

CAMBIOS SURGIDOS EN EL MODELO DE LIDERAZGO A PARTIR DEL CONTEXTO COVID-19

Alumna: Eugenia Cano

Tutor: Eugenio A. Marchiori

Universidad Torcuato Di Tella

MBA 2019 – Vespertino B

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Eugenio Marchiori, quien además de haber sido un excelente docente del MBA, fue también mi tutor de tesis. Agradezco por su paciencia y dedicación. Eugenio es una excelente persona y un gran líder, quién me guío y acompañó durante todo el proceso de tesis.

A mi novio quien me acompañó durante los dos años del MBA y fue un gran sostén emocional durante todo el proceso.

A mi familia que siempre estuvo presente dándome apoyo moral y motivándome.

Y finalmente a mis compañeros de Grupo, Agustín Capelli, Agustín Haudemand, Alejandro Rodríguez Yic, Matías Coumet y Nadia Valentín, por su colaboración, amistad y gran trabajo en equipo.

A todos ellos, muchas gracias!

RESUMEN

En esta tesis se estudió lo sucedido con el modelo de liderazgo organizacional y los cambios surgidos tanto en los procesos de trabajo como en los psicosociales. Tuvo el objetivo principal de establecer si los líderes tuvieron que realizar cambios de estilo para adaptarse al contexto creado por el COVID-19.

En primer lugar, se estudió el concepto de liderazgo organizacional y su evolución en el tiempo. Luego, se hizo foco en tres habilidades: empatía, comunicación y toma de decisiones, las cuales fueron consideradas esenciales para definir el estilo de liderazgo. Por último, se expusieron las consecuencias psicosociales que trajo aparejada la crisis del Covid-19 en el ámbito laboral.

La investigación se basó en entrevistas de profundidad realizadas a siete líderes, una encuesta online respondida por 192 personas (sus perfiles se indican junto con los resultados) y 36 testimonios de alumnos del MBA quienes expusieron (en un foro realizado online) sus experiencias en relación al cambio en la forma de liderar en este nuevo contexto.

Mediante el método de encuestas y entrevistas, se contrastó lo expuesto en el marco teórico.

Los resultados de esta tesis indicaron que es necesario un liderazgo flexible, adaptable, resiliente, con buena comunicación y capaz de influir y movilizar a la sociedad para garantizar la seguridad y el bienestar colectivo.

This thesis studied what happened with the organizational leadership model and the changes that have arisen in both work and psychosocial processes. It had the main goal

of establishing whether leaders had to make changes of style to adapt to the context created by COVID-19.

First, we studied the concept of organizational leadership and its evolution over time. Then, the focus was on three skills: empathy, communication and decision-making, which were considered essential to define the leadership style. Finally, the psychosocial consequences of the Covid-19 crisis in the workplace were presented.

The research was based on in-depth interviews with seven leaders, an online survey answered by 192 people (their profiles are indicated along with the results) and 36 testimonies of MBA students who presented (in an online forum) their experiences in relation to the change in the way of leading in this new context.

Using the method of surveys and interviews, the above was contrasted in the theoretical framework.

The results of this thesis indicated that it is necessary a flexible, adaptable, resilient leadership, with good communication and capable of influencing and mobilizing society to ensure security and collective well-being.

PALABRAS CLAVES

- Liderazgo; Covid- 19; Empatía; comunicación y resiliencia

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES	4
ÍNDICE.....	5
INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL.....	7
Planteo del problema.....	7
Preguntas de investigación.....	7
Objetivos generales y específicos	8
Tipo de investigación.....	8
CAPÍTULO I: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	9
1. Liderazgo Organizacional y su evolución.....	9
a. Liderazgo Controlador (1940-1960).....	10
b. Nuevas teorías de liderazgo (1980).....	11
c. Liderazgo compartido (1990)	11
2. Características del líder en el contexto Covid-19	12
a. Habilidades analizadas en esta nueva normalidad.....	14
CAPÍTULO II: IMPACTO POR EL BIENESTAR PSICOLÓGICO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	20
1. Trabajo en casa:	20
2. El “burnout” o síndrome de “estar quemado” en el trabajo.....	22
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO	23
1. Técnica utilizada en las entrevistas y perfiles seleccionados.....	23
2. Conclusiones de las entrevistas de profundidad	25
3. Técnica utilizada en la encuesta.....	27
4. Resultados de la encuesta.....	28
5. Conclusiones de las encuestas	33
a. Modalidad de trabajo preferido.....	33
b. Tiempo dedicado al trabajo.....	38
c. Eficiencia laboral	44
d. Ecuación Work & Life balance.....	50
e. Ayuda externa	55
f. Características del liderazgo	60
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO.....	67
Modelo de entrevista.....	67
Entrevistado n° 1.....	67
Entrevistado n° 2.....	69
Entrevistado n° 3.....	72

Entrevistado n° 4.....	74
Entrevistado n° 5.....	78
Entrevistado n° 6:.....	80
Entrevistado n° 7:.....	83
Modelo de encuesta:	84
Preguntas adicionales y sus testimonios:	87
Testimonio 1: Antonella	87
Testimonio 2: Danilo	87
Testimonio 3: Mariano.....	88
Testimonio 4: Francisco.....	90
Testimonio 5: Cristian.....	90
Testimonio 6: Paula	91
Testimonio 7: Leandro	91
Testimonio 8: Javier.....	92
Testimonio 9: Gastón.....	92
Testimonio 10: Santiago	93
Testimonio 11: Fabiola	94
Testimonio 12: Gonzalo.....	95
Testimonio 13: Mercedes.....	96
Testimonio 14: Rodrigo	96
Testimonio 15: Tania	97
Testimonio 16: Ignacio	98
Testimonio 17: Juan Pablo.....	98
Testimonio 18: Jessica	98
Testimonio 19: Alex	99
Testimonio 20: Erik	99
Testimonio 21: Andrés.....	100
Testimonio 22: Patricio.....	100
Testimonio 23: Verónica.....	101
Testimonio 24: Marcelo	101
Testimonio 25: Nella.....	101
Testimonio 26: María.....	102
Testimonio 27: Natalia.....	102
Testimonio 28: Emiliano.....	103
Testimonio 29: Daniela.....	103
Testimonio 30: Ariel	104
Testimonio 31: Iván	104
Testimonio 32: Cristian.....	105
Testimonio 33: Emiliano.....	105
Testimonio 34: Naila.....	105
Testimonio 35: Ignacio	106
Testimonio 36: Agustina.....	106

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

Planteo del problema

La pandemia del coronavirus puso a prueba a los líderes de empresas y organizaciones de todos los sectores del mundo. A lo largo de esta tesis se estudió lo sucedido con el modelo de liderazgo organizacional y los cambios surgidos tanto en los procesos de trabajo como los cambios psicosociales para entender si el líder debía realizar cambios de estilo de liderazgo para llevar a cabo una organización exitosa. Para dicho análisis, se estudiaron tres habilidades fundamentales que el líder tuvo que desarrollar y poner en práctica:

- Empatía
- Comunicación
- Toma de decisiones

Y cómo estas habilidades impactaron en estas tres variables:

- Impacto por el bienestar psicológico y calidad de vida laboral → flexibilidad (“home-office”)
- Impacto sobre el puesto de trabajo y desempeño → nuevas aptitudes que se necesiten desarrollar
- Impacto sobre las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo → nuevas formas de comunicación

Preguntas de investigación

La situación recientemente planteada dio origen a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influyó e impactó el Covid-19 en el modelo de liderazgo organizacional?*
- ¿Hubo cambios en las características de los líderes?*
- ¿Qué deben hacer los líderes para seguir siendo exitosos en este nuevo contexto?*
- ¿Cuáles fueron las nuevas necesidades que se detectaron a partir de este contexto?*

Objetivos generales y específicos

a. Objetivo General:

Identificar el impacto que tuvo el Covid-19 en las características del liderazgo, en las empresas estudiadas y determinar si a partir de este nuevo contexto, es necesario que los líderes desarrollen nuevas habilidades para poder seguir consiguiendo resultados exitosos.

b. Objetivo Específico:

- Revisar e identificar los diferentes estilos de liderazgo a lo largo del siglo XXI.
- Identificar cuáles son las nuevas habilidades que el líder tiene que desarrollar en este nuevo contexto.
- Analizar las oportunidades / desafíos para los líderes de hoy.

Tipo de investigación

Se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas por medio del empleo de entrevistas de profundidad y encuestas.

CAPÍTULO I: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Durante este capítulo, se desarrolló en primer lugar el concepto de “liderazgo organizacional” y su evolución a través del tiempo, para lo cual, fue necesario primero abordar el concepto de “líder/liderazgo”, el cual fue entendido como algo dinámico y como un proceso en sí mismo y muy influenciado por el contexto en el cual se encuentre inmerso.

En segundo lugar se estudiaron los cambios en el modelo de liderazgo originados a partir del Covid-19, se analizaron las oportunidades que este nuevo contexto trajo aparejadas y se investigaron tres habilidades del nuevo líder: empatía, comunicación y toma de decisiones.

1. Liderazgo Organizacional y su evolución

Durante la historia, hubo múltiples definiciones sobre el liderazgo, desde Sócrates, Platón y Aristóteles, hasta **Cribbin, J.** (1972) quien definió que el liderazgo:

“Es un proceso de influencia en un grupo, en una situación particular, en un tiempo determinado, en unas circunstancias particulares que hacen que un grupo de personas vayan deseosamente en pos de un objetivo organizacional.”

Gibson, Tesone & Buchalski (2000), quienes lo definieron como:

“Es un proceso de influencia. El líder efectivo se complace en influenciar a sus empleados de forma positiva, para lograr las metas individuales y organizacionales”

y **Yukl, G.** (2002), quien afirmó que el liderazgo es:

“Es un proceso de influir a otros para que entiendan y acuerden sobre qué es necesario realizar y cómo se lo puede hacer de manera efectiva, así como también el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos”.

El liderazgo no ha sido siempre igual dado que el hombre y sus necesidades han evolucionado a lo largo de la historia, ya sea por los avances tecnológicos o por la necesidad de organizar esfuerzos ante las adversidades que se presentaban en el entorno; según esto se distinguieron tres etapas bien diferenciadas:

a. Liderazgo Controlador (1940-1960)

Dentro de esta primera categoría de Liderazgo, se encontraron varias teorías, Teorías de los rasgos; del comportamiento y de contingencia.

Durante sus inicios, al líder se lo escogía por sus **cualidades (teoría de los rasgos)**, es decir por su valentía, fortaleza, etc. y éste ofrecía seguridad a cambio de lealtad. Esta teoría establecía que aquellas características de la personalidad “sus rasgos”, podían definir si éste nació para ser un líder o no.

Luego el liderazgo evolucionó (década de 1950), donde no sólo primaban sus cualidades, sino que se ponderaba el **comportamiento del líder**. Esta teoría se basó en el comportamiento de las personas y cómo este comportamiento hacía que las personas lo vieran como un líder. Dicha teoría sostuvo la existencia de dos tipos de comportamientos: “liderazgo autocrático” y “liderazgo democrático”, donde el primero se centraba solamente en la autoridad, siendo una persona dominante, a quien le importaba la jerarquía y el poder, a diferencia del segundo, que como su palabra lo indica, fomentaba la participación entre los colaboradores, a quienes delegaba tareas, y de quienes dependía de su respeto para

poder influirlos. Éstos líderes, practicaban la escucha activa, trabajo en equipo y toma decisiones por consenso.

Y durante la década de 1960, el líder se vio **influenciado por el contexto (teoría de la contingencia)**. Surgió la idea de los seguidores y se estableció la importancia en estudiar o poner foco en la relación entre líder y sus seguidores. Se definió al liderazgo como una “influencia social” con tres variables fundamentales: el rol del líder, el rol de los seguidores, y el impacto del contexto en el cual se desarrolla la relación entre el líder y sus seguidores.

La efectividad de un líder en esta teoría dependía de la situación en la que se encuentre y cómo este actuaba para poder manejarla, lo cual ayudó a que pueda identificar hacia dónde quería ir y qué tipo de liderazgo quería adoptar.

b. Nuevas teorías de liderazgo (1980)

Aquí las relaciones entre el líder y sus seguidores ya no eran estáticas. El foco estaba puesto en la relación recíproca entre el líder y el seguidor, surgiendo así teorías del **Liderazgo transaccional y transformacional**. El primero, se basó en una especie de intercambio entre el líder y sus seguidores, puesto que el líder identificaba cuáles eran las necesidades que sus seguidores tenían, para ayudarlos a suplirlas, a cambio de cumplir con metas u objetivos. Mientras que en el **Liderazgo Transformacional**, el líder estimulaba e inspiraba a sus seguidores para que ellos puedan desarrollar su habilidad de dirección, generándoles mayor autoestima y confianza.

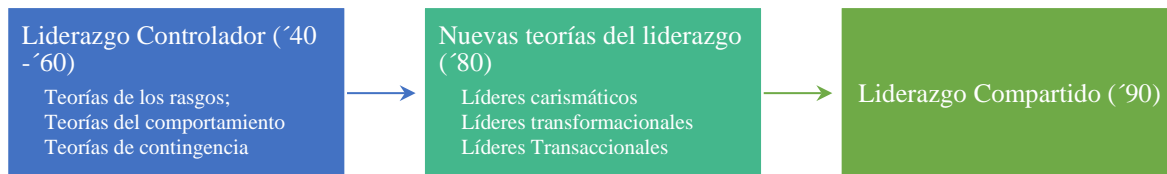
c. Liderazgo compartido (1990)

Aquí ya el liderazgo comenzaba a ser compartido, tal como su nombre lo indica, y esto se debía a que ya no sólo era necesario que el líder cumpla con los objetivos de la empresa, sino también se esperaba que éstos sean lo suficientemente hábiles para hacer

participes a sus propios “seguidores” de forma que se sientan igualmente inspirados a transmitir los mismos mensajes con las personas que reportaban a ellos. Es decir, que ya el liderazgo no estaba presente únicamente en las “altas esferas de la compañía” sino que en todas las relaciones existían líderes.

Para lo cual este nuevo líder debió tener la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, a los cambios recurrentes en las organizaciones sin perder la confianza con los miembros de su organización. También debió ser claro en la comunicación entre los miembros, siendo transparentes con la realidad, para poder transmitir una visión compartida.

Figura 1: Evolución de las teorías de liderazgo



Fuente: Hatum, A. (2018)

2. Características del líder en el contexto Covid-19

La crisis del Covid-19 generó cambios y nuevas formas de trabajar, lo cual dio lugar a nuevas tendencias en el liderazgo.

Como se ha mencionado anteriormente, si bien el liderazgo ha sido definido múltiples veces, hay una serie de características que se han mantenido a lo largo del tiempo. Según la escuela de liderazgo “Center for Creative Leadership” (2021), las funciones principales de un líder son tres: Dirección, Alineación y Compromiso. Dirección: acuerdo generalizado sobre metas, objetivos y misión; Alineación: la organización y coordinación de los conocimientos en pos de la misión y visión de la compañía; y Compromiso: la

voluntad de los miembros de un grupo de subsumir sus propios intereses y beneficiarse dentro del interés y beneficio colectivo.

Si bien muchas cualidades del líder tuvieron que mantenerse, a partir de este nuevo contexto se observó que algunas habilidades eran esenciales y se volvieron imprescindible para aquellos que quieran un liderazgo exitoso. La protagonista fue la “**empatía**”, de la cual se ha oído hablar muchísimo y se desarrolló en profundidad durante este trabajo de investigación.

Luego, otras características que se investigaron fueron el “**poder de toma de decisiones**” y “**comunicación transparente**”.

Antes de comenzar a describir las cualidades mencionadas anteriormente, se investigó a cerca de la creación de redes de equipos. Según **Alexander, A, Smet, A. y Weiss, L. (2020)**, las **redes de equipos** consistían en la creación de un conjunto altamente adaptable de grupos interdisciplinarios que estaban unidos por un propósito común y trabajaban juntos. La experiencia demostró que las crisis presentan grados altos de complejidad y para lo cual era necesario involucrar a expertos de diferentes campos que fomentaran la colaboración, la transparencia y la seguridad psicológica.

Los autores mencionaban que los líderes primero tenían que reconocer la crisis que los atravesaba para luego poder tomar decisiones. Antes, en las “emergencias rutinarias” los líderes se apoyaban en las experiencias o hasta tenían un manual que les decía qué debían hacer, mientras que en la actualidad, los líderes están siendo atravesados por la “crisis de la incertidumbre”, dónde no se sabe qué es lo correcto dado que no se ha vivido algo similar. Es en este contexto que los líderes debían responder y ser capaces de unificar a los equipos de trabajo con un propósito claro, transmitiendo una “deliberada calma”. Según **García, H. (2006)** “deliberada calma” es:

“la capacidad de separarse de una situación tensa y pensar claramente en cómo se transitará”.

Los líderes en este nuevo contexto no sólo tuvieron que ocuparse de las acciones a corto plazo, como por ejemplo: “administrar las políticas del trabajo remoto” sino que también fueron responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para mantener el negocio activo, creando nuevas herramientas de colaboración.

Esta crisis también trajo cambios en las estructuras organizacionales, donde las empresas “piramidales” comenzaron a perder fuerza, debido a que los líderes renunciaron a las creencias de que una respuesta “descendente” generaría estabilidad. La agilidad en la toma de decisiones fue una cuestión fundamental de este nuevo contexto, así como también la descentralización, siendo necesaria la creación de grupos multidisciplinarios o red de equipos que materializaban la idea de horizontalidad.

Estos líderes tuvieron que establecer sus prioridades, las cuales tenían que ser principalmente claras para empoderar a sus liderados para que ellos contribuyan a su mantenimiento. Así como también fomentar la **colaboración** y la **transparencia** en toda la red de equipos distribuyendo autoridad y compartiendo información.

Asimismo, las altas jerarquías debieron empoderar a otros líderes, para que ellos puedan tomar decisiones sin tener la aprobación final. Esta cuestión surgió repetidamente en dos de las entrevistas de profundidad realizada a líderes, quienes destacaban que en este contexto tan incierto, donde no había mucho tiempo para tomar decisiones, era necesario rápidamente contar con la experiencia en todos los niveles, organizarse, buscar expertos en diferentes áreas, delegar responsabilidad en la toma de decisiones y asumir el riesgo que conlleva.

a. **Habilidades analizadas en esta nueva normalidad**

1. Empatía:

Se trata de poder hacer una diferencia positiva en las personas, escucharlos activamente, entenderlos, “ponerse en los zapatos del otro”. Según la Real Academia Española (2020) empatía es la:

“Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”.

El contexto en el que los líderes se vieron inmersos hace ya más de un año es crítico y alarmante y la empatía pasó a ser una cualidad fundamental. Para mediados de marzo 2020 en el mundo, la pandemia había estallado, con miles de fallecimientos y mucho temor e incertidumbre. Se habían confirmado más de 100.000 casos globales y todas las noticias giraban en torno a la misma problemática. Además, en muchas partes del mundo, se había decretado un cierre total de las actividades, desde escuelas, comercios, actividades recreativas, entre otras. El trabajo a distancia dejó de ser un beneficio que algunas empresas daban a sus empleados y se convirtió en una necesidad. No estaba permitida siquiera la circulación, sólo para aquellos considerados “esenciales” y también para situaciones muy puntuales dónde se requería solicitar formalmente un pedido de aprobación de circulación. Es importante mencionar esto, para poder contextualizar el gran desafío en el que los líderes se vieron inmersos. Fue necesario que se identificaran y se reconocieran los desafíos personales y profesionales que los empleados y sus seres queridos experimentaron durante esta crisis.

Finalmente, a medida que aumentaba el estrés y el cansancio, los líderes tuvieron mayores dificultades para procesar correctamente la información. Esto último fue un punto muy interesante que surgió en las entrevistas de profundidad.

2. Comunicación:

La crisis del Covid-19 ha creado una gran incertidumbre, ha elevado el estrés y la ansiedad, y ha provocado una visión “estrecha” en la que las personas se sólo se podían

focalizar en el presente en vez de mirar hacia el futuro. Durante tal crisis, cuando la información no estaba disponible o era inconsistente, y cuando las personas se sentían inseguras acerca de lo que saben, tendieron a expresar un mayor deseo de transparencia. En esos momentos las palabras y acciones de un líder ayudaban a mantener a las personas seguras, a adaptarse y sobrellevar la situación emocional y, finalmente, les ayudaban a contextualizar sus propias experiencias y sacar lo positivo de las mismas, es decir poder acompañarlos y guiarlos en sus propias realidades.

Este nuevo contexto presentó a los líderes desafíos complejos y sin respuestas fáciles. Sumado a esto, hubo mucha exigencia por parte de los liderados para obtener información clara y alentadora. De allí la mayor relevancia de la **comunicación** como herramienta de liderazgo en las nuevas condiciones en las que no se contaba con la presencialidad y todo lo que significaba en términos de expresividad y lenguaje corporal. Asimismo, a partir de la encuesta realizada durante este trabajo de investigación, se pudo evidenciar que la habilidad de “comunicación” fue la tercera más elegida por los encuestados.

Según la Real Academia Española, (2020), **Comunicación** es:

“Acto, gesto o actitud que permite trasladar mensajes entre los miembros de un grupo social o entre diversos grupos sociales”.

Según Mendy, A. (2020), un buen líder es una persona que cumpla con estos cinco requisitos que se describen a continuación:

1. **Dar a las personas lo que necesitan, cuando lo necesiten.** Las necesidades de información de las personas evolucionan en una crisis. Es importante que los líderes

- puedan anticiparse a lo que sus liderados necesitan saber, para que los mismos se sientan seguros.
2. **Comunicarse con claridad, simple y con frecuencia.** La capacidad de las personas para absorber información se ve limitada durante los primeros días de crisis. Es por eso que es importante dosificar el mensaje y adecuarse a la audiencia que tienen. Según **Amy C. Edmondson**, (2020)

“La transparencia es trabajo número uno de los líderes en crisis. Tenga claro lo que sabe, lo que no sabe y lo que está haciendo para aprender más”.

