barroeta, D. y Araque-Manrique, M. (2024b). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas. *Revista Eruditos*, 5(2), 91-113. <https://doi.org/10.35290/re.v5n2.2024.1189>
- Verenzuela-Barroeta, D., Araque-Manrique, M., Salas-Hernández, A. y García-Estelin, L. (2023). Clima organizacional en pymes de la ciudad de Santiago - Chile. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (40), 1-40. <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/604>
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, (34), 77-103. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>
- Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: Role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1471–1483. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0116>

#### **FINANCIACIÓN**

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

Conceptualización: Daniel Verenzuela y Dayana Querales.

Curación de datos: Adrián Salas y Dayana Querales.

Análisis formal: Daniel Verenzuela y Mariela Araque.

Adquisición de fondos: Daniel Verenzuela y Dayana Querales.

Investigación: Daniel Verenzuela, Dayana Querales, Mariela Araque y Adrián Salas.

Metodología: Daniel Verenzuela, Dayana Querales, Mariela Araque y Adrián Salas.

Administración del proyecto: Daniel Verenzuela.

Recursos: Daniel Verenzuela, Dayana Querales, Mariela Araque y Adrián Salas.

Software: Mariela Araque y Adrián Salas.

Supervisión: Daniel Verenzuela y Mariela Araque.

Validación: Daniel Verenzuela y Mariela Araque.

Visualización: Daniel Verenzuela y Dayana Querales.

Redacción – borrador original: Daniel Verenzuela y Dayana Querales.

Redacción – revisión y edición: Mariela Araque y Adrián Salas.