3. **Honestidad vs carisma.** La confianza nunca es más importante que en una crisis. El líder debe ser honesto, sin miedo a mostrarse vulnerable y mantener la transparencia para construir lealtad y liderar de manera más efectiva.
4. **Revitalizar la resiliencia.** Acentuar lo positivo y fortalecer los lazos comunales para restaurar la confianza.
5. **Minimizar sanamente el “caos”.** La crisis terminará. El líder debe ayudar a las personas a dar sentido a todo lo que ha sucedido. Establecer una visión clara de cómo evolucionará la organización y su gente.

Se puede afirmar que un líder se comunica más poderosamente por lo que hace, que por lo que dice. Las acciones de un líder pueden socavar o subrayar otras formas de comunicación. Los líderes no siempre pueden resolver todos los problemas o prevenir cada crisis, pero pueden demostrar su compromiso con el servicio, el personal y la comunidad. Comunican esto estando presentes, escuchando y demostrando que les importa.

Toma de decisiones:

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la toma de decisiones en momentos de crisis es crítico. Según **D'Auria, G. & De Smet, A.** (2020), para tomar decisiones en medio de la incertidumbre, era necesario hacer primero una pausa para pensar, evaluar la situación desde múltiples puntos de vista, anticipar lo que puede suceder a continuación y luego actuar. Todas estas acciones tenían que hacerse de manera constante y repetidamente ya que ayudaba a los líderes a mantener la calma y evitar que reaccionara frente a tanta nueva información.

Estos autores expresaron que existen dos comportamientos cognitivos que ayudan a los líderes a evaluar y a anticiparse. El primero era “revisar” aquellas ideas basadas en nueva información y la segunda era “cuestionar”, lo cual ayudaba a los líderes a considerar acciones en curso y decidir si ameritaban ser modificadas, tomadas o descartadas. Esto permitió basarse en experiencias pasadas y en vez de repetir las mismas “respuestas”, el cuestionamiento, invitaba a los líderes a inventar nuevas soluciones sin basarse necesariamente en las pasadas.

Durante este primer capítulo se abordó el concepto de liderazgo y cómo éste ha cambiado y evolucionado a lo largo de la historia. Este liderazgo organizacional fue más allá de la capacidad de influenciar positivamente a otros para lograr los objetivos, dado que comprendió un conjunto de actitudes, conocimientos y capacidades que le permitieron distinguirse del resto, inspirando a quienes estaban a su alrededor a seguirlo tanto a él como a su discurso y llevar a sus liderados a su máximo potencial.

A lo largo de la historia, el rol y las características del líder sufrieron modificaciones debido a las necesidades del momento en el que se estaba liderando. Las distintas teorías y autores coincidieron en la idea de que el liderazgo era esencial en contextos cambiantes y complejos.

En segundo lugar, se profundizó en las características del nuevo líder en contexto covid-19, se analizaron y estudiaron tres habilidades de este nuevo líder: empatía, comunicación y toma de decisiones.

CAPÍTULO II: IMPACTO POR EL BIENESTAR PSICOLÓGICO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

La crisis del Covid-19 ha sometido al mundo a una gran incertidumbre, con mucho temor a la falta de control generando trastornos de ansiedad. Durante este capítulo se abordaron las principales consecuencias psicosociales que trajo aparejada la pandemia.

1. Trabajo en casa:

Algo que hace años era considerado como un “beneficio”, hoy ya no se percibe de la misma forma. El principal motivo en este cambio de percepción fue el contexto incierto en el que la sociedad se vio inmersa.

Según un estudio realizado por el “**Royal Institute of Architects (RIBA)**” (2021), el 70% manifestaron que el diseño de sus hogares afectó su bienestar mental. Asimismo, el hecho de permanecer más tiempo en sus hogares impactó de la siguiente manera:

- Mayor estrés (11%)
- Mayor ansiedad (10%)
- Mayor depresión (10%)
- Mayores dificultades para relajarse (9%)
- Improductividad (9%)

También la investigación del RIBA buscó comprender los beneficios mentales y físicos de vivir en un hogar mejor diseñado. Los hallazgos destacaron que el 23% consideraron que una casa mejor diseñada aumentaba directamente su felicidad; el 31% expresó que podían relajarse más y el 17% mencionó que les permitía dormir mejor.

¿Cómo hacer que el trabajo desde casa sea más placentero?

En el artículo de la BBC: “**Coronavirus: How to be happier while working from home (Coronavirus: ¿Cómo hacer que el trabajo desde casa sea más placentero?)**” (2020) se expusieron cinco ideas para poder sobrellevar de una forma más positiva el trabajo desde casa:

1. **Trabajar en ambientes luminosos:** la luz solar activa el cerebro para liberar la hormona serotonina. Ayuda a las personas a sentirse tranquilas y concentradas, aumenta su estado de ánimo y reduce la ansiedad
2. **Tranquilidad en el lugar de trabajo:** Según la Dra. Rebecca Dewey de la Universidad de Nottingham (2020), experta en cómo el cerebro interpreta el sonido, dice que diferentes partes del cerebro están constantemente tratando de reconocer diferentes ruidos y cambios en los sonidos. Un sonido estresante induce un área del cerebro llamada amígdala a enviar señales de socorro. Son recogidos por otra área del cerebro, el hipotálamo, que a su vez incita a las glándulas suprarrenales a bombear adrenalina a la sangre. Su presión arterial sube. Los niveles normales de cortisol con picos ocasionales son perfectamente saludables, pero los niveles crónicamente altos de cortisol se asocian con ansiedad, depresión, dolores de cabeza y trastornos del sueño.
3. **Moverse / hacer actividad física:** el ejercicio es un tratamiento natural contra la ansiedad, alivia el estrés, aumenta la energía física y mental, y mejora el bienestar a través de la liberación de endorfinas.
4. **Tener plantas (acceso a la naturaleza):** reduce la presión arterial, la ansiedad y el estrés, mientras se mejora la atención, la memoria y el sueño.
5. **Contacto social... y no sólo virtual:** Mantenerse en contacto con las personas que uno aprecia ayudará a mantener una buena salud mental durante largos períodos de autoaislamiento.

2. El “burnout” o síndrome de “estar quemado” en el trabajo

Como su nombre lo indica, es un síndrome en donde la persona se encuentra agotada físico, mental y emocionalmente debido al exceso de trabajo, causando estrés, ansiedad y desmotivación.

Este síntoma fue otro de las consecuencias “negativas” del contexto Covid-19. Según la encuesta realizada para este trabajo, el 72% de los encuestados manifestaron que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho y a su vez, el 53% de los encuestados manifestaron que su ecuación de “trabajo-vida” se vio empeorada. En el próximo capítulo se desarrolló y analizó en profundidad los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa.

¿Cómo los líderes deben promover la seguridad psicológica?

Según el artículo: “Psychological Safety and Leadership development (Seguridad psicológica y desarrollo del liderazgo)” (2021) los líderes podían construir seguridad psicológica creando el clima, la mentalidad y los comportamientos adecuados dentro de sus equipos, actuando como catalizadores, empoderando y permitiendo que otros líderes en el equipo, incluso aquellos sin autoridad formal, ayudaran a cultivar la seguridad psicológica.

Durante este tercer capítulo, se abordaron las principales consecuencias psicosociales que trajo aparejada la pandemia, siendo el “burnout” o el síndrome de estar quemado por motivos laborales una de las más importantes. También se ofrecieron herramientas para poder transformar y mejorar la experiencia de trabajar desde casa.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Técnica utilizada en las entrevistas y perfiles seleccionados

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que sirve para recopilar información de manera directa de las fuentes. Como parte del proceso de investigación, se han realizado entrevistas estructuradas de profundidad a siete líderes en diferentes jerarquías, las cuales se encuentran transcritas en el anexo de este trabajo.

La entrevista estructurada es aquella que se rige por un plan pre-establecido, y se realiza siguiendo una guía previamente preparada con preguntas que responde a la pregunta formulada. La misma permite procesar mejor los datos y la información proporcionada por los entrevistados. Durante la entrevista se ha garantizado el anonimato para el entrevistado.

A continuación se detallan las 6 preguntas realizadas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?
2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?
3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?
4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?
5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?
6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Al comienzo de la entrevista, se aclararon algunos aspectos de la metodología para generar un ambiente relajado y que facilitara el intercambio de información. Se explicó el propósito del trabajo de investigación el cual, no buscaba respuestas de libro, sino la propia experiencia de los líderes, así como también se aclaró que no habían respuestas correctas

ni incorrectas. Es por eso que la entrevista se inició con una pregunta amplia para adentrarse en el tema de la tesis: ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

La segunda pregunta elegida fue: ¿Crees que éste (el modelo de liderazgo) ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19? El objetivo de esta segunda pregunta era entender desde la perspectiva de los líderes si efectivamente el modelo de liderazgo se vio modificado, lo cual es el tema central de este trabajo de investigación. Mientras que la tercera pregunta tuvo como objetivo esclarecer cuáles eran las habilidades necesarias para poder liderar de manera efectiva en este nuevo contexto.

Luego se ha preguntado cuáles han sido las habilidades que los liderados han valorado más de sus líderes, y el objetivo era poder entender si las percepciones de los líderes coincidían con las actitudes más valorados por los liderados. En la encuesta cuantitativa, también realizada como parte de investigación de este trabajo, hubo una pregunta que apuntaba a responder cuáles eran las características que la persona siendo liderado valoraba más en un líder. A lo largo de este capítulo se desarrolló en profundidad la encuesta realizada.

Las últimas dos preguntas tuvieron como objetivo entender en primer lugar, cuáles eran los desafíos en los que los líderes se vieron inmersos y por otro lado, destacar las cualidades o aspectos positivos que trajo aparejado este nuevo contexto.

Perfiles seleccionados:

Se han elegido perfiles diversos no sólo en jerarquía sino también en estilos de liderazgo. Algunos más orientados a resultados, mientras que otros más orientados a las personas. Sin duda, la diversidad de percepciones ayudó a tener una mirada más integral de la problemática estudiada.

Dentro de los 7 entrevistados, el promedio de edad fue 45 años, siendo 34 años la edad más joven, y 59 años, la edad más adulta. Asimismo, el 70% de los entrevistados fueron varones y el 30% mujeres. En relación a la experiencia en posiciones de liderazgo, los entrevistados variaron entre 11 años de experiencia hasta 30 años de experiencia con un promedio de 18 años de experiencia entre los 7 entrevistados.

2. Conclusiones de las entrevistas de profundidad

La primera pregunta apuntaba a explicar qué es lo que uno entiende por “liderazgo organizacional”. Se pudo evidenciar una uniformidad en las respuestas, destacando la importancia del líder como “guía” e “influencia” para llevar a los liderados a su máximo potencial, teniendo en cuenta los objetivos de la compañía y de los colaboradores. Dicho de diferentes formas, todos los líderes llegaron a una definición muy similar, con lo cual se pudo afirmar que hoy en día existe una idea consensuada del liderazgo organizacional.

En relación con la segunda pregunta, todos los entrevistados afirmaron que el modelo de liderazgo anteriormente descripto había sido modificado fuertemente por el este nuevo contexto. Algunos lo explicaron desde una perspectiva más pesimista, viéndolo cómo una pérdida, mientras que otros, pudieron encontrar rápidamente aspectos positivos de este liderazgo. Aquellos que lo plantearon como un cambio negativo, fueron líderes que también manifestaron haber tenido mayores dificultades para adaptarse y también quienes fuertemente defendían la presencialidad. Muchos hablaban de que se “perdió” la espontaneidad y los ambientes colaborativos y asimismo veían dificultosamente la posibilidad de motivar. Por el contrario, estaban aquellos líderes quienes percibieron este cambio como algo positivo, o como una oportunidad. Uno de los líderes mencionó que: “el liderazgo tiene que evolucionar”, y que este contexto les permitió trabajar aspectos antes impensados y acelerar la forma de trabajar “obligándolos” a aprender de otros quienes ya estaban adaptados a esta nueva normalidad. Vale la pena destacar otra mirada que si bien pudo haber sido abordada negativamente, se planteó como una oportunidad y un

impulso a evolucionar como organización. Este líder planteaba que debido a la cultura Argentina, caracterizada por ser muy próxima a las personas, con mucho contacto físico, desde el abrazo, una “palmadita en la espalda”, hasta invitarlo a tomar un café, esta situación de Covid-19, había puesto al liderazgo en una “encrucijada” de la cual uno tenía que reinventarse para poder sobrellevar y re-adaptarse a esta nueva realidad.

Las respuestas a la tercera pregunta también fueron bastante similares entre los distintos líderes. Tanto la **empatía** como la **adaptabilidad** y **flexibilidad** fueron las habilidades mencionadas por los siete entrevistados, como características fundamentales que tiene que tener un líder en este contexto. Otra habilidad que apareció repetidamente fue la **comunicación clara** y por último algunos líderes mencionaron la importancia de **reconocer** a los liderados para facilitar la motivación.

La cuarta pregunta hizo referencia a aquellas actitudes que los liderados más valoraban de sus líderes. En esta oportunidad también hubo similitud en las respuestas recibidas y a su vez, coincidieron en su mayoría con las respuestas obtenidas en la encuesta también realizada. Algunas de las cualidades mencionadas repetidamente fueron, la transparencia y claridad al comunicar; la empatía y flexibilidad y la dedicación en encuentros uno a uno (cara a cara).

Tanto la quinta pregunta como la sexta buscaron describir el mayor desafío que les trajo la pandemia y destacar las cualidades positivas que vieron que trajo aparejadas la misma. En relación con los desafíos, varios líderes mencionaron el hecho de adaptarse a un nuevo grupo de trabajo, lo cual conllevaba en conocer virtualmente al equipo, así como también aprender las nuevas tareas que el mismo desarrollaba. Y como segundo desafío que se destacó fue el de mantener motivado al equipo. Como se ha evidenciado durante la investigación, el contexto incierto de la pandemia y la larga duración de la misma, se reflejó en mucho cansancio en la gente, lo cual dificultaba aún más la motivación.

Como aspectos positivos que trajo la pandemia, los líderes destacaron las siguientes: “Resiliencia”, “adaptabilidad y rápida respuesta”, “digitalización” y “humanización del trabajo”.

A continuación se detalla la técnica utilizada en la encuesta, el motivo por el cual fueron escogidas las preguntas y los resultados de la misma.

3. Técnica utilizada en la encuesta

La encuesta se realizó con el objetivo de poder explicar y responder con datos empíricos la pregunta planteada en esta investigación. Asimismo también poder contrastar las preguntas realizadas en las entrevistas de profundidad a líderes. La misma fue respondida por 192 personas, y contaba con las siguientes preguntas y sus respectivas opciones de respuesta.

A continuación se explicará el propósito de cada una de las preguntas, y luego, en la parte de las conclusiones, se analizó y describió en profundidad estos aspectos.

En primer lugar, el propósito de preguntar la edad, era para poder determinar si el rango etario influía en las respuestas. Luego, similar a la pregunta anterior, la segunda pregunta tenía como objetivo conocer el género del encuestado, para poder estudiar si las respuestas se veían influidas por el mismo. En tercer lugar, se preguntó por la cantidad de reportes directos, para identificar si la persona que respondió tenía gente a cargo o no, para poder entender si había algún patrón común en las respuestas de las personas que tenían gente a cargo versus las que no.

En cuarto lugar se preguntó por la modalidad de trabajo preferida, y el objetivo era entender cuál era su preferencia en este nuevo contexto. La quinta pregunta apuntó directamente a analizar si debido al nuevo contexto la carga de trabajo se vio afectada positiva o negativamente. La sexta pregunta tenía como objetivo estudiar el impacto del

este contexto en la eficiencia laboral. Relacionado con la pregunta anterior, el propósito de la séptima pregunta era entender si efectivamente la ecuación de balance entre el trabajo y vida personal se vio afectada o no.

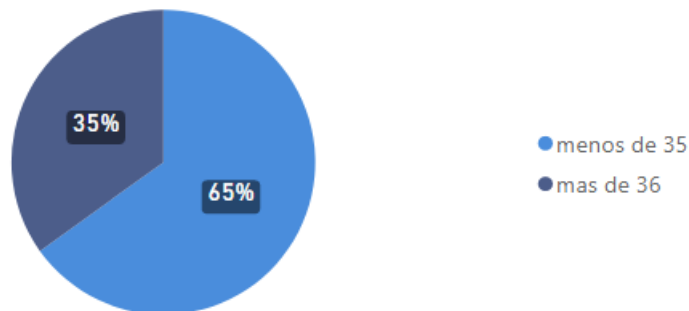
Finalmente, la última pregunta tenía como objetivo entender cuáles fueron las aptitudes que se tuvieron que reforzar por parte de los líderes en este nuevo contexto, para poder contrastar las respuestas con la información obtenida a partir de la entrevista de profundidad a los líderes y analizar si había alguna correlación entre ambas respuestas.

A continuación, se encuentran los resultados de las preguntas realizadas en la encuesta.

4. Resultados de la encuesta

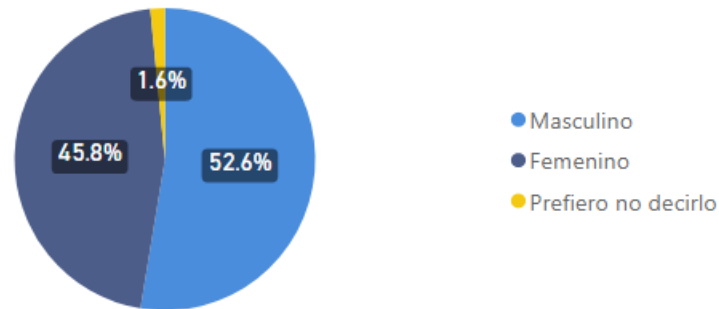
La primera pregunta: **¿Qué edad tenés?** Arrojó los siguientes resultados:

El **65%** de los encuestados tiene menos de 35 años, mientras que el **35%** tiene 36 o más.



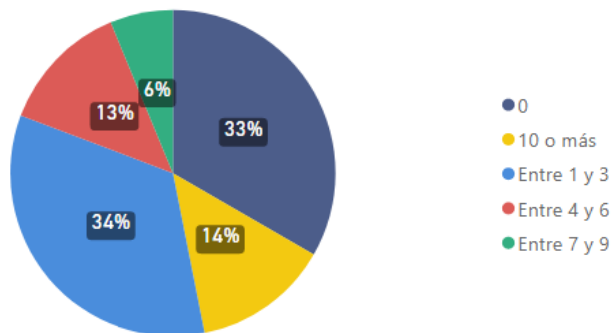
2. **Género:**

La encuesta fue respondida por un **45.8%** de mujeres y un **52.6%** de hombres. Un **1.6%** prefirió no responder.



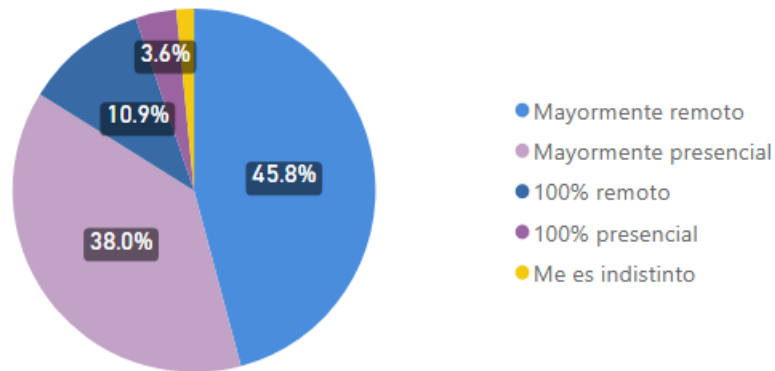
3. ¿Cuántos reportes directos tenés?

Un 33% de los encuestados no tienen reportes directos y el 67% tienen entre 1 y 9 reportes directos.



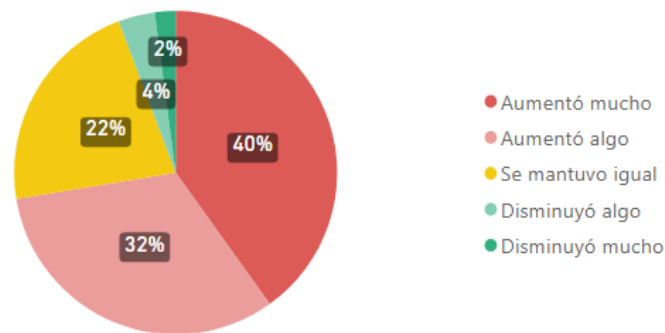
4. ¿Qué modalidad de trabajo preferís?

El **56.7%** de los encuestados manifestaron que prefieren un trabajo mayormente remoto o directamente 100% remoto. Un **3.6%** eligió una modalidad de trabajo 100% presencial, mientras que el **38%** escogió una modalidad de trabajo mayormente presencial. Y por último un **1.6%** respondió que le era indistinto la modalidad de trabajo.



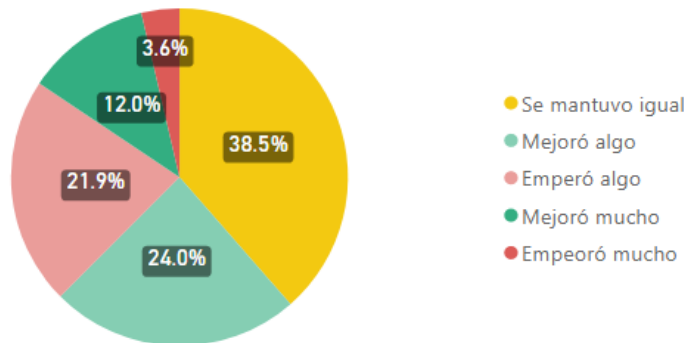
5. Durante la Pandemia, ¿consideras que tu tiempo dedicado al trabajo aumentó?

El **72%** de los encuestados manifestaron que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho o aumentó algo. Un **6%** expresó que su tiempo disminuyó mucho o al menos algo. Y por último el **22%** mencionaron que se mantuvo igual.



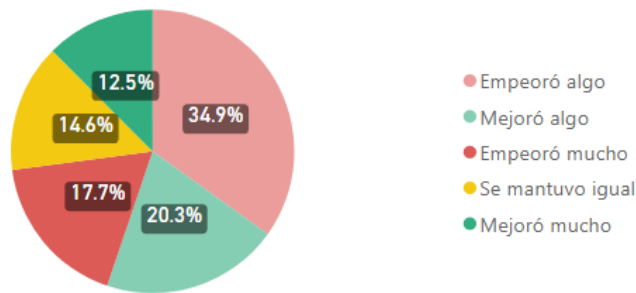
6. ¿Cómo definirías tu eficiencia laboral en tiempos de Covid-19?

Aquí los datos expresan que el **36%** definen que su eficiencia mejoró mucho o algo, mientras que el **25.5%** expresaron que empeoró mucho o algo y el **38.5%** consideró que se mantuvo igual.



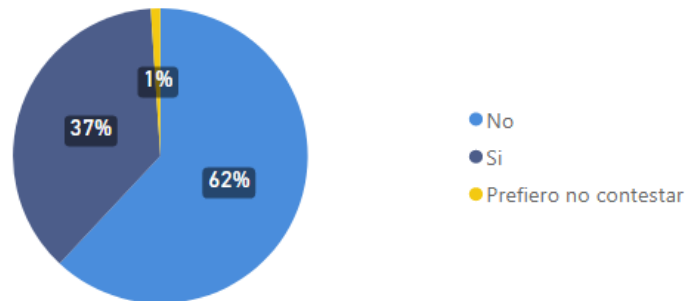
7. ¿Cómo cambió tu ecuación “work-life balance”?

El **52.6%** de los encuestados respondieron que su ecuación cambio negativamente, mientras que el **14.6 %** expresó que no tuvo cambios y el **32.8%** expresó que mejoró.



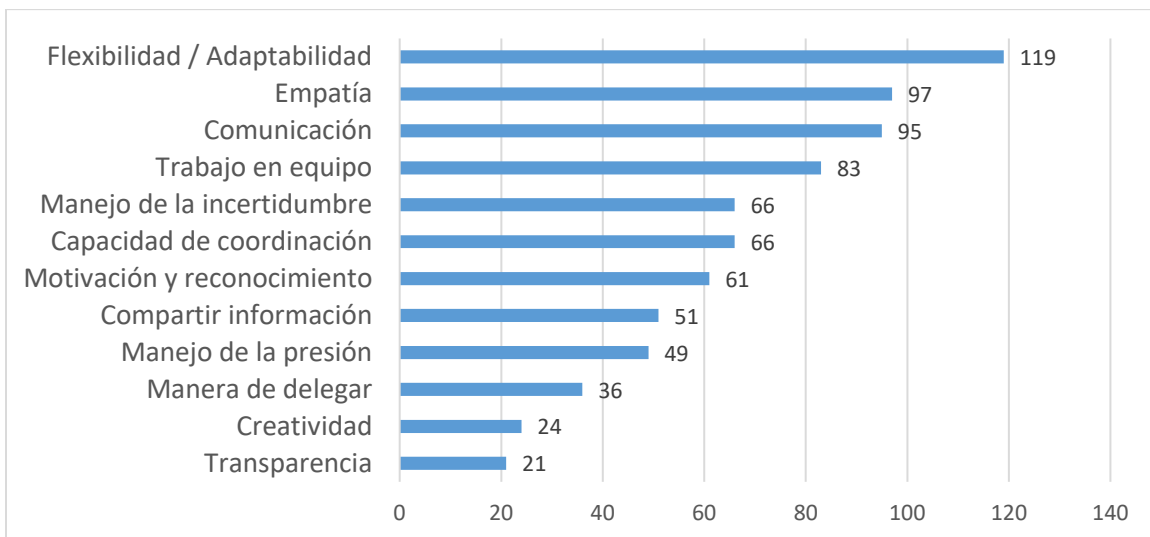
8. Durante la pandemia, ¿sentiste la necesidad de pedir ayuda externa, como por ejemplo, psicólogo, coach, etc.?

Aquí la tendencia indica que más de la mitad (**62%**) mencionó que no precisaron de ayuda externa, y un **37%** expresó que precisó de ayuda psicológica o externa. Y un **1%** prefirió no contestar.



9. ¿Qué características del liderazgo se tuvieron que reforzar a partir de la pandemia? Elegir sólo 4.

Las cuatro características elegidas fueron en primer lugar, la **flexibilidad/adaptabilidad**, dónde 119 encuestados de los 192 totales la eligieron, lo cual representa un **61.9%**. Luego, **empatía y comunicación** fueron las habilidades donde 97 y 95 personas las escogieron, representando el **50%** y **49%** de las respuestas totales y finalmente el **trabajo en equipo** fue elegido por 83 personas de las 192, representando el **43.2%**.

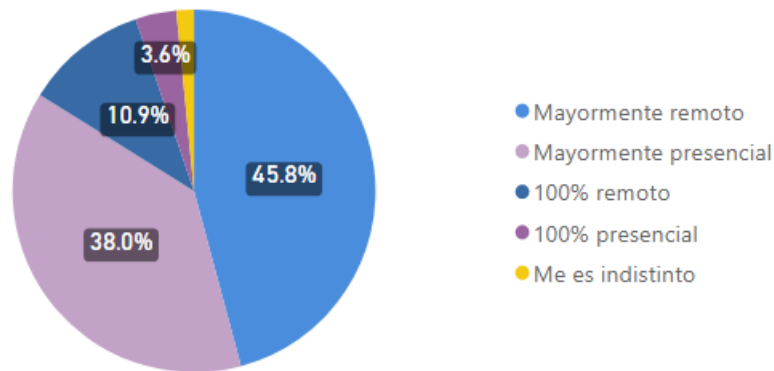


5. Conclusiones de las encuestas

A continuación se analizarán los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta y se realizarán cortes según edad y género para un mayor análisis.

a. Modalidad de trabajo preferido

Como se mencionó anteriormente, los datos arrojaron que el **56.7%** de los encuestados eligieron una modalidad de trabajo 100% remoto y mayormente remoto. Mientras que el **41.6%** prefirieron una modalidad 100% presencial y mayormente presencial.



Sin embargo, también se analizó esta pregunta teniendo en cuenta el género y la edad. En primer lugar se analizaron los resultados por género:

a. *Mujeres:*

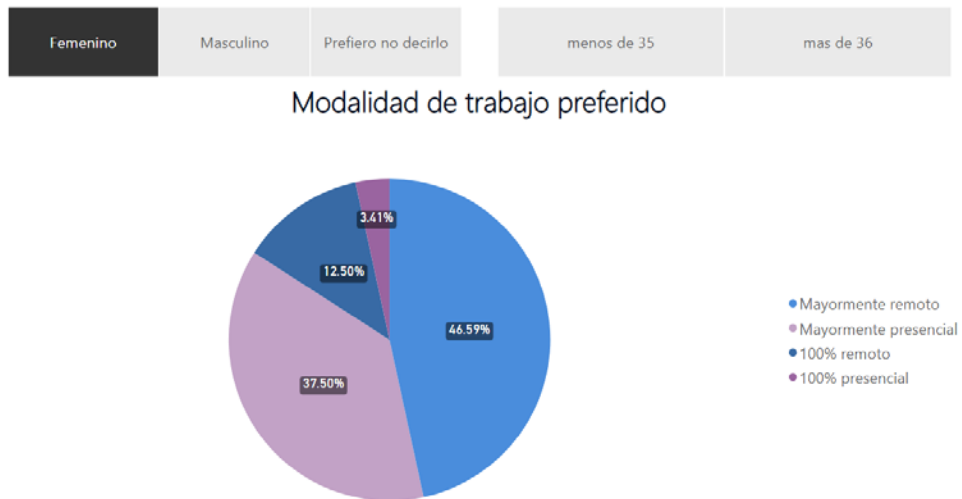
El **59%** de mujeres prefirieron una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **37.5%** prefirió una modalidad mayormente presencial y un **3.5%** escogió una modalidad 100% presencial.

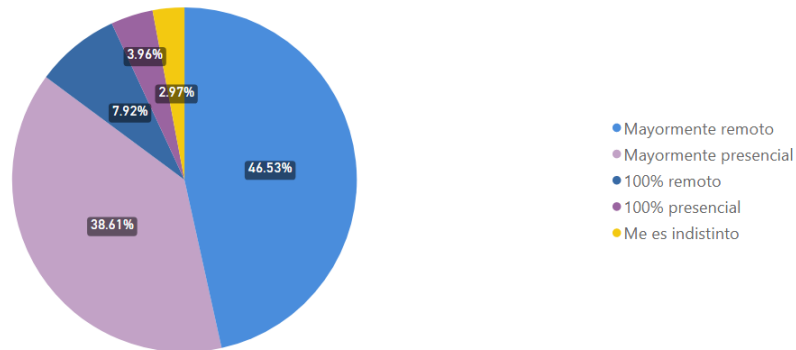
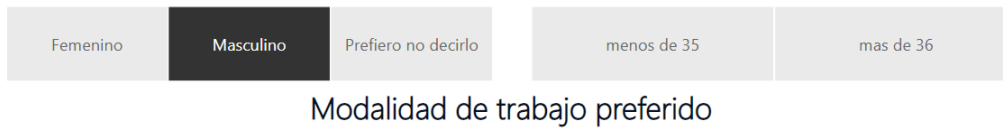
b. *Varones:*

El **54.45%** de varones eligieron una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **38.61%** prefirió una modalidad mayormente presencial, un **3.9%** escogió una modalidad 100% presencial y **2.97%** contestó que le era indistinto.

Se pudo concluir que en líneas generales no hubo grandes diferencias entre varones y mujeres en relación con esta pregunta, sin embargo, es interesante destacar que hubo un porcentaje mayor de mujeres que prefirieron el trabajo remoto en comparación con los varones.

A continuación, se encuentran 2 gráficos diferenciados por género respondiendo a la pregunta de la modalidad de trabajo preferido:





En segundo lugar, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta 2 variables que son, el género y la edad:

c. Mujeres de 35 años o menos:

El **65.52%** eligieron un una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **29.3%** prefirió una modalidad mayormente presencial y un **5.17%** escogió una modalidad 100% presencial.

d. Mujeres de 36 años o más:

El **46.6%** eligieron un una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **53.3%** prefirió una modalidad mayormente presencial.

e. Varones de 35 años o menos:

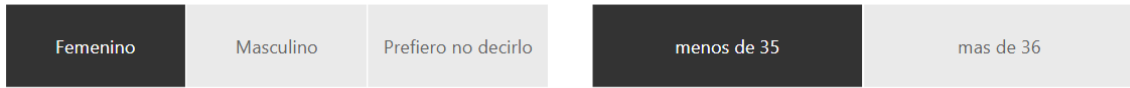
El **59%** eligieron un una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **31.82%** prefirió una modalidad mayormente presencial, un **4.55%** escogió una modalidad 100% presencial y **4.55%** respondió que le era indistinto.

f. Varones de 36 años o más:

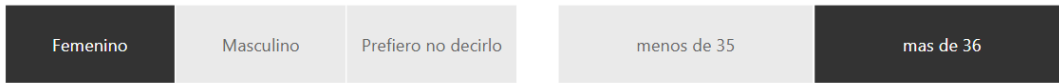
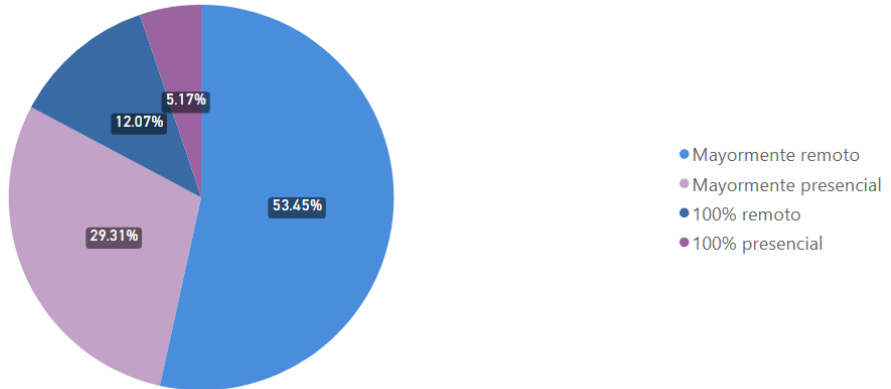
El **45.72%** eligieron un una modalidad 100% y mayormente remoto, mientras que el **51.43%** prefirió una modalidad mayormente presencial y un **2.86%** escogió una modalidad 100% presencial.

A partir de los resultados expuestos, se pudo concluir que hay una tendencia, sin importar el género, en que las personas mayores a 36 años eligen una modalidad de trabajo mayormente presencial o 100% presencial, mientras que menores a 35 años, eligen una modalidad de trabajo mayormente remota o 100% remota. Tal como se había expresado antes, se pudo evidenciar que las mujeres en comparación con los varones, sin importar la edad, eligen mayormente una modalidad de trabajo remoto o mayormente presencial, es decir que casi un 83% se inclinó por elegir un modelo híbrido que combinara ambas modalidades.

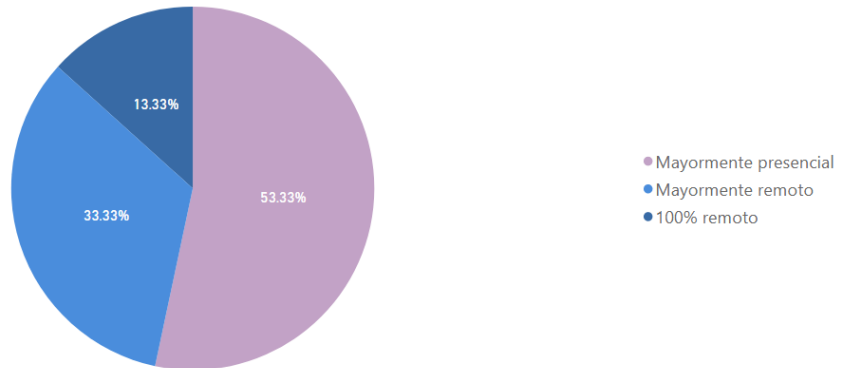
A continuación, se encuentran 4 gráficos diferenciados por género y edad respondiendo a la pregunta de la modalidad de trabajo preferido:

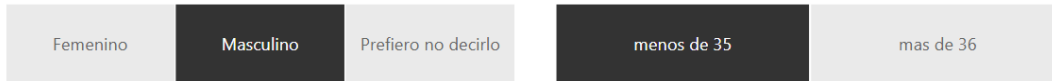


Modalidad de trabajo preferido

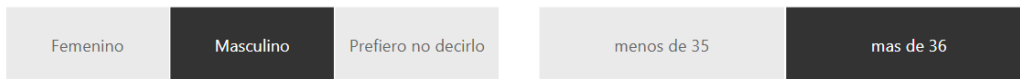
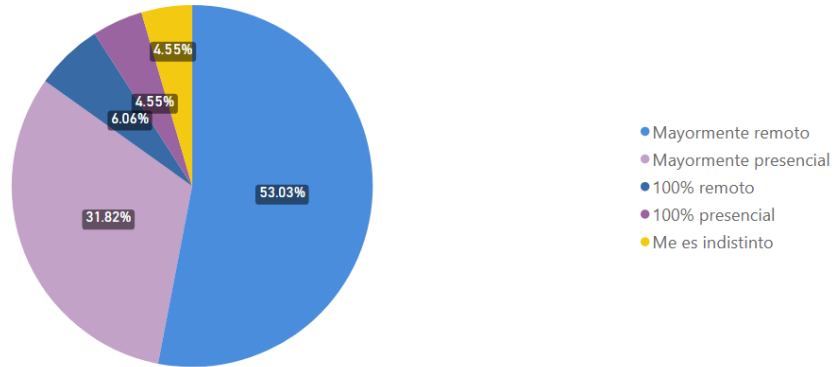


Modalidad de trabajo preferido

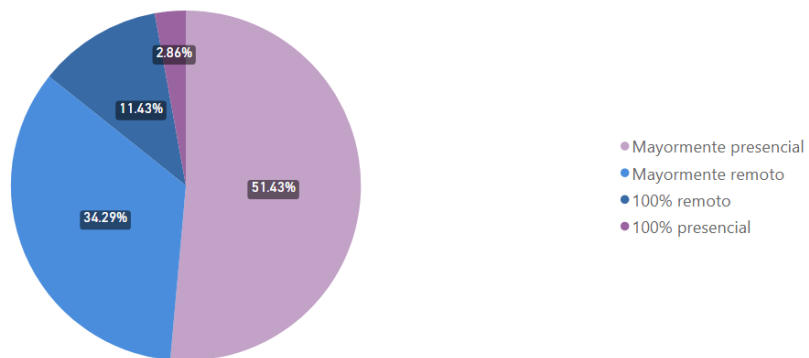




Modalidad de trabajo preferido



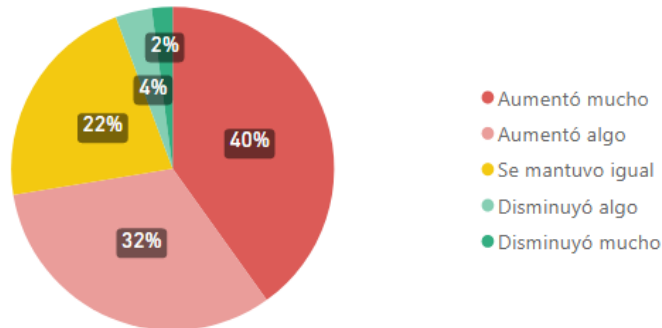
Modalidad de trabajo preferido



b. Tiempo dedicado al trabajo

Como se mencionó anteriormente, los datos arrojaron que el **72%** de los encuestados manifestaron que el tiempo dedicado al trabajo durante el covid-19 aumentó mucho o aumentó algo. Mientras que el sólo el **6%** expresaron que su tiempo disminuyó, y el restante **22%** manifestó que el tiempo dedicado se mantuvo igual.

Sin duda el hecho de que el **72%** de los encuestados hayan manifestado que su tiempo dedicado al trabajo aumentó algo o mucho, es una situación compleja que impacta en el rendimiento y en el bienestar a la que los líderes deben prestarle atención y ocuparse. Recordemos lo dicho en el marco teórico sobre los efectos psicológicos que tiene el burnout en la salud de los trabajadores.



Luego se analizó esta pregunta teniendo en cuenta el género y la edad. En primer lugar se analizaron los **resultados por género**:

a. Mujeres:

El **82.9%** de las mujeres expresaron que su tiempo dedicado al trabajo aumentó durante la pandemia, mientras que sólo el **4.5%** respondió que su tiempo había disminuido, y el **12.5%** respondió que se mantuvo igual.

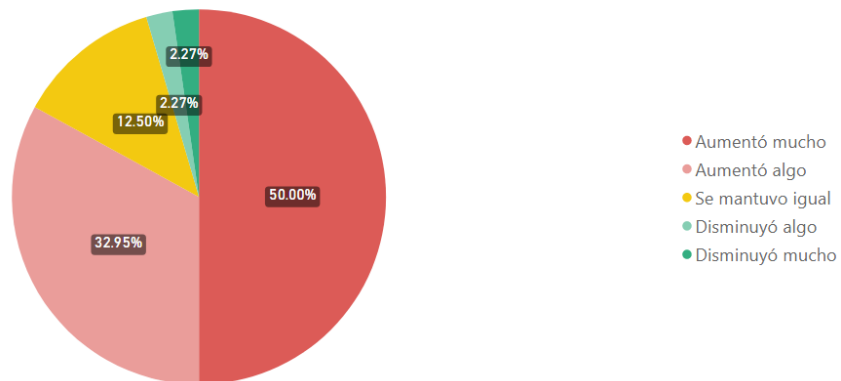
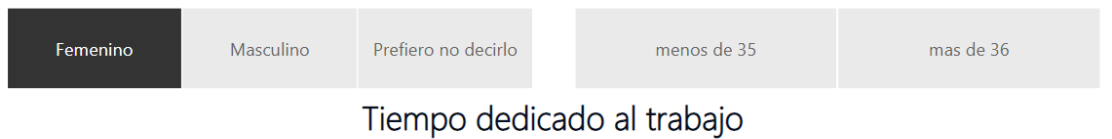
b. Varones:

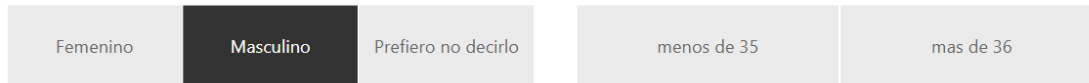
El **62.37%** de los varones expresaron que su tiempo dedicado al trabajo aumentó durante la pandemia, mientras que sólo el **6.93%** respondió que su tiempo había disminuido, y el **30.69%** respondió que se mantuvo igual.

La tendencia de las respuestas entre varones y mujeres en líneas generales fue similar, sin embargo, se observa una diferencia notable en la categoría “aumentó mucho y

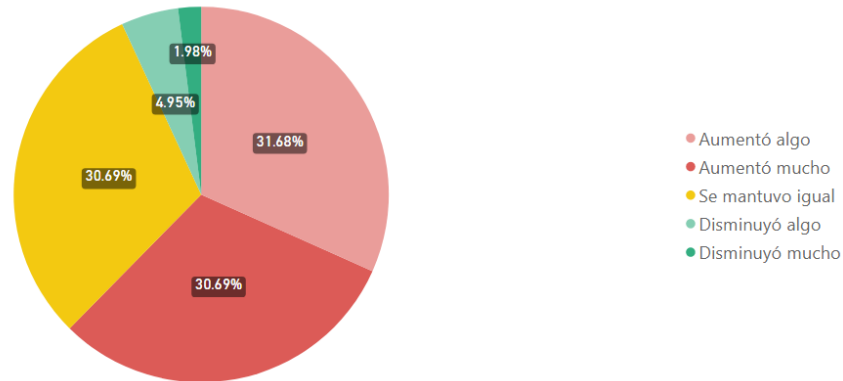
aumentó algo”, donde el 82% de las mujeres contestaron eso, mientras que para los varones fue un 62.37%. Si bien es un número alto para ambos géneros, es llamativa y alarmante el número tan alto en las mujeres. También se encontró una diferencia interesante en la categoría “se mantuvo igual” donde el 30.69% de los hombres la eligieron y sólo un 12.5% de las mujeres. Finalmente la categoría “disminuyó algo o disminuyó mucho” es similar para ambos géneros, siendo muy bajo el número.

A continuación, se encuentran 2 gráficos diferenciados por género respondiendo a la pregunta del tiempo dedicado al trabajo:





Tiempo dedicado al trabajo



En segundo lugar, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta 2 variables que son, el género y la edad:

c. Mujeres de 35 años o menos:

El 82% expresó que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho o aumentó algo, mientras que el 5.17% manifestó que su tiempo dedicado al trabajo disminuyó, y un 12% respondió que se mantuvo igual.

d. Mujeres de 36 años o más:

El 83.3% expresó que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho o aumentó algo, mientras que el 3.33% manifestó que su tiempo dedicado al trabajo disminuyó, y un 13.33% respondió que se mantuvo igual.

Comparando mujeres según su edad, se pudo concluir que no hubo grandes diferencias en las respuestas, pero sí, algo curioso, es que para las mujeres mayores de 36 años, el porcentaje de respuesta de la categoría de “disminuyó” es aún menor que para las menores de 35 años. En ambos casos el número es muy bajo, sin embargo, un dato llamativo fue que sólo un 3.33% de las mujeres respondieron eso mientras que para las menores de 35 años fue un 5.17%.

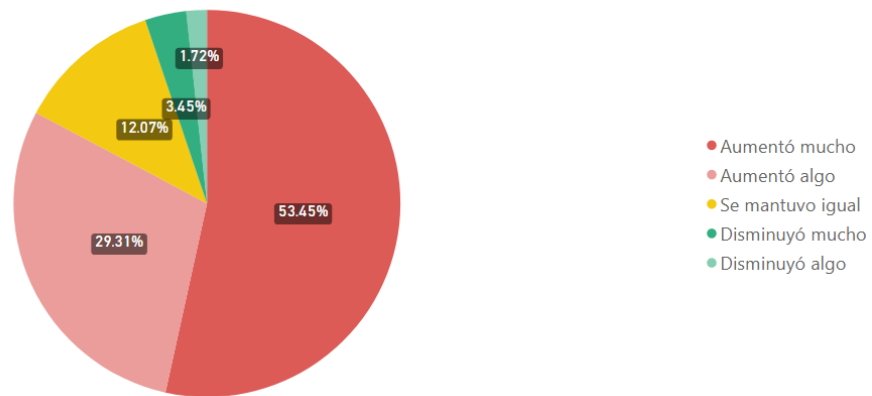
e. Varones de 35 años o menos:

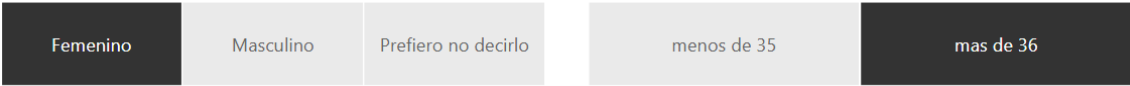
El 59% expresó que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho o aumentó algo, mientras que el 7.58% manifestó que su tiempo dedicado al trabajo disminuyó, y un 33.33% respondió que se mantuvo igual.

f. Varones de 36 años o más:

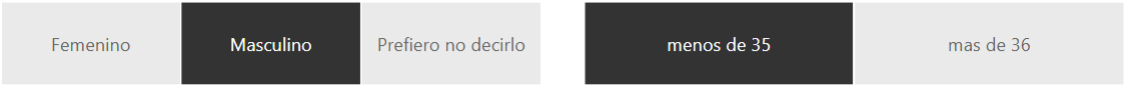
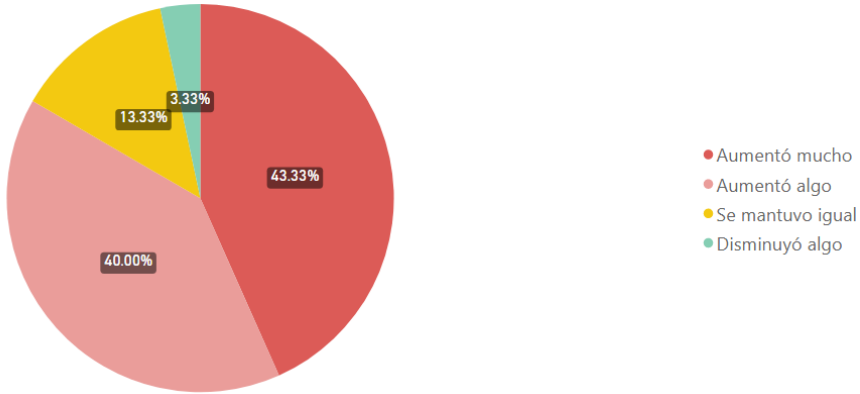
El 68.5% expresó que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho o aumentó algo, mientras que el 5.72% manifestó que su tiempo dedicado al trabajo disminuyó, y un 25.71% respondió que se mantuvo igual.

A continuación, se encuentran 4 gráficos diferenciados por género y edad respondiendo a la pregunta del tiempo dedicado al trabajo:

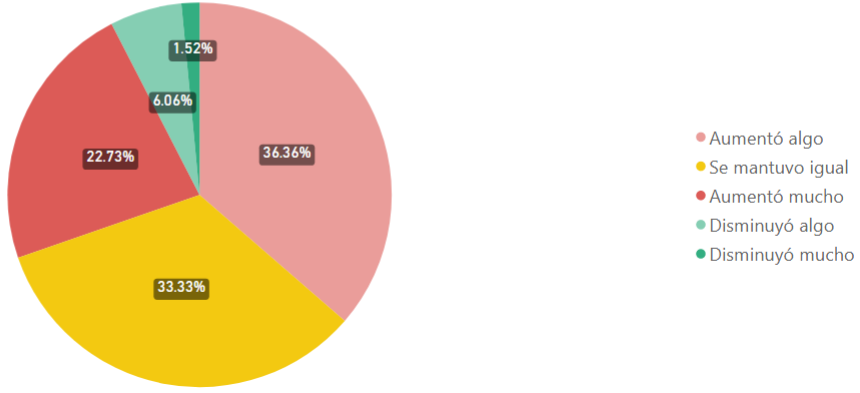


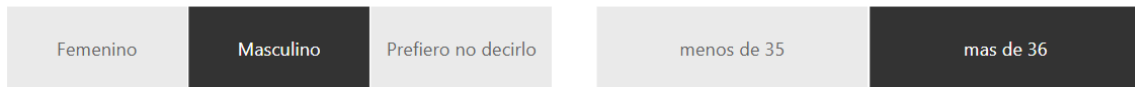


Tiempo dedicado al trabajo

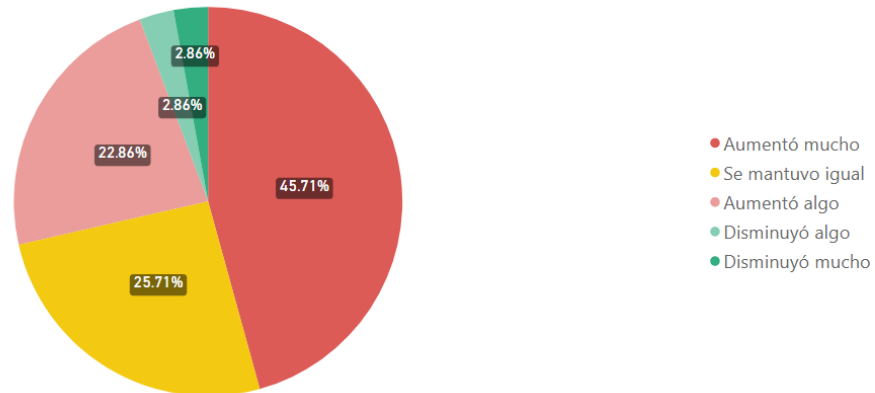


Tiempo dedicado al trabajo



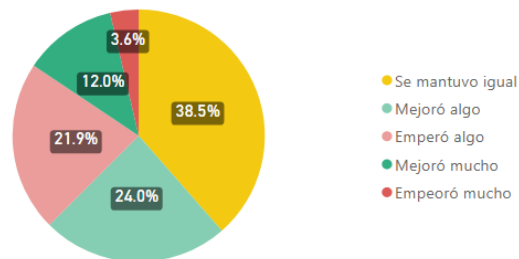


Tiempo dedicado al trabajo



c. Eficiencia laboral

Tal como se ha mencionado anteriormente, el **36%** definen que su eficiencia mejoró mucho o algo, mientras que el **25.5%** expresaron que empeoró mucho o algo y el **38.5%** consideró que se mantuvo igual.



Luego se analizó esta pregunta teniendo en cuenta el género y la edad. En primer lugar se exponen los **resultados por género**:

a. Mujeres:

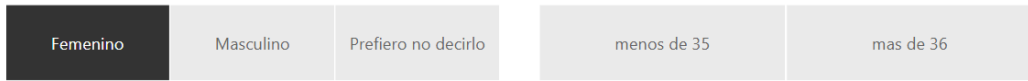
El **31.82%** expresaron que su eficiencia laboral mejoró algo y mejoró mucho, mientras que el **25%** dijeron que había empeorado algo y mucho, y un **43.18%** mencionaron que se mantuvo igual.

b. Varones:

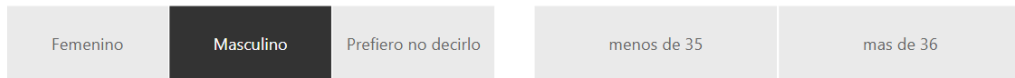
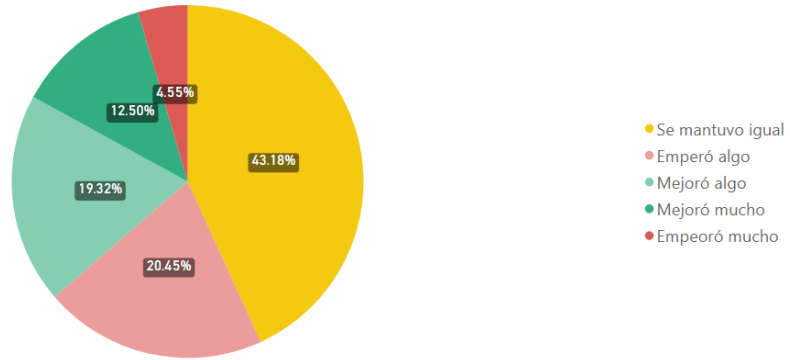
El **40.59%** expresaron que su eficiencia laboral mejoró algo y mejoró mucho, mientras que el **23.76%** dijeron que había empeorado algo y mucho, y un **35.64%** mencionaron que se mantuvo igual.

Aquí nuevamente se repite una tendencia similar si comparamos esta categoría por género, sin embargo, la categoría que más difiere es la de si “mejoró algo y mejoró mucho” donde el 40.59% de los varones eligieron esta categoría, mientras que solo el 31.82% de las mujeres percibieron una mejora de eficiencia en este contexto. En relación con la categoría “empeoró algo y empeoró mucho”, no se evidenciaron grandes diferencias por género, siendo 25% para las mujeres y un 23.76% para los varones. En donde claramente se ve una variación significativa, es en la categoría de “se mantuvo igual”, donde el 43.18% de las mujeres la escogieron por sobre un 35.64% de varones.

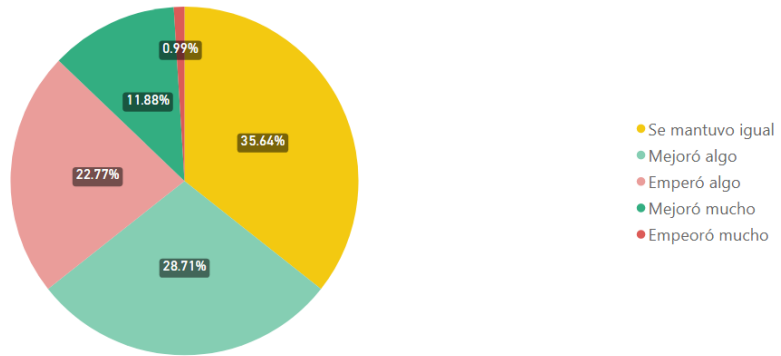
A continuación, se encuentran 2 gráficos diferenciados por género respondiendo a la pregunta de la eficiencia laboral:



Eficiencia laboral



Eficiencia laboral



En segundo lugar, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta 2 variables que son, el género y la edad:

c. Mujeres de 35 años o menos:

El **37.93%** expuso que su eficiencia laboral mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **22.42%** expresó que empeoró algo y empeoró mucho. El **39.66%** mencionaron que se mantuvo igual.

d. Mujeres de 36 años o más:

El **20%** expuso que su eficiencia laboral mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **30%** expresó que empeoró algo y empeoró mucho. El **50%** mencionaron que se mantuvo igual.

Teniendo en cuenta el mismo género y comparando según edad, se pudo afirmar que el porcentaje de mujeres menores a 35 años que eligieron que la eficiencia laboral mejoró es mayor que en mujeres mayores a 36 años. Siendo un 37.93% en menores de 35 mientras que en mayores a 36 años, sólo el 20% expresa que su eficiencia laboral mejoró. También se encontró una diferencia en la categoría “se mantuvo igual” donde sólo el 39.66% de las mujeres menores a 35 años la escogieron mientras que en mayores a 36 años fue un 50%.

e. Varones de 35 años o menos:

El **34.85%** expuso que su eficiencia laboral mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **24.24%** expresó que empeoró algo y empeoró mucho. El **40.91%** mencionaron que se mantuvo igual.

f. Varones de 36 años o más:

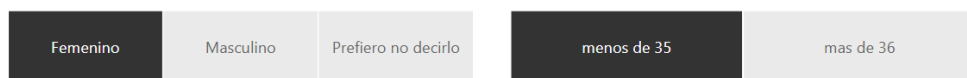
El **51.43%** expuso que su eficiencia laboral mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **22.86%** expresó que empeoró algo y empeoró mucho. El **25.71%** mencionaron que se mantuvo igual.

Aquí se observó una gran diferencia en la categoría de “mejoró mucho y mejoró algo” donde el 34.85% de varones menores a 35 años la escogieron por sobre un 51.43% de varones mayores a 36.

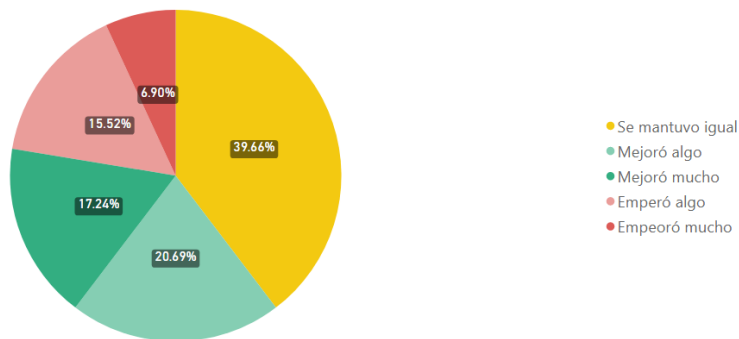
Para concluir, no se evidenció una diferencia significativa en las respuestas obtenidas por varones y mujeres menores a 35 años. Ambos géneros contestaron muy similar. Mientras que sí se observó una diferencia significativa cuando se comparó teniendo en cuenta la edad.

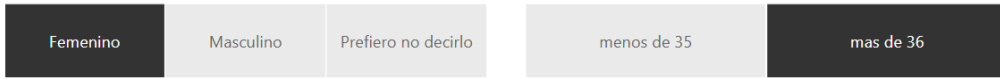
Donde sí realmente se encontró una discrepancia interesante es comparando, varones y mujeres mayores a 35 años. Sólo el 20% de mujeres expuso que su eficiencia mejoró, mientras que el 51.43% de varones respondieron eso. También se observa una notoria diferencia en las categoría: “empeoró algo y empeoró mucho” donde el 30% de mujeres la escogieron por sobre un 22.86% de varones.

A continuación, se encuentran 4 gráficos diferenciados por género y edad respondiendo a la pregunta de la eficiencia laboral:

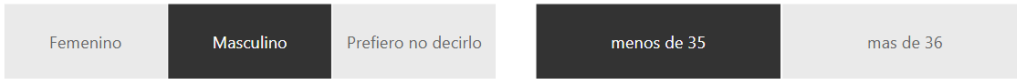
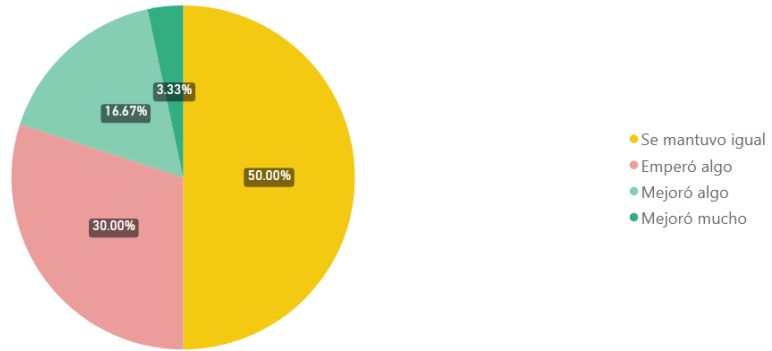


Eficiencia laboral

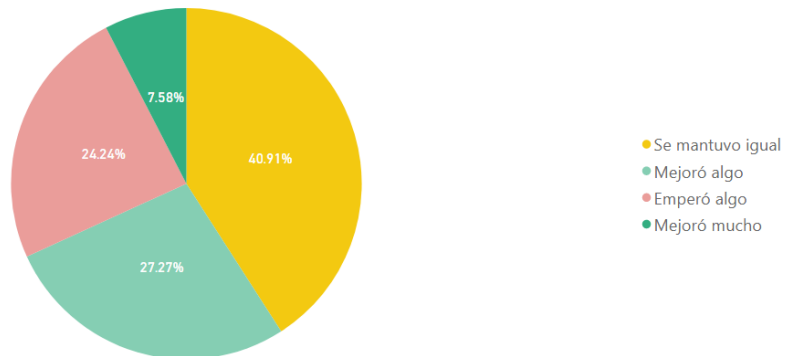


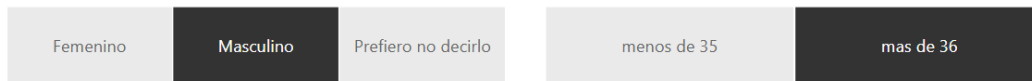


Eficiencia laboral

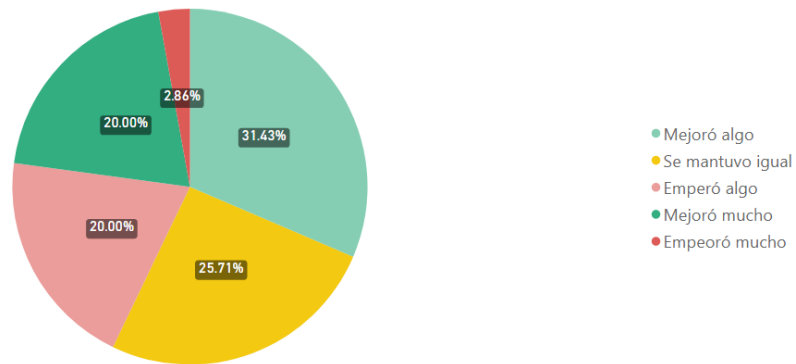


Eficiencia laboral



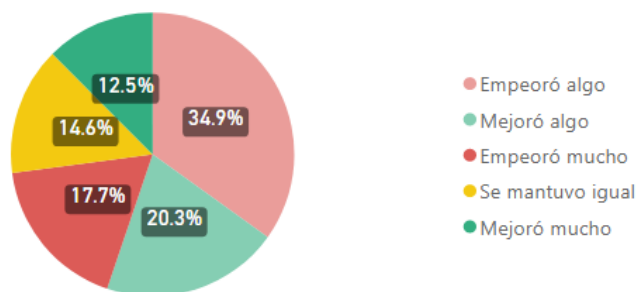


Eficiencia laboral



d. Ecuación Work & Life balance

Tal como se mencionó anteriormente, el **32.8%** expresaron que su balance entre vida y trabajo mejoró mucho y mejoró algo, mientras que más de la mitad, el **52.6%** respondieron que empeoró algo y empeoró mucho y sólo un **14.6%** expresaron que se mantuvo igual.



A continuación, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta el género y la edad. En primer lugar se encuentran los **resultados por género**:

a. Mujeres:

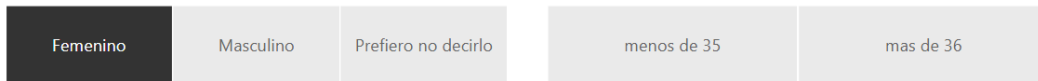
Sólo el **21.59%** expresaron que su balance mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **67.05%** respondió que empeoró mucho y empeoró algo. Un **11.36%** mencionó que se mantuvo igual.

b. Varones:

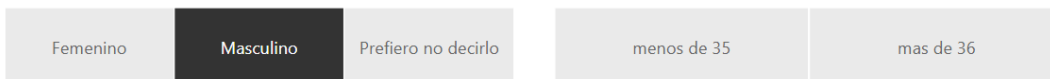
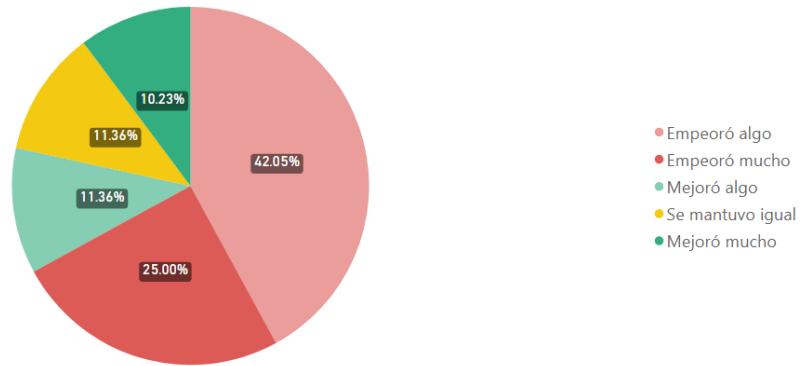
El **43.56%** expresaron que su balance mejoró mucho y mejoró algo, mientras que el **38.61%** respondió que empeoró mucho y empeoró algo. Un **17.82%** mencionó que se mantuvo igual.

Aquí nuevamente se observó que hay una tendencia dónde los varones perciben que su balance mejoró mucho mientras que para las mujeres es todo lo contrario. El 43.56% de varones respondieron que mejoró mucho mientras que solo el 21.59% de mujeres escogieron esa categoría. Asimismo, el 67.05% de mujeres mencionó que su balance empeoró, mientras que solo un 38.61% de varones mencionaron esto.

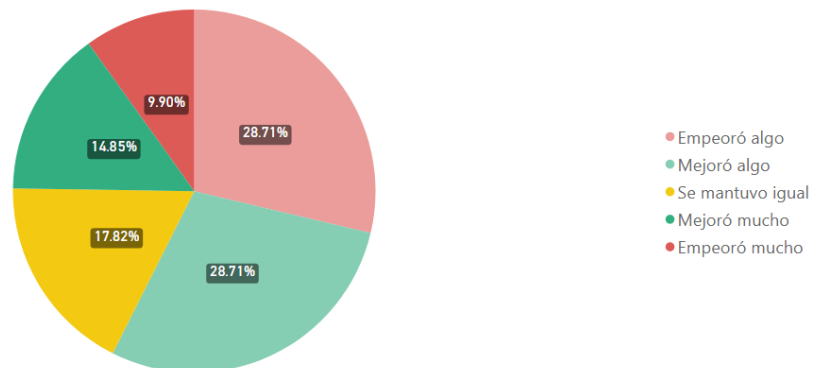
A continuación, se encuentran 2 gráficos diferenciados por género respondiendo a la pregunta del balance entre vida y trabajo:



Ecuación work & life balance



Ecuación work & life balance



En segundo lugar, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta 2 variables que son, el género y la edad:

c. Mujeres de 35 años o menos:

Sólo el **25.86%** expresaron que su balance entre vida y trabajo mejoró, mientras que el **65.52%** respondieron que empeoró y un **8.62%** expresó que se mantuvo igual.

d. Mujeres de 36 años o más:

Sólo el **13.34%** expresaron que su balance entre vida y trabajo mejoró, mientras que el **70%** respondieron que empeoró y un **16.67%** expresó que se mantuvo igual.

A partir de los números arrojados por la encuesta se pudo afirmar que sin importar la edad, las mujeres se vieron severamente afectadas por este nuevo contexto, dónde más del 65% expresaron que su balance empeoró mucho y algo.

e. Varones de 35 años o menos:

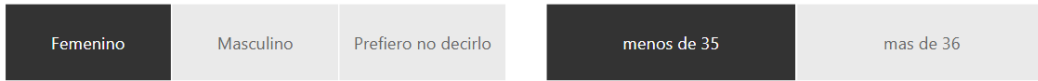
El **42.43%** expresaron que su balance entre vida y trabajo mejoró, mientras que el 34.85% respondieron que empeoró y un **22.73%** expresó que se mantuvo igual.

f. Varones de 36 años o más:

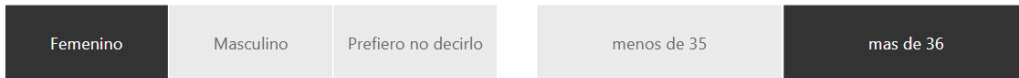
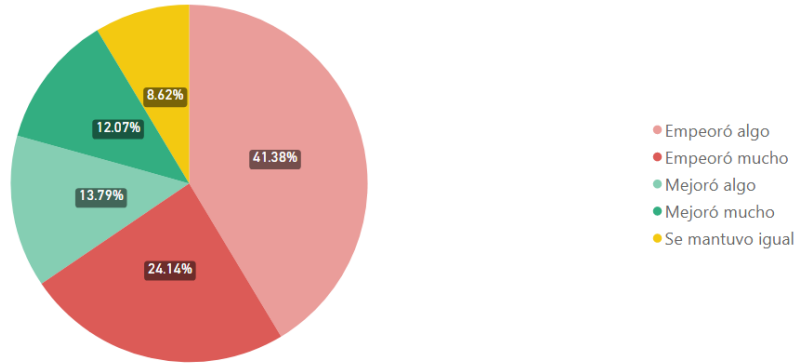
El **45.72%** expresaron que su balance entre vida y trabajo mejoró, mientras que el **45.72%** respondieron que empeoró y un **8.57%** expresó que se mantuvo igual.

La tendencia en las respuestas de los varones fue bastante similar entre los dos grupos etarios. Sí fue llamativa la diferencia si comparamos ambos géneros. Tal como se expresó antes, las mujeres se vieron fuertemente afectadas por este contexto, mientras que los varones pudieron manejar mejor esta situación, no viéndose su balance de vida y trabajo tan afectado.

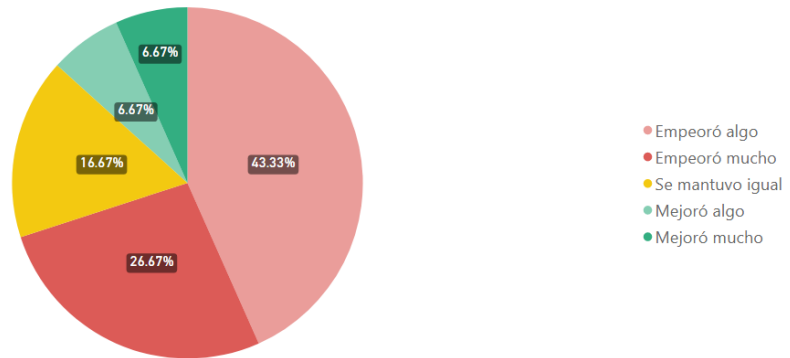
A continuación, se encuentran 4 gráficos diferenciados por género y edad respondiendo a la pregunta del balance entre vida y trabajo:

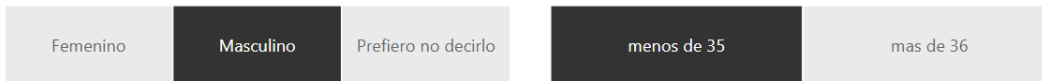


Ecuación work & life balance

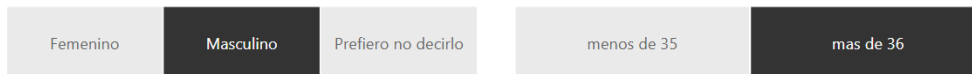
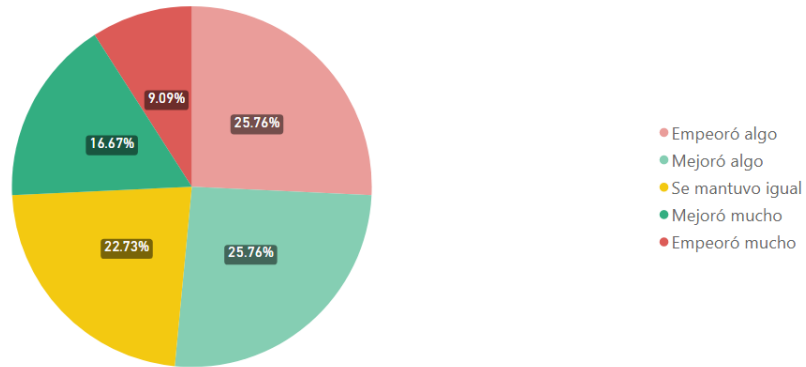


Ecuación work & life balance

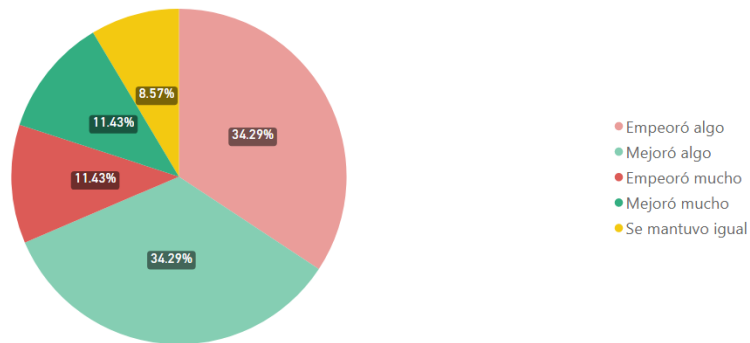




Ecuación work & life balance

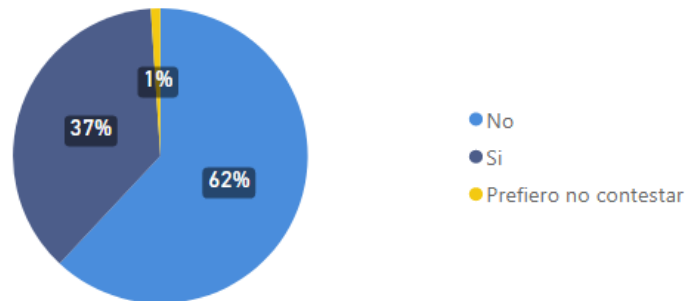


Ecuación work & life balance



e. Ayuda externa

Tal como se ha mencionado anteriormente, la tendencia indica que más de la mitad (**62%**) mencionó que no precisaron de ayuda externa, y un **37%** expresó que precisó de ayuda psicológica o externa. Y un **1%** prefirió no contestar.



A continuación, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta el género y la edad. En primer lugar se encuentran los **resultados por género**:

a. Mujeres:

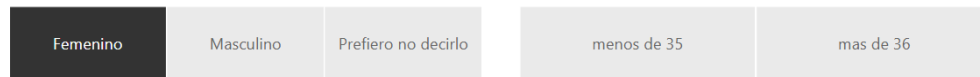
El **45.45%** mencionó que precisó de ayuda externa mientras que el **54.55%** no precisó.

b. Varones:

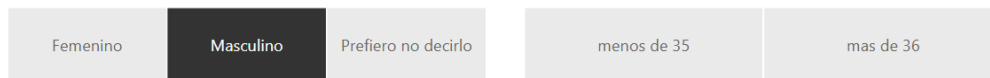
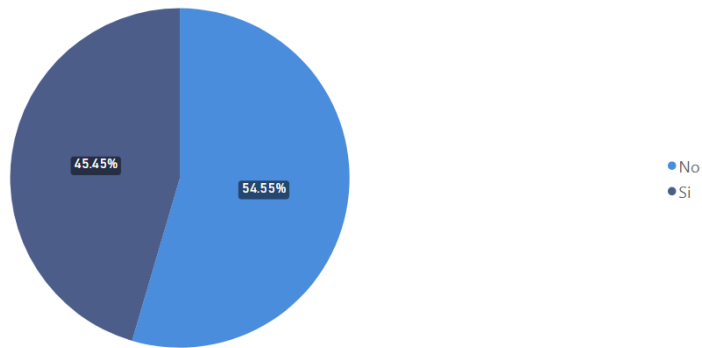
Sólo el **28.71%** expresó que necesitó de ayuda externa mientras que el **69.31%** no, y el **1.98%** prefirió no contestar.

Como primera conclusión analizando esta pregunta por género, se pudo confirmar que los varones expresaron que necesitaron mucho menos de ayuda externa que las mujeres.

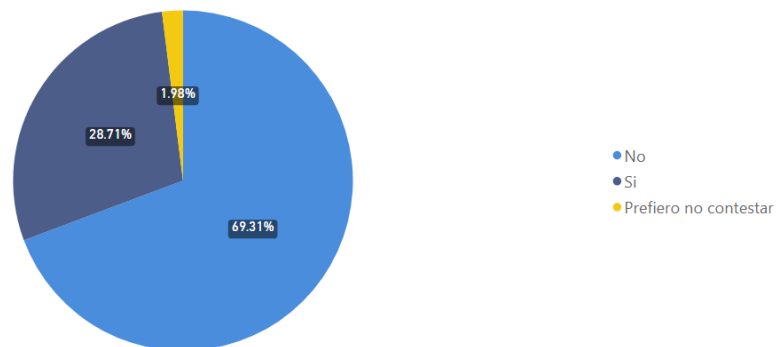
A continuación, se encuentran 2 gráficos diferenciados por género respondiendo a la pregunta en cuestión:



Ayuda externa



Ayuda externa



En segundo lugar, se analizó esta pregunta teniendo en cuenta 2 variables que son, el género y la edad:

c. Mujeres de 35 años o menos:

Aquí las respuestas fueron bien parejas, obteniendo un **50%** y un **50%** para ambas respuestas.

d. Mujeres de 36 años o más:

En esta categoría se vio una diferencia más amplia entre los que contestaron sí, y aquellas que respondieron que no. Sólo un **36.67%** respondió que sí, mientras que un **63.33%** mencionó que no necesitó.

e. Varones de 35 años o menos:

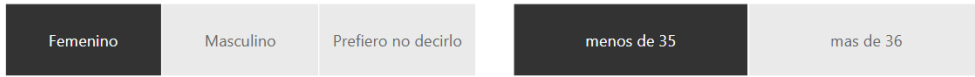
Sólo el **27.27%** respondió que necesitó mientras, que el **69.7%** que no, y luego un **3.03%** prefirió no contestar.

f. Varones de 36 años o más:

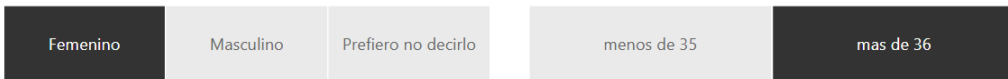
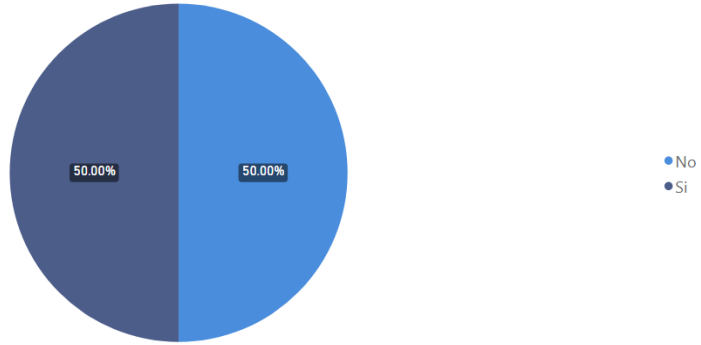
El **31.43%** respondió que necesitó mientras, que el **68.57%** que no.

La tendencia en las respuestas de los varones fue bastante similar, donde la respuesta “no” fue la más elegida. Mientras que entre las mujeres, sí se pudo evidenciar una diferencia entre las respuestas contestadas por menores de 35 años y las mayores de 36 años.

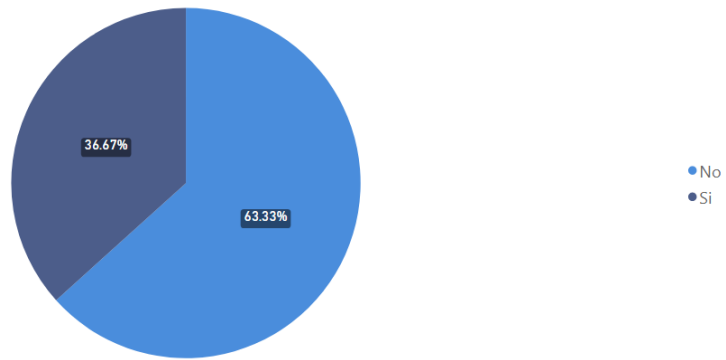
A continuación, se encuentran 4 gráficos diferenciados por género y edad respondiendo a la pregunta si requirieron de ayuda externa:

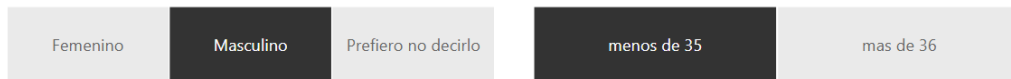


Ayuda externa

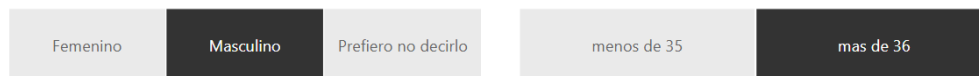
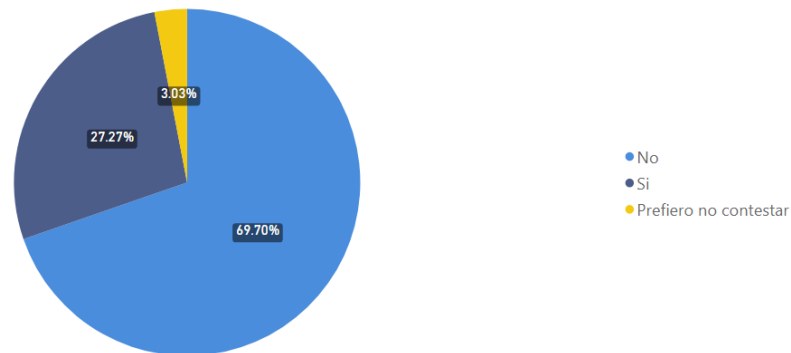


Ayuda externa

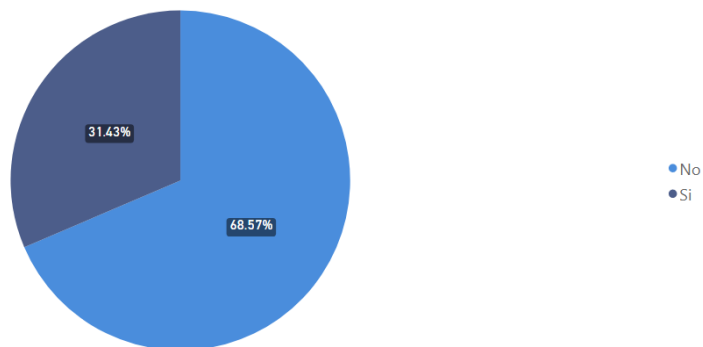




Ayuda externa



Ayuda externa

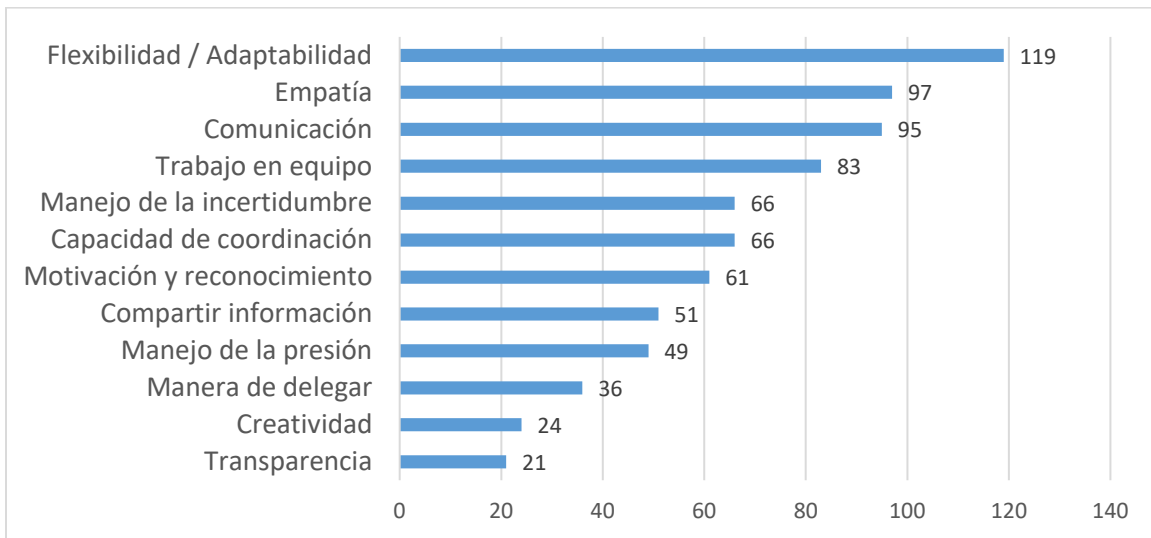


f. Características del liderazgo

Tal como se mencionó anteriormente las cuatro características más elegidas fueron en primer lugar, la **flexibilidad/ adaptabilidad**, luego **empatía y comunicación** y finalmente el **trabajo en equipo**. Éstas coincidieron en su mayoría con las respuestas

recibidas en las siete entrevistas de profundidad. Se pudo concluir que la percepción de los líderes de lo que los liderados necesitan, es correcta.

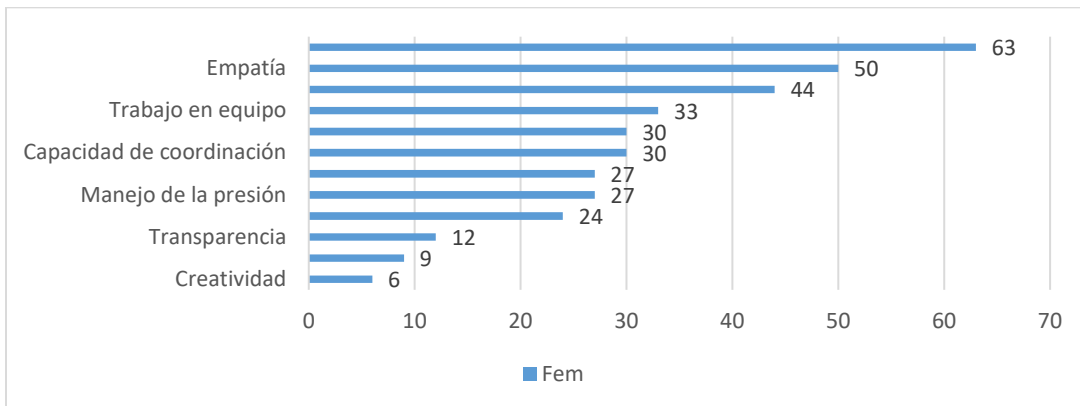
A continuación se encuentra el gráfico exponiendo esta información.



Asimismo se hizo un análisis teniendo en cuenta las respuestas por género:

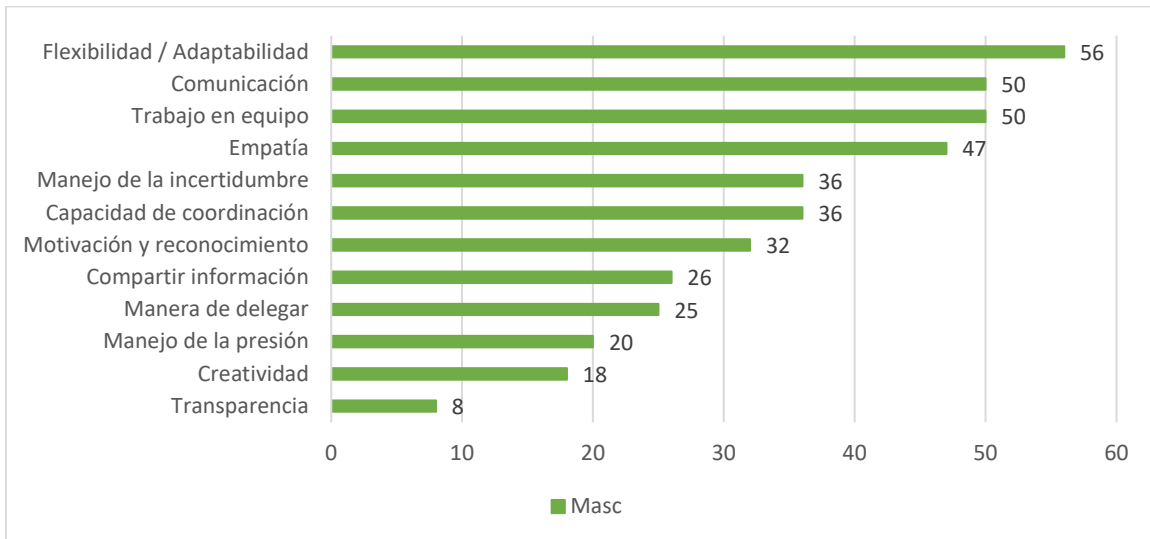
a. Mujeres:

Las cuatro características más elegidas entre las mujeres fueron, **flexibilidad / adaptabilidad; empatía** en segundo lugar, y luego en tercer lugar, **comunicación** y por último **trabajo en equipo**.



b. Varones:

Las cuatro características más elegidas en los varones fueron: **flexibilidad / adaptabilidad; comunicación; trabajo en equipo y empatía.**



Si bien para ambos géneros las cuatro características elegidas fueron las mismas, las mujeres eligieron en segundo lugar a la empatía a diferencia de los varones que salió en cuarto lugar. El resto fue bastante similar.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

El propósito de esta tesis fue identificar el impacto que tuvo el Covid-19 en las características del liderazgo en empresas estudiadas y determinar si a partir de este nuevo contexto era necesario que los líderes desarrollaran nuevas habilidades para poder seguir consiguiendo resultados exitosos.

Para ello, en primer lugar se explicó el significado que tendría el término “liderazgo organizacional”, para luego analizar los cambios que se produjeron a través del siglo XXI. Se pudo evidenciar que el contexto efectivamente define y modifica el rol y las características del líder, es por eso que este nuevo contexto en el que los líderes se vieron inmersos influyó e impulsó a que los mismos se adapten a las nuevas necesidades. Como parte del análisis, las entrevistas de profundidad fueron sumamente explícitas en cuanto a la percepción del cambio en el rol del líder. Como se ha mencionado durante el análisis de las mismas, de forma unánime los siete líderes entrevistados coincidieron en que sin duda el rol del líder tuvo que adaptarse y modificarse.

La historia ha demostrado que siempre las crisis generaron oportunidades, es por eso que ésta no ha pasado inadvertida, dando un “golpe de realidad” para repensar y cuestionar muchísimos aspectos a nivel general, y entre ellos el liderazgo de este siglo XXI. Los resultados de esta tesis indicaron que es necesario un liderazgo flexible, adaptable, resiliente, con buena comunicación y capaz de influir y movilizar a la sociedad para garantizar la seguridad y el bienestar colectivo.

Otro punto importante de esta investigación, fueron las consecuencias psicosociales y afectivas que el Covid-19 dejó en la sociedad, donde la personas se encontraron sobrepasadas de trabajo, llegando a situaciones críticas de “*burnout*”, siendo la ansiedad y el stress, los síntomas más frecuentes. Una cuestión muy alarmante fue el resultado de

una de las preguntas de la encuesta que hacía referencia al tiempo de dedicado al trabajo en este nuevo contexto. El 72% de los encuestados manifestó que su tiempo dedicado al trabajo aumentó. Y cuando se analizó por género, los números aún fueron más preocupantes, dado que el 82% de las mujeres respondieron que su tiempo dedicado al trabajo aumentó mucho. Es por eso, que se pudo afirmar que el líder tiene un rol fundamental y mucho más crítico que antes. Es importantísimo que el líder fuera empático, para entender la situación en las cuales sus empleados se encontraban, así como también mantener una fluida comunicación y cercanía con su equipo. Ahora más que nunca se confirma, que es necesario contar con un líder próximo que conozca a su equipo para poder acompañarlos y guiarlos para alcanzar los objetivos.

En relación a la modalidad de trabajo en este nuevo contexto, es interesante destacar y mencionar que el **56.7%** de los encuestados manifestaron que prefieren un trabajo mayormente remoto o directamente 100% remoto. Lo cual indica que más de la mitad lo prefieren. También la encuesta evidenció que hay una tendencia en las personas mayores a 36 años en trabajar presencial o mayormente presencial, mientras que en las personas menores a 35 años, los resultados arrojaron que la mayoría prefiere un trabajo remoto. Con lo cual se pudo confirmar que hay una mayor reticencia a los cambios en las personas más grandes.

Finalmente, es primordial enfatizar la importancia que obtuvo el rol del líder en estos tiempos, dado que aún no hay certezas de cómo evolucionará esta crisis ni de cuando se espera que finalice. Sin duda, esta “nueva normalidad” vino para quedarse, y serán exitosos quienes logren realmente adaptarse y evolucionar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, A., & Smet, A. . (2020). *Mckinsey*. Obtenido de Mckinsey - Articles: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> [5 de 06 de 2021]
- Brown, D. (17 de Noviembre de 2020). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/news/uk-54886125>
- D´Auria, G. & De Smet, A. (16 de March de 2020). *McKinsey & Company*. Obtenido de Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis>
- Direction + Alignment + Commitment (DAC) = Leadership. (2021). Center for Creative Leadership. Obtenido de Center for Creative Leadership: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/make-leadership-happen-with-dac-framework/> [12 de 06 de 2021].
- Cribbin, J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association Inc.
- Edmondson, A. C. (6 de March de 2020). "Don´t hide bad news in times of crisis". *Harvard Business Review*, pág. 1.
- García, H. (2006). *Effective Leadership response to crisis*. Strategy and Leadership, Volume 34, Number 1, pp. 4-10.
- Gibson, J. T. , Tesone, D. V., & Buchalski, R. M. (2000). The Leader as Mentor. *The journal of Leadership Studies*, 7(3), 56-67.
- Hatum, A. (2018). *El Anti Lider*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Vergara.
- Mendy, A. (17 de April de 2020). *www.mckinsey.com*. Obtenido de [www.mckinsey.com/business-functions/](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19): <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-19> [3 de 05 de 2021].
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]*. <<https://dle.rae.es>> [4 de Junio 2021].
- Royal Institute of Architects*. (13 de June de 2021). Obtenido de <https://www.architecture.com/knowledge-and-resources/knowledge-landing-page/riba-homeowner-survey-happiness-through-design-executive-summary> [20 de Mayo 2021].
- Smet, A. D. (11 de February de 2021). *Psychological safety and leadership development | McKinsey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development> [17 de Junio 2021].
- Yukul, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

ANEXO

Modelo de entrevista

A continuación se encuentra el detalle de las preguntas realizadas así como también la transcripción de las mismas:

Datos del entrevistado

- Edad:
- Género:
- Posición actual:
- Años de experiencia:
- Formación:

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?
2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?
3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?
4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?
5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?
6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Entrevistado n° 1

Datos del entrevistado

- Edad: 34
- Género: Masculino
- Posición actual: Supervisor de Recursos Humanos
- Años de experiencia: 12 años

- Formación: Administración de Empresas y MBA CEMA

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

Creo que hay dos componentes principales dentro del liderazgo, por un lado está el rol formal que uno tienen que tener. Es decir, liderar para generar resultados para medir la operación, los llamados “resultados operativos”, y por el otro está el liderazgo apuntado al desarrollo de profesionales. Para mí es la habilidad que uno tiene para facilitar, ayudar, llevar al liderado a su máximo potencial.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí! 100%. Yo soy una persona muy perceptiva. Me importa mucho el lenguaje corporal de la gente, percibir tonos de voz, que me ayudan para leer a las personas, entender qué les está pasando. Siento que en este contexto se perdió la espontaneidad del día a día y la informalidad.

En lo que respecta al liderazgo operativo creo que no cambió tanto... se puede trabajar perfectamente de manera virtual, pero el desarrollo de personas sí cambió mucho. Este contexto veo muy difícil la motivación.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

La empatía sin duda creo que es lo más importante. También ser flexible y adaptable. Esas son las habilidades que tiene que tener un líder hoy.

4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

La transparencia y la honestidad... ese “lenguaje criollo” con el que les hablo y les digo las cosas. También hacerlos parte de lo que va sucediendo... haberles delegado autonomía para que manejen sus equipos en los tiempos que ellos quieran y haberles delegado confianza.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

Haber entrado a liderar un grupo nuevo y haberme ido del mismo todo de manera virtual. En lo personal, me costó mucho llegar a tener ese acercamiento a la gente. Uno siempre tiene una curva de “aprendizaje” o “conocimiento” cuando toma un puesto nuevo, pero en este contexto sentí que mi curva de “conocimiento” se me hizo mucho más larga. Con mis reportes directos la verdad que no tuve drama, porque logré esa relación más directa, pero con los analistas se me hizo mucho más difícil llegarles. Esa es de la “espontaneidad” que digo que falta.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

La primera, “Resiliencia”. Segundo, no sé bien cómo nombrarlo, pero me refiero al hecho de poder estar trabajando y ser responsable de tus hijos al mismo tiempo. Podría ser, algo como rápida adaptabilidad a los nuevos contextos? ... Y la tercera la capacidad de escucha, el hecho de tener los auriculares puestos, te recuerda el hecho de escuchar y estar presente.

Entrevistado n° 2

Datos del entrevistado

- Edad: 40
- Género: Femenino
- Posición actual: Supervisión Recursos Humanos
- Años de experiencia: 11 años
- Formación: Psicología

Preguntas:

- 1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?**

Es aquella persona que obtiene resultados a través de los otros y dirige un grupo hacia un objetivo, teniendo en cuenta la visión de la compañía. Y creo que algo muy importante es ver cómo se equilibran las necesidades de la gente y la visión de la compañía. Existen líderes más cerca de la gente (hacer lugar a la gente) porque la ventaja competitiva de la empresa es la gente entonces, hay que darles el lugar y motivarlos. Es fundamental encontrar un equilibrio entre aquellos líderes “red (orientados a resultados) – blue (orientado a personas) y Green (orientado a procesos). Aquel que sólo se fija en los resultados, pierde a la gente y como dije antes, la gente es quien lleva adelante los objetivos, con lo cual, sin “gente” no hay “resultados. Y esto genera que al tener a la gente desmotivada, se termina yendo de la empresa. Otro concepto importante dentro del liderazgo es poder desarrollar a la gente. Poder reconocer hasta donde puedes llevar a la otra persona.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí! Creo que los líderes se tienen que adaptar a esta nueva situación. Hoy hay que tener muchísima empatía con el otro, hay muchas cuestiones que nos exceden, personas con hijos (sin colegios), personas que viven solas, o personas que tienen a algún familiar enfermo, entre miles de otras. Y todas estas cuestiones están fuera de nuestro control. Con lo cual, considero que es importantísima la comunicación, poder tener una comunicación fluida con las personas, entenderlos. Hoy hay una consideración especial, antes el pensamiento era diferente, es un contexto sin precedente, hay mucha incertidumbre. Y en el día a día nos desafía a trabajar diferente, incorporando un factor importantísimo que se la “confianza”, la cual tuvo que haber sido generada antes, porque si no es mucho más difícil liderar. Sin duda hay que estar más cerca del liderado, hay que conocerlo más.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

Juega un rol fundamental el factor humano en este contexto de incertidumbre:

- Comunicación / escucha
- Empatía
- Flexibilidad/adaptabilidad – romper paradigmas
- Reconocimiento – hay que tenerlo más presente

Hoy lo que se nos impone es el contexto que es muy presente – podías o tenías mayor control de las cosas – hoy ya no tenés posibilidad de controlar.

4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

Creo que la presencia (saber que uno puede contar con el otro) más aún en contexto. Poder contar con alguien que podes ir a hablar darle soporte

Y lo otro el hecho de ser congruente (“lead by example”) y acá se me viene un ejemplo puntual, cuando de repente hay millones de demandas por parte de senior Management y no se frena ninguna... muchas veces hay mucha distancia entre lo que uno dice y lo que hace. Si bien es difícil como líder poder calmar las ansiedades de los que nos lideran a nosotros también, es importantísimo en este contexto más que nunca poder hacer honor a lo que uno se comprometió. Porque si no, creo que también uno pierde esa credibilidad, y hace que los liderados se desmotiven y pierdan la confianza en un líder.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

Mantener motivada a la gente. Poder llegarles, y ayudarlos con el cansancio que llevan de meses trabajando todos desde casa.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

El primero creo que fue aprender a liderar grupos a distancia, buscar adaptabilidad, mantener la paciencia de que uno está en reunión tras reunión. Creo que se traduce un poco en haber “humanizado más el trabajo”.

También el hecho de desafiarse a uno mismo, salirse de su zona de confort. Yo era una persona más de la vieja escuela donde amaba ir a la oficina y creía que si o si había que estar todos juntos todos los días en la oficina... y ahora a los “golpes” me fui flexibilizando con eso, y si bien creo que es bueno aunque sea alguna vez por semana trabajar cara a cara con un compañero, desmitifico el hecho de que la virtualidad no va de la mano con un buen liderazgo.

Entrevistado n° 3

Datos del entrevistado

- Edad: 44
- Género: Masculino
- Posición actual: Gerente de Compras
- Años de experiencia: 15 años
- Formación: Administración de Empresas y MBA CEMA

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

Para mí es la forma en el manejo del recurso humano hacia un objetivo en común, que puede ser enfocado en los objetivos generales de la organización o en los objetivos de grupo, los cuales se plantean en línea con los de la organización, o los objetivos individuales del líder que puede coincidir con los de la organización.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí, a partir del Covid-19, lo que pasó es que el foco de liderazgo fue mucho más a los extremos, por un lado apuntado a los resultados operativos y por el otro apuntado al

bienestar de las personas. Creo que lo que cambió fue que dejó de ser, se perdió ese desarrollo colaborativo entre los diferentes grupos. Dado que tenemos un tiempo limitado, capacidades limitadas, el humor social cambio, las prioridades cambiaron.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

- Empatía
- Capacidad de síntesis
- Liderar “top to down”: la habilidad de entender las expectativas – manejar las exigencias en un contexto global y congeniarlos con las problemáticas locales
- Capacidad de absorber la presión y manejar las expectativas de tu leader
- Expectativas de las personas en función de las capacidades – buscar un modelo de liderazgo que te cierre

4. En tu experiencias, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

Mi claridad y transparencia. Algo que yo siempre en mis 1 on 1 con mis reportes directos les pregunto, es si quieren el feedback “hard” o si quieren que se los suavice. Y todos siempre me contestan que quieren el feedback duro, bien crudo. Yo estoy en contra de suavizar los mensajes porque creo que uno para crecer tiene que entender las cosas como son. Obviamente que soy muy respetuosos con ellos, y se los comparto porque es algo que yo también lo creo. Y la verdad que en estos 15 años de compañía, siempre fueron muy bien recibidos. Creo que solo 1 persona no quiso recibirlo y bueno, así después le fue... Y por otro lado, otra cosa que valoran mucho de mi es que hago todo lo que me propongo. No prometo cosas que después no pueda llegar a hacer. Me acuerdo que hace poco una de mis supervisoras, quería que levantáramos un punto con mi jefa, del que yo no estaba muy de acuerdo. Sin embargo, como le prometí, fui y lo hice, habiéndole igualmente expresado que no era una idea muy viable de proponer...Con todo esto lo que quiero decir es que a veces me comprometo a cosas de las cuales me arrepiento, pero igual las llevo a cabo y

después comparto lo que me hayan dicho con la persona que me lo pidió. Creo que esto es fundamental para construir confianza.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

Aprender un puesto nuevo, yo soy una persona híper exigente conmigo, entre nos, yo me siento la verdad bastante promedio en este puesto... sé que podría dar más... pero tampoco me martirizo tanto... sé que hoy durante pandemia, un “average” es aceptable... eso me deja un poco más tranquilo... de todas maneras cuando pueda encausar un poco más las cosas en casa con mis hijos y mi mujer, mi idea es poder hacer más foco y priorizar un poco más mi trabajo.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

La resiliencia, la adaptación al cambio y mejoró la comunicación.

Entrevistado n° 4

Datos del entrevistado

- Edad: 59
- Género: Masculino
- Posición actual: Manager Recursos Humanos
- Años de experiencia: 30 años
- Formación: Civil + MBA Cema + Posgrado IAE

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

Es una definición bastante amplia pero si la tuviera que tratar de resumir, liderazgo es la guía que alguien puede proveer a un grupo de gente trabajando con un objetivo común y para alcanzar determinados resultados afrontando los desafíos que tenga ese grupo.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí, y déjame complementar la respuesta anterior, yo por eso hablé de una persona y no de una posición, porque creo firmemente que el liderazgo no está asociado a una posición sino está asociado a los roles que pueden tener las personas en distintos lugares. Entonces, con respecto a la 2da pregunta, yo ampliaría la respuesta a “el liderazgo tiene que evolucionar” porque las condiciones van cambiando, no es lo mismo un liderazgo en la época del ´20, del liderazgo cuando empezó la tecnología, a lo que es hoy en día. Creo que lo que ha hecho el Covid es “acelerar” algunas cosas, es decir, cambiar la forma de comunicarse en el liderazgo. Antes la comunicación era face to face, en reunión, otras cosas podías capturar cuando te comunicabas en persona, el lenguaje corporal, los tonos, un montón de cosas que hoy con la conectividad gran parte de eso se pierde, se pierde también la espontaneidad que vos puedes tener cuando te encontrabas con alguien y charlabas... hoy creo que todo eso nos ha hecho un poco más difíciles las relaciones y las comunicaciones. Y creo que es la parte que más se aceleró y también se aceleró en aprender a trabajar de otra manera, el líder de ese equipo también tiene que integrar de otra forma, ya los miembros de ese equipo no están permanentemente conectados y si no es a través de un “zoom meeting” no se ven, no interactúan, cosa que si vos estabas en la oficina, independientemente de que si vos estabas haciendo otra cosa, interactuaban de alguna manera. Entonces yendo al resumen sí, yo creo que el liderazgo va evolucionando, el Covid, lo ha cambiado y lo que creo que ha hecho el Covid es “acelerar” a muchas cosas que por ahí se pensaban y se hablaban del futuro, y que vos ahora al tener esta situación de pandemia ya no tenés opción. Tenes que cambiar o cambiar.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

La primera de todas es la flexibilidad, y porque esto cayó sin que nadie lo tuviera planeado y ha transformado la forma en la que estamos trabajando, y nadie lo pensaba... entonces esta forma nueva del covid, nos hizo aprender y equivocarnos mientras hacíamos. En otros lugares vos tenés la posibilidad tal vez de formarte, tomar cursos, estudiar, pero generalmente todo es planeado o vos podés hacer algo si sabes que tenés un gap en algún área del liderazgo, acá nos cayó a todos de golpe, nadie estaba preparado, nadie había estudiado, nadie lo tenía en su “road map” y de golpe tuvimos que empezar a trabajar de forma distinta. Y ese liderazgo para algunos significó “cómo hacemos para cerrar una empresa”, o ese liderazgo sirvió para decir cómo hacemos para sobrevivir, o ese liderazgo tuvo que servir para decir “cómo nos reinventamos” porque si no, nos estrellamos. Entonces esto creo que lo ha llevado a otra dimensión de liderazgo que es “no había tiempo para pensar en las decisiones que había que tomar”. La evolución fue tan rápida, el impacto tan grande a nivel global, que las decisiones se tenían que tomar inmediatamente y eso creo que fue otras de las características claves del líder, “poder de decisión”. En estos momentos de incertidumbre creo que la flexibilidad, la aceleración para tomar decisiones también ha sido fundamental. Y la otra es, la dinámica de los equipos. Cambió drásticamente la forma de trabajar de nosotros. Estar acostumbrados a una dinámica de grupo, en la oficina. De golpe a pasar a trabajar 100% remoto, tener muchísima empatía con la gente de nuestros equipos. Gente que ha sido muy impactada a nivel personal, los chicos sin clase, algún familiar internado o pasándola mal. Todo eso habla de una flexibilidad que desde el punto de vista empatía y dinámica del grupo, cambió totalmente. Así que creo que ha sido una etapa de muchísimo desafío y de adaptación muy rápida, no había mucho margen.

4. En tu experiencias, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

La **transparencia**, en el sentido en que no teníamos la respuesta para todas las cosas, porque honestamente nadie sabía las implicancias del Covid, cómo estaba evolucionado, pero el estar cerca, y ser transparente diciendo, “esto es lo que tengo hoy para compartirles” creo que fue lo más valorado. Porque creo que al final de cuentas es ser

un poco empático, ponerse en los zapatos del otro, donde todos estábamos en este gran signo de pregunta de qué significaba la pandemia y que impacto iba a tener en cada uno de nosotros en nuestra vidas y poder entregar la poca información que uno tenía, siempre ha sido un aspecto muy valorado.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

Yo lo dividiría en dos etapas, la primera fue esto que te decía de tratar de transmitir transparencia o la mayor cantidad de certidumbre que se podía, creo que eso fue el primer desafío. Y en la segunda etapa, en donde ya todos sabemos lo que es la pandemia, creo que el mayor desafío es cómo mantener la gente “engage” y motivado con un grado de cansancio muy grande. Porque una de las cosas que ha hecho esto, esta forma de trabajar, es si bien en muchos casos se hablaba de los trabajos “working from home” o de los trabajos directamente de la oficina, ahora se está hablando de un modelo híbrido, pero nosotros no estábamos acostumbrados a estar 100 % desde casa, con situaciones familiares particulares, trabajando fuera de horario, porque durante el día tenían que atender a familiares, y todo eso llevó un nivel de agotamiento que creo que esa es la segunda parte del desafío. Porque todo el mundo quiere volver a la normalidad, porque esto está generando un desgaste y nuestra responsabilidad es mantener motivada a la gente y es un gran desafío para mí también.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Creo que nos ayudó a hacer un montón de cambios que antes dudábamos de hacerlo o no hacerlo, acá ya no hay opción. Con lo cual eso creo que ha sido un aspecto positivo, tomar el riesgo y vamos para adelante! Lo otro positivo creo que cada uno de nosotros descubrió un aspecto distinto durante la pandemia, y creo que eso es bueno, porque alguno pensó:” “esto no lo voy a poder hacer”... y la verdad se cruzaron muchos límites personales, pero en el buen sentido, de decir: “ah mirá, yo podría hacer este tipo de cosas”.

Y por último, que no es de liderazgo, pero es de modo de vida, es la digitalización nos ha ayudado mucho. Esto va del lado positivo y negativo, estar todo el día sentado frente a una computadora no es bueno, pero del punto de vista de conectarte con equipos remotos, de no perder el contacto. En el caso mío que ahora tengo gente en África, en Asia, la tecnología me ha permitido poder estar cerca a pesar de la distancia física y de la previsión de poder viajar. La tecnología ayudó la comunicación y el aspecto de “engage” por más que la persona no esté cerca.

Entrevistado n° 5

Datos del entrevistado

- Edad: 36
- Género: Masculino
- Posición actual: SECTION MANAGER - Finanzas
- Años de experiencia: 14
- Formación: Administración de empresas – Posgrado en RRHH (UCA) – MBA (Di Tella)

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

Es la dinámica del liderazgo que tiene una organización y las metodologías que aplica formales para poder llevar adelante todos aquellos puestos de liderazgo dentro de la compañía.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí, y mucho, primero en el aspecto personal, el liderazgo lo considero que es más efectivo estando con la persona, o el grupo de gente a la que uno lidera, es decir estar en un “face to face”. Y en ese sentido cambió drásticamente, de pasar a estar todo el día juntos

en reuniones, pasamos a esta virtualidad, que si bien zoom, Skype, todo ayuda, para mí no tiene la misma eficacia que el face to face.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

Para mí a nivel de skill, algo que se tuvo que potenciar durante este período es el tema de adaptabilidad, claramente, un líder tiene que tenerlo, poder adaptarse ante cualquier circunstancia, situación, poder analizarla, entenderla, y proactivamente mirar para adelante y pensar cómo yo puedo hacer para adaptarme, teniendo en cuenta al grupo que uno está liderando, porque no se tiene que adaptar sólo el líder, sino hay que saber, cómo adaptar a la organización, con lo cual el tema de adaptabilidad 100%. Otro skill que un líder tiene que tener, es tener una visión más a mediano, largo plazo, antes uno tenía más certidumbre, sabía lo que tenía que en el corto plazo, pero ahora esa certidumbre ya no está más. Pensar si esta situación sigue de acá a 6 meses, ¿cómo veo yo a la organización?, ¿Veo desgaste? ¿Veo mayor rotación?, Y tener más esa mirada a largo plazo que desde mi perspectiva, en la empresa que trabajo, no la tenía tanto porque tenía esa seguridad a nivel estructura, del “face to face”, de la estabilidad de trabajo, hoy ya no realmente. Otro skill que tuve que desarrollar yo como líder fue el tema de la aceptación, “aceptar que esto es así”, es algo que no lo podemos cambiar, es más fuerte y nos da la visión de que no controlamos nada y mucho del liderazgo es control, y en cierta forma esto nos dice que hay aspectos que puedo controlar, y otros que ya nos exceden. Y no lo digo a nivel mundo, sino a nivel organizacional, dado que hay muchas cosas que nos exceden y tenemos que aceptarlo y lidiar con eso.

4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

En este último tiempo lo que más han valorado de mi como líder es el tiempo, la dedicación que yo les he dado y te lo pongo en un ejemplo muy claro, yo siempre intento tener con todo el grupo 1:1 no solo con mis reportes directos, sino también con los analistas también. Y me he juntado en reuniones de 30 minutos con todos los analistas y estamos

hablando de 40 personas. Me llevó muchísimo tiempo. Y me pasó de tener una renuncia en el grupo y que me decía y me valoraba que no sabía en que otro lugar iba a encontrar esta posibilidad de comunicación, no solo con mi supervisor sino también con el “section manager” y veían esa cercanía.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

El hecho de aceptar y de soltar, decir acá no tengo control y sobre esto no hay nada más que yo pueda hacer. Te voy a dar ejemplos concretos para que se entienda más, con esto me refiero a que hemos tenido algunos “service breaks”, casos complejos de migraciones, y si yo me pienso en el pasado, tal vez le hubiera dedicado muchísimas horas, y la pandemia me ayudo a decir, bueno con todo no puedo, hablar con mi jefa y decirle que esto me va a demorar un poco más de tiempo del que ella esperaba pero pude poner un límite ahí. Pude decir bueno, mi día laboral hoy terminó, quiero cortar, ir a correr, despejarme, hacer cosas para mí.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Reforzar esa adaptabilidad, no hay un escenario más desafiante para cambiar la dinámica de trabajo 180 grados.

Entrevistado n° 6:

Datos del entrevistado

- Edad: 55
- Género: masculino
- Posición actual: Manager Recursos Humanos (grupo de expatriados)
- Años de experiencia: 27
- Formación: Ingeniero Mecánico, especialización Petróleo + MBA - CEMA

Preguntas:

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

El liderazgo organizacional es la capacidad que tiene cualquier individuo, no necesariamente por un tema de jerarquía, sino, desde el punto de vista de cualquier rol, ya sea desde el más simple hasta el más complejo donde en un ambiente como el que se vive, que tenga la capacidad de llevar a la organización a un lugar “soñado”. Para mí eso es liderazgo, el hecho de que sin forzar a nadie, realmente transmitir pasión, transmitir valores, de tratar de llegar a algún lugar. El problema muchas veces pasa en que ese lugar no está claro, o no es tangible, y eso es dificultoso, y otro problema que muchas veces pasa es la visión y el lugar soñado es uno, pero después la realidad hace que el camino no sea tan fácil y las urgencias y las prioridades cotidianas, muchas veces hace que esa visión quede a un costado, y creo que el rol del líder es justamente, nunca olvidarse cuál es esa meta.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Totalmente, es un liderazgo mucho más dinámico, muy incierto, lo que queda definido para mañana quizás cambia, y tenés que rápidamente ajustar todo el tiempo inclusive, desde cosas tan simples como trabajar desde tu casa hasta cosas muy complejas como son realidades del negocio. Con lo cual, el líder de este momento, y probablemente en el futuro sea igual, tiene que ser hiper-ágil, hiper-flexible, tiene que continuamente estar aprendiendo, escuchar mas, de la misma manera que en una organización el liderazgo tiene que estar en todos los niveles, pasa en el negocio, los clientes tienen su voz, los “partners” tienen su voz, el concepto de “partnership” con los vendors, muchas veces era, yo soy el cliente y tienen que hacer lo que yo digo... y no es tan así. Es un liderazgo donde la colaboración tiene que ser muy amplia. Con lo cual, es un ambiente muy muy dinámico, que requiere habilidades que no se si todos tenemos y hay que aprenderlas y desarrollarlas.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

Como te decía anteriormente, un líder tiene que ser ágil, flexible y buena comunicación.

4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

Creo que fue la flexibilidad y la empatía, que es algo que me olvidé de contarte antes. El líder tiene que ser muy empático, tiene que escuchar muchísimo. Yo creo que fueron esas... y realmente cuando digo empatía es, vos sabes que trabajar desde casa ha sido muy complejo, a mí me ha tocado tener gente que me reporta con hijos muy chiquitos, y realmente se hizo muy difícil para ellos, para mí, para los pares, para la gente que estaba debajo de ellos y creo que fue empatía lo que “espero” que fue lo que más han valorado de mí.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

El negocio nuestro vos lo conoces Euge, muchísimos expatriados durante la pandemia quedaron varados, con la familia lejos, no pudiendo por varios meses volver a su país de origen, con dificultades financieras y lamentablemente con bastante rigidez de nuestro lado, con lo cual manejar las necesidades de nuestros expatriados, con políticas que no eran tan flexibles, eso fue muy difícil y teniendo un equipo que le daban soporte a estas personas todo de manera virtual y con condiciones sumamente cambiante, te diría que hasta por día, fue muy difícil. Largas horas de trabajo, largas discusiones, el ponerse de acuerdo también fue todo un desafío, en una sala es mucho más fácil ponerse de acuerdo que en una sesión virtual, sobre todo si tenés gente con distintas opiniones. La diversidad es buenísima pero también da trabajo. Con lo cual en esta circunstancia en donde necesitamos responder con rapidez a las demandas, con soluciones prácticas, a veces tener grupos grandes donde cada uno tiene su voz, ponerse de acuerdo en un mundo virtual, fue difícil. Presión por un lado del negocio con la necesidad del cliente de ser resuelta, rigidez del lado de las políticas, la virtualidad, las largas horas de trabajo del team, fue muy complejo.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Resiliencia, flexibilidad, empatía y después el “courage of conviction”.

Entrevistado n° 7:

Datos del entrevistado

- Edad: 52
- Género: femenino
- Posición actual: Manager Recursos Humanos (Recruiting)
- Años de experiencia: 17
- Formación: Licenciatura en Matemática (U. Nacional de Rosario), Master en Business Marketing (USAL) – Posgrado en RRHH (UCA) – Coach ontológica (ICF)

1. ¿Cómo definirías al liderazgo organizacional?

Para mí el liderazgo organizacional es acompañar a la gente para sacar lo mejor de ellos, potenciar su desarrollo a la medida que van colaborando a lograr el objetivo de la compañía, es conjugar las dos cosas, eso es liderazgo, que la gente si se va pueda llevarse algo, no solamente que creció, sino que aportó, satisfacción personal, es eso.

2. ¿Crees que éste ha sufrido modificaciones por el contexto Covid-19?

Sí! No el concepto, pero si la forma. Creo que el Covid nos puso a todos en una encrucijada, particularmente para nuestra cultura donde somos muy físicos, muy desde el acompañamiento personal desde lo emotivo, lo emocional, el Covid puso el desafío de la distancia porque ya hay momentos en donde no alcanza con una video llamada, no alcanza, porque la persona ya está afectada por un contexto que no es solamente laboral. Es laboral, es de falta de relacionamiento personal, el encontrarte a tomar un café, y por otro lado el

sobre relacionamiento con la gente que uno vive, que eso genera una saturación, no es por falta de amor o de cariño, sino porque no es natural.

3. ¿Cuáles crees que son las habilidades que tiene que tener hoy un líder?

Muchísima empatía, ser más un líder de lo soft que de lo hard. Poder ser poliglota, es decir poder hablar el mismo idioma de las personas que lideramos, ser empático y polivalente. Con esto me refiero a ser “mama”, ser “compañero”, ser “pareja”, ser “jefe”, ser “amigo”, ser “pañito de lágrimas” ser todo. Y entender la famosa flexibilidad que todos nos llenamos la boca de hablarlo, realmente tiene que ser ejercitado en un 100% porque la gente hoy no tiene un equilibrio entre su vida personal y laboral, la tiene totalmente integrada y enredada y poder dar flexibilidad es fundamental.

4. En tu experiencia, ¿cuáles fueron las actitudes que tus reportes han valorado más de vos?

La sinceridad y espontaneidad, no hay nada que yo no comparta con mis reportes, incluso cuando me siento mal. Y la flexibilidad, y el acompañar.

5. ¿Cuál fue el mayor desafío como líder durante la pandemia?

Mi propio desafío con la pandemia en mi propia vida. Lo que la pandemia me afecta a mí también, desde lo personal, lo laboral.

6. Definí 3 aspectos positivos del liderazgo durante la pandemia

Primero realmente tener que volverse empático, creo que también la humanización de cómo tus reportes te ven y definitivamente la flexibilización.

Modelo de encuesta:

1. Edad:
 - a. Menos de 35

- b. Más de 36
2. Genero:
- a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Prefiero no decirlo
 - d. otro
3. ¿Cuántos reportes directos tenés?
- a. 0
 - b. Entre 1 y 3
 - c. Entre 4 y 6
 - d. Entre 6 y 9
 - e. 10 o más
4. ¿Qué modalidad de trabajo preferís?
- a. 100% remoto
 - b. Mayormente remoto
 - c. Mayormente presencial
 - d. 100% presencial
 - e. Me es indistinto
5. Durante la pandemia, ¿consideras que tu tiempo dedicado al trabajo aumentó?
- a. Aumentó mucho
 - b. Aumentó algo
 - c. Se mantuvo igual
 - d. Disminuyó algo
 - e. Disminuyó mucho

6. ¿Cómo definirías tu eficiencia laboral en tiempos de COVID?
- empeoró mucho
 - empeoró algo
 - se mantuvo igual
 - mejoró algo
 - mejoró mucho
7. ¿Cómo cambió tu ecuación “work life balance”?
- empeoró mucho
 - empeoró algo
 - se mantuvo igual
 - mejoró algo
 - mejoró mucho
8. ¿Qué características de liderazgo se tuvieron que reforzar a partir de la pandemia? (elegir solo cuatro)
- Trabajo en equipo
 - Compartir información
 - Manera de delegar
 - Transparencia
 - Empatía
 - Capacidad de coordinación
 - Creatividad
 - Manejo de la presión
 - Comunicación
 - Motivación y reconocimiento
 - Flexibilidad / adaptabilidad

- Manejo de la incertidumbre
- Otras (blanco)

Preguntas adicionales y sus testimonios:

1) ¿En qué cambió tú forma de liderar y de ser liderado en el entorno virtual? ¿Qué nuevas necesidades detectaste?

Testimonio 1: Antonella

Particularmente antes de la pandemia ya me encontraba trabajando de forma remota con mi equipo de trabajo, por lo cual, el "cambio al entorno virtual" no fue como tal. Si bien siempre tuvimos flexibilidad laboral para trabajar remoto o en las oficinas, el encierro prolongado generó situaciones de tensión, cambios de actitud, incremento de estrés, ansiedad, problemas para conciliar el sueño, baja performance, discusiones etc. A raíz de lo antes mencionado se comenzó a brindar sesiones:

- psicológicas,
- de cuidado personal,
- de cómo armar tu ámbito de trabajo en el hogar,
- se enseñó a introducir pausas cada 2hrs para realizar ejercicios,
- se sumaron clases de yoga, meditación, aeróbica,
- after office online entre los equipos de trabajo,
- encuentros virtuales para acompañar a los papas que tienen niños,
- etc.

Testimonio 2: Danilo

En mi caso, estoy haciendo consultoría independiente. Por supuesto que todo de manera remota, hasta que surge la necesidad de viajar al campo y visitar un proyecto. Hay un proyecto de litio en el Norte de Chile, que por el momento no podemos viajar a Chile.

Y otro Proyecto en San Juan, de oro, que requiere una planificación del viaje para asegurarse que el esfuerzo no sea en vano. Hay mucha interacción con los clientes de manera remota, se puede hablar y proyectar, pero la pandemia decididamente complica coordinar la visita a terreno. Hacemos esfuerzos para no decaer anímicamente, salimos a caminar, nos reunimos en recreos donde procuramos hablar de temas positivos. Las personas reaccionan de manera muy diferente. Hay compañeros de trabajo que son más susceptibles de deprimirse. Somos varios profesionales independientes que generamos los proyectos y atraemos inversores desde hace 15 años.

Testimonio 3: Mariano

Paso a compartir mi experiencia respecto a la "nueva normalidad" que nos tocó a vivir desde hace 1 año atrás. Antes que nada, para ponerlos en contexto, yo trabajo como Ingeniero de Proyectos en una petrolera, es decir, mi trabajo es 100% oficina con visitas esporádicas a los yacimientos. A diferencia de las experiencias de Anto y Pau, afortunadamente yo no evidencié cambios negativos en las actitudes de jefes y colegas como consecuencia de la nueva realidad que nos tocó vivir. No obstante, si bien nadie me transmitía nerviosismo, ansiedad o malas vibras, soy consciente de que la pandemia seguramente ha afectado a muchos en cuestiones fuera de lo laboral, las cuales excedían mi perspectiva. Quiero itemizar primero aquellos factores positivos por los cuales, gracias a ellos, hemos mitigado el impacto:

- **Experiencia:** previo a la pandemia, mi equipo de trabajo ya gozaba con el beneficio de 1 o 2 días de Home Office. Por lo tanto, podría afirmar que ya contábamos con cierta experiencia en el trabajo virtual y, de hecho, el sector donde me encuentro podía tranquilamente adaptarse al formato remoto sin necesidad de presencialidad.
- **Tecnología:** como toda empresa grande, nosotros ya veníamos muy aventajados, en términos tecnológicos, en lo que respecta al flujo de trabajo y comunicaciones con todas las herramientas IT esenciales. Toda la información estaba totalmente

- resguardada en la nube (Teams y SharePoint) y muchas reuniones ya se hacían por Skype o Teams desde antes de la pandemia. En ese sentido, se la piloteó muy bien.
- **Productividad:** no podría afirmar este punto se haya visto afectado. Creo que se mantuvo o se mejoró en la mayoría de los casos.

Lógicamente, como no todo fue color de rosa, así como teníamos ciertas ventajas tecnológicas que nos facilitaron la vida desde un primer momento, hubo ciertas situaciones que sí evidencié complicaciones o malestar general:

- **Colegas con hijos chiquitos.** Claramente el Home Office los afectó negativamente. La crianza se volvió una tarea de 24 hs y muchas veces han tenido que hacer ciertas pausas en las reuniones para poder atender a los niños que lloran o necesitan algo.
- **Elementos físicos de trabajo:** no contábamos con sillas ergonómicas ni monitores. Dos elementos claves que contribuyen al cuidado de nuestra postura y visión. Pasamos más de 8 horas sentados en una silla y, en mi caso, me es imposible poder conformarme con la pantalla de una laptop porque se ve muy chiquito. Ante esta situación, al inicio de la cuarentena no dudé un segundo y me compré ambos elementos en pos de cuidar mi salud. Al día de hoy, este es un reclamo no resuelto.
- **Lugar físico de trabajo:** un gran porcentaje de colegas no tenían un escritorio en su casa y mucho menos una habitación u oficina destinada al trabajo. Esto ha sido un problema ya que implica una mudanza diaria de elementos desde la mesa del comedor hacia otro rincón de la casa. Muchos hemos tenido que readaptar nuestro departamento para fijar un espacio de trabajo.
- **Cuestión salarial:** la pandemia afectó en una forma extrema al rubro petrolero (¿se acuerdan del barril a precios irrisorios?). La empresa decidió reducir el sueldo en un 10% a todo el personal por unos meses, y por ende, la carga laboral. Paralelamente, la compañía inició un proceso de retiros voluntarios y mucha gente, que ya venía desgastada, aprovechó la oportunidad para irse.

Para concluir, más allá de ciertos aspectos negativos, la compañía siempre se ha mostrado muy empática y flexible ante las necesidades de sus empleados. Si alguien tenía que atender a su niño, lo iba a poder hacer. Si alguien necesitaba cortar el día 1 hora para hacer yoga, nunca hubo un problema por eso. Lo que quiero destacar con esto es que pertenezco a una empresa que está orientada a resultados. Nadie te cuenta los minutos que estás sentado en la silla sino que lo importante es el valor agregado y la performance que demostrás. Por lo cual, si bien, en términos de RRHH la compañía tiene mucho para mejorar y ofrecer, estoy contento de pertenecer a una organización que se aggiornó al nuevo paradigma de estos últimos tiempos. Hoy continúo trabajando remoto y no tengo deseos de volver a una presencialidad completa. Entiendo que se está trabajando por un modelo mixto (50% Home y 50% presencial), el cual, a mi criterio es el más adecuado.

Testimonio 4: Francisco

En mi caso la modalidad de trabajo no se vio afectada más allá del ámbito laboral, que cambio de la oficina a mi casa. Siempre trabajé con vendedores independientes a distancia en las distintas provincias del interior país. La nueva modalidad de trabajo (Zoom en mi caso) me acercó un poco más a la gente que antes la veía una vez al mes y ahora la puedo verla cuando quiero. Más que nadie mi cambio fue de ámbito laboral y costó mucho adaptar mi casa a ser mi nueva oficina. Hoy en día por suerte en Mendoza estamos abiertos casi al 100% hace unos cuantos meses.

Testimonio 5: Cristian

En mi experiencia personal, había decidido hace unos años no llevar trabajo a casa, por lo cual prefería quedarme una hora más en la oficina y resolver los temas ahí. En este sentido la virtualidad me tomó literalmente por sorpresa, al punto que no tenía ni la notebook conmigo cuando se definió cerrar las oficinas en la compañía en la cual trabajo. Inmediatamente tuve que adaptarme a un nuevo contexto de trabajo remoto, con dos condimentos adicionales que se sumaron (el 50% de mi equipo de trabajo tenía menos de

15 días en la compañía, es decir plena inducción y la caída del precio del crudo que nos obligó a re-negociar todos los contratos en curso, lo cual fue muy estresante y se mantuvo al menos hasta fines de 2020). Hoy un año después valoro el compromiso de la gente que integra mi equipo y la adaptación aguas arriba para liderar en este nuevo entorno.

Si bien hoy estamos en modelo de flex office, trato de mantener al menos un día de reuniones personales con cada integrante de mi equipo para entender como están no solo en temas laborales, sino también desde lo anímico y personal.

Testimonio 6: Paula

Personal y afortunadamente la Pandemia nunca nos llevó a tener que trabajar de manera virtual. Siendo la actividad agropecuaria una actividad esencial, esto hizo que frente a la incertidumbre inicial, cerremos una semana, y luego nunca más se vea alterado nada muy relevante (solo a veces hacer horario corrido, para que haya menor circulación; atender a proveedores con más distancia y protocolo; o una persona aislada hace unos días, por ser contacto estrecho). A nivel laboral, prácticamente no se alteró la rutina. Creo que “la cuarentena eterna” nos llevó a todos a ciertos niveles de ansiedad y mal humor, diferencias en ciertos modos de cuidado, que resultaron negativos para liderar o ser liderado. Sin embargo, el hecho de “estar todas en la misma”, también nos hace valorar la posibilidad de tener un trabajo y de poder salir cada día desde que empezó todo esto, a ser más enfáticos y solidarios cuando alguna persona estaba con miedo y quería trabajar desde la casa, o cuando tenía ganas de despejarse y quería ir a la oficina. Es decir, que lo que más veo y destacó cómo necesidades a cubrir es la ansiedad, la tristeza, la incertidumbre, y “frente a esto”, apoyó, comprensión, flexibilidad.

Testimonio 7: Leandro

En mi caso no experimenté grandes cambios, ya que en principio de pandemia tuvimos que parar las obras al 100% y la virtualidad sólo la experimente con mis clientes, en aprovechar a tener entrevistas por Zoom y videollamadas de WhatsApp. Lo que sí

experimenté de manera positiva al reabrir las obras privadas, fue la herramienta de la virtualidad que reduce tiempos y distancias. Las obras se abrieron, pero las charlas organizacionales del equipo de socios de la desarrolladora siguieron siendo en un 50% por medio de Zoom. Al igual que las charlas con ciertos clientes. Lo cual en mi caso pude optimizar el tiempo. Hoy en día estudio de manera virtual, trabajo desde casa, salgo a recorrer las obras todos los días, vuelvo a casa y organizo todo "virtualmente" lo que depara el día siguiente. Sueño con organizar mejor mis vacaciones y quizá extenderlas para llevar el control desde donde esté aprovechando el beneficio de "liderar en un entorno virtual".

Testimonio 8: Javier

En mi experiencia ya llevo más de un año haciendo HO. Fue un recorrido donde se vivieron muchas experiencias en este entorno de la virtualidad plena. Tuvimos que "aprender a desaprender" y adaptarnos a esta nueva rutina, a este nuevo mundo. La pandemia llegó para cambiar el paradigma del trabajo en muchos de los casos. Aquel que se resiste al cambio pierde, la clave es ser resiliente. Está claro, que las personas son el núcleo la organización y cada persona vive y vivió la virtualidad de una manera distinta, el entorno para desarrollar nuestras actividades desde casa, no fue para todos una buena experiencia, algunos al no contar con ambientes adecuados y esto perjudicó de manera directa en la concentración, en el desempeño, en la productividad, todo esto viene acompañado en muchos casos de problemas de salud, stress, hoy se está hablando de síndrome de burn out, de estar quemado o de sentir un agotamiento mental excesivo. Como todo, la virtualidad tiene sus pros y contras, una de las necesidades que detecte, es que cada tanto es importante la reunión física, para el inicio y cierre de un producto, o para cuando se visita algún cliente, a veces son más efectivas para negociar, presencialmente uno puede identificar distintas cuestiones que tal vez con un monitor de por medio no es igual. Por eso algunas reuniones, sobre todo si es la primera vez me organizo para salir.

Testimonio 9: Gastón

Creo que en éste contexto de virtualidad fué fundamental la:

- comunicación (general: con todo el equipo, y específica: con cada miembro sobre su trabajo en particular).
- autogestión, responsabilidad y autonomía personal.
- orientación a resultados.
- reunión de seguimiento y reconocimiento.

En mi caso puntual veníamos trabajando en forma presencial 100%, por lo que pasar a armar "la oficina en casa" fué un cambio drástico. Si bien teníamos las herramientas (notebook, chat video / teleconferencia, webex teams, etc) no fué un proceso acompañado. Pronto surgieron aspectos negativos, como fué la dificultad de "cortar" o "desconectarse" del trabajo, y el stress, angustia, agotamiento resultante en el equipo.

La presencialidad genera encuentro /charlas /relaciones informales, entre los miembros del equipo que los unen, fortalecen. En éste ambiente de virtualidad, no se dan. Creo que el sentido de equipo, de pertenencia, de espacio / tiempo compartido con colegas es un desafío en ésta virtualidad, es una necesidad que debemos atender para contar con un equipo, y no trabajadores independientes.

Testimonio 10: Santiago

Creo que forzosamente en general género que las empresas tuvieran que adaptarse rápidamente a la virtualidad y acelerar procesos que en algunas empresas hubiera sido más lento , como es el caso de la empresa en que estoy.

Uno de los grandes cambios fue la interacción social y la conexión interpersonal, que en el rubro en que estoy no es esencial pero el ámbito laboral y la oficina facilita en varias circunstancias la forma de comunicación y la resolución de problemas o situaciones.

Por otro lado tener más consideración respecto a las situaciones personales, cuidados, el estrés que puede generar no tener un ambiente laboral adecuado en algunos casos y a partir de esto intentar ayudar lo más posible para que se haga más llevadero.

Particularmente generamos instancias de comunicación y contacto más regulares y formalizados, para incentivar el sentido de pertenencia al grupo de trabajo, donde se da apertura para hablar a nivel más distendido y de cuestiones personales, como así para intercambiar temas del trabajo diario y de esta manera buscar la motivación a nivel equipo de trabajo y obtener resultados.

Testimonio 11: Fabiola

Comparto mi experiencia en base a lo vivido: Yo trabajo en un Banco y creo que la pandemia nos sorprendió a todos y nos tuvimos que acostumbrar rápidamente a cambiar la forma de trabajar. El Banco comenzó hace dos años un importante proceso de transformación tecnológica y se tenía pensado cumplir las metas fijadas de digitalización de clientes en aproximadamente 5 años. La pandemia llevo a que los clientes, en gran porcentaje jubilados, se tuvieran que adaptar rápidamente a lo digital y se logró en dos años lo que se preveía que iba a durar cinco. Tuvimos que aprender un nuevo modelo de atención de clientes, tuvimos que cambiar al 100% nuestra forma de trabajar y creo que pudimos adaptarnos rápidamente por las herramientas que desde un comienzo nos brindaron:

- Capacitaciones de home office: cómo trabajar en casa, cómo organizarse, tiempos de trabajo, relaciones virtuales.
- elementos para el trabajo en casa: notebooks, auriculares, celulares, etc.
- encuentros semanales con los equipos de trabajo para compartir buenas prácticas.
- encuentros con los líderes para escucharnos y compartir opiniones y experiencias.
- clases de yoga y gimnasia virtual.

Aprendimos a confiar en los equipos, la autogestión y a comunicarnos de otra manera. La relación con los clientes cambió mucho y ya las reuniones son cada vez menos

presenciales. Esto nos permitió acortar tiempos de gestión y de contacto ya que estamos muy cerca de los clientes, pero mediante videollamadas, mails y whatsapp.

Si bien para mí la presencialidad tiene muchos aspectos positivos y el relacionamiento humano es fundamental en todos los trabajos, creo que la virtualidad modificó la forma de trabajar y liderar en muchas empresas y muchos de estos cambios llegaron para quedarse.

Testimonio 12: Gonzalo

Les cuento mi experiencia. Trabajo en la mesa de inversiones de una empresa industrial, con lo cual siempre fuimos medio ermitaños y no tenemos mucho contacto con otras áreas de la empresa. Por lo que pasar a trabajar remoto no fue un gran desafío. Ya teníamos todas las herramientas necesarias para hacerlo y fue nada más que acostumbrarse a estar más aún todo el día al teléfono. Pero donde sí siento que costó la adaptación es la relación con las mesas de los bancos, con quienes antes hacíamos reuniones, desayunos, eventos, charlas y ahí es donde uno podía sentir el feeling del mercado, sobre todo en las charlas informales que había en estos eventos. Eso es algo que se perdió y no se logra tenerlo por zoom, ya que en esas interacciones era donde las mejores ideas surgían, las más creativas.

Y por el lado de la empresa, había una política por la cual se podía hacer home office (le llamamos teleworking) 2 días por mes, pero la verdad que en general no estaba muy bien visto por algunos jefes (muchos lo llamaban tele-resting). Pero por suerte todos los detractores del home office se dieron cuenta de que se puede trabajar igual o mejor desde casa que en la oficina. Ya que uno en general está más tiempo conectado y puede optimizar mejor sus tiempos.

Por supuesto que el principio costó, sobre todo para los que tenemos hijos, pero una vez que se acomodó todo siento que es algo que llegó para quedarse por lo menos 1 o 2 veces por semana.

Testimonio 13: Mercedes

Fermo parte de una Empresa del rubro Óptico. La presencialidad de los clientes/pacientes es indispensable para que podamos brindar un buen servicio. Sin embargo, desde el inicio de la pandemia, nos hemos visto obligados a cambiar algunos aspectos laborales. Actividades tales como capacitaciones, compras a proveedores, determinadas comunicaciones a clientes, la presentación de documentación, etc., hoy las realizamos de manera virtual, modificando la modalidad de trabajo que antes conocíamos. Si bien este cambio nos genera cercanía y otorga facilidades por la inmediatez y la flexibilidad que esto conlleva, se presenta como un nuevo desafío para nosotros ya que debemos romper con el tipo de estructura la que estábamos acostumbrados. Cabe destacar también que la virtualidad nos aleja de aquellas comunicaciones informales y modifica la manera de vincularnos con los demás.

Testimonio 14: Rodrigo

Trabajo en una empresa en el rubro de asesoría en inversiones. Si bien es una actividad que se puede desarrollar perfectamente en un entorno remoto, la empresa es usuaria de zona franca por lo que está obligada a desarrollar su actividad dentro de la misma. Con la llegada de la pandemia, el gobierno emitió un decreto por el que dejaba sin efecto esta obligatoriedad hasta nuevo aviso, lo cual generó que la empresa tuviera que implementar, ayudada por nuestro proveedor encargado de IT, ciertos cambios de manera urgente, poniendo mucho énfasis en la seguridad de los datos que se manejan.

Al principio fue muy difícil, muchos "dinosaurios" amantes del papel argumentando que así no podían trabajar, que necesitaban estar en la oficina. En parte esto sacó a la luz la falta de digitalización de documentos importantes en algunos sectores. Pasado un mes del inicio de la pandemia, y viendo que la situación estaba relativamente controlada (Uruguay), el directorio resolvió que algunas personas regresáramos a la oficina para de esa forma ayudar en el flujo de trabajo. Las situaciones que antiguamente se resolvían mediante canales informales, se suplantaron incrementando el uso de WhatsApp

y Skype. Con una frecuencia de 2 o 3 semanas, se establecieron reuniones por zoom en las que participaba toda la empresa (más allá de las reuniones semanales por equipos), incluidos algunos empleados establecidos en Suiza. Las mejoras en materia comunicacionales fueron notorias. El directorio empezó a comunicar con más claridad dónde quería ir y los cambios que eso aparejaba, logrando que empleados de niveles inferiores obtuvieran información de primera mano, e incluso permitiendo a estos últimos, participar de manera activa en dichas reuniones, generando comentarios muy valiosos para el directorio.

Testimonio 15: Tania

Hola a todos, espero se encuentren muy bien. Les cuento mi experiencia trabajando en el sector educativo. En Misiones, donde vivo, siempre pudimos asistir a trabajar aunque tuvimos que reducir los grupos en todas las áreas. Eso generó en principio una caída de la productividad, fue complejo generar agilidad en el grupo que quedaba en casa. En nuestra institución estamos casi que definidos por la presencialidad y fue un gran cambio. Lo resolvimos definiendo nuevos equipos pequeños y buscando afianzar y fortalecer las relaciones entre sus miembros. Puedo decir con confianza que es más fácil aflojar al sistema, que fallar al equipo con quien tenemos una relación sólida. Hemos desarrollado nuevos procesos que creo nos harán capaces encararla nuevamente con más tranquilidad, aunque hoy estamos trabajando casi totalmente presencial. Y retomando lo que comentaron varios de mis compañeros, las nuevas decisiones hacia adelante tienen que ver con definir un perfil de cada trabajador. ¿Quiénes tienen más facilidad para el home office? ¿Cuáles son las dificultades? Luego repartiendo la virtualidad y presencialidad en relación a esa cuestión personal. En la cuestión del trabajo mediado se vuelve mucho más importante interesarse por las singularidades y habilidades de cada uno. Volver a poner el foco en la persona y generar un vínculo personal. Que el trabajador pueda ver que su contribución es esencial, y entienda por qué y para qué de su trabajo, generando redes de colaboración.

Testimonio 16: Ignacio

En mi caso trabajo con mucha autonomía y la forma de ser liderado diría se vio afectada mínimamente: reuniones virtuales en vez de presenciales. La empresa tenía todas las herramientas necesarias para poder lidiar con el trabajo remoto así como la cultura incorporada en sus colaboradores.

En la forma de liderar diría que el desafío más grande fue con la comunicación, como asegurarme que las personas estén comprendiendo el mensaje que uno trataba de transmitir. Cuando la comunicación es cara a cara uno ve en la expresión corporal del receptor si se está entendiendo el mensaje o no, con la comunicación virtual por más que la cámara está encendida es más difícil detectarlo.

Testimonio 17: Juan Pablo

En mi caso, yo estaba desarrollando mis tareas en un Ingenio Azucarero, es decir, en una industria de las ramas consideradas esenciales, por lo que, estábamos habilitados para circular libremente por la ciudad y con los permisos correspondientes. La realidad es que nuestro caso marco una falta de planificación total para poner en marcha medidas preventivas y así evitar contagios masivos, situación que se dio en un momento, y sin embargo nunca modificamos nuestra modalidad presencial. Los mandos medios no estaban preparados para manejar la situación desde la virtualidad, motivo por el que la descartaron; situación en la que, según mi criterio, existía la necesidad de adaptarnos.

Testimonio 18: Jessica

En mi caso particular, al ser una empresa agropecuaria, no se dieron mayores inconvenientes con el entorno virtual. Si nos vimos condicionados con el personal, ya que en la etapa de fase 1, la ciudad se cerró por completo, y eran muy exigentes con los ingresos a la misma. No podían ir y volver al trabajo como estaban acostumbrados todos en un mismo vehículo, y a solicitud de la municipalidad reducimos al mínimo tanto los viajes desde el campo a la ciudad, como la cantidad de personas en cada móvil. Improvisamos

dormitorios con casillas que se utilizan para las épocas de cosechas y siembra. Esta situación generó fricciones y mal estar en general. Los cobros en efectivos que antes eran frecuentes, se realizaron vía transferencias. Detecte la necesidad de constante capacitación en protocolos de prevención de COVID y el incentivo a quienes cumplían estos. La necesidad de establecer las tareas específicas de cada operario, realizar la compra de insumos de manera de cubrir las necesidades de meses así evitar el ingreso de personas externas al establecimiento.

Testimonio 19: Alex

En mi caso tuve (y aún sigo teniendo) una experiencia extendida con la virtualidad, ya que gran parte del 2020 trabajamos en forma remota y en la actualidad también lo estamos haciendo. Trabajo en una empresa de obras de infraestructura eléctrica y cuando comenzó "la virtualidad" estábamos bastante preparados en lo que respecta a conectividad, con contratos de servicios con Microsoft y arrancando a utilizar Teams como medio de comunicación, lógicamente el proceso de naturalización de estos sistemas se aceleró y hoy son casi nuestra herramienta fundamental de trabajo. Al mismo tiempo nos vimos interpelados por los escasos de obras y licitaciones en otros países (una novedad) por lo que el proceso de comunicación con nuestros equipos era fundamental. Establecimos reuniones semanales de diversas temáticas y nos enfocamos en la autogestión de los equipos de trabajo, tratando de incorporar herramientas ágiles para el desarrollo de proyectos. Además preponderamos la necesidad de intercambios personales a diarios y dar feedback de manera más periódica. En una segunda etapa vimos la necesidad de socializar y dimos espacios de descanso grupal y virtual. En esta etapa creo que, ante la ausencia de lenguaje corporal, la clara comunicación verbal es mucho más importante.

Testimonio 20: Erik

Un cambio importante para mí fue el de ingeniárselas para que los empleados no pierdan la motivación, no solo en las tareas del día a día sino también el sentimiento de

pertenencia con la empresa, cómo a veces se le llama "ponerse la camiseta de la empresa". Para esto es muy importante incentivar las reuniones virtuales (con cámara mejor) de equipos, con otras áreas y aumentar la frecuencia de los comunicados de resultados, acciones, estrategias, etc de parte de los líderes.

Otro tema es la flexibilidad, en mi caso tengo la suerte de trabajar en una empresa muy flexible, que mide los rendimientos en base a los resultados la cual facilita este tema. Esta cultura ayuda mucho en esta situación de pandemia ya que es mucho más difícil estar detrás de los empleados.

Testimonio 21: Andrés

En mi caso debido a que trabajo como productor y asesor agropecuario de forma independiente me generó muchísimas complicaciones debido a que pese a ser personal esencial y tener permisos de circulación no se me permitía entrar a las localidades pequeñas si no tenía residencia allí. Esto fue una situación muy adversa ya que no tenía lugar por ejemplo donde alojarme (recorro campos muy lejos de mi ciudad de residencia). Luego pasamos como la mayoría a contactos virtuales con algunos productores pero muchos se resistían a dicha forma de contacto por lo que generó un contacto mucho menos frecuente. Hoy por suerte ya se liberó el acceso a las localidades pero se continúa con las reuniones virtuales debido a que es común que alguno se encuentre aislado. Es un formato que no gusta pero que de a poco uno fue naturalizando. Esta nueva realidad agregó algunas herramientas que no se venían utilizando tanto para la gestión de los campos como fotos, videos, imágenes satélites, etc. Creo que este apoyo en la tecnología fue positivo y se agregara a la gestión futura con o sin pandemia.

Testimonio 22: Patricio

En mi caso Particular como trabajo en operaciones de Retail el cambio fue bastante disruptivo, ya que el core del trabajo es presencial, uno visita y audita locales. Con esta nueva forma pudimos readaptarnos para hacer el seguimiento de indicadores de venta y

rentabilidad via call, eso sí siempre cortas porque el gerente de tienda tiene que estar operando y no se lo puede sacar de la operación mucho tiempo, fue un proceso complicado ya que hay perfiles de muchos años en este rubro y les costó adaptarse. También el hecho de no poder ir y charlar le quita un poco el recurso al líder de poder motivar entendiendo como están y que necesitan. En mi opinión personal es difícil que las operaciones de venta presencial funcionen 100% como deben en un formato virtual, pero si se pudo implementar venta por WA, catálogos digitales, video llamada con clientes, el tema es que siempre la venta es Take away por lo que no se puedo evitar la presencialidad al 100%.

Testimonio 23: Verónica

Desde que comenzamos la virtualidad la comunicación se hizo más importante. En la oficina solían haber muchos malos entendidos y en la virtualidad se agravó. Me encargué de hacerles entender a todos los integrantes como deben comunicarse con pares, cual es la información crítica que deben compartir para cada proyecto y porque, a quienes tienen que copiar en los mails donde comparten esa información y porque. Como deben comunicarse con gente de otros departamentos de la empresa, que no tienen el conocimiento técnico específico de nuestro departamento. Todo esto agilizo los tiempos para completar los proyectos y disminuyó los conflictos.

Testimonio 24: Marcelo

El liderazgo a distancia es un gran desafío, sobre todo cuando estás acostumbrado a tener equipos 100% presencial. Uno de los mayores cambios como líder fue el de tratar de delegar al máximo para evitar "cuellos de botella". Dentro de las necesidades considero que uno de los temas más importantes fue el de intentar establecer "limites" entre lo laboral y personal porque desde que comenzó esta modalidad me llevó a estar pendiente todo el tiempo de que pasaba en el trabajo.

Testimonio 25: Nella

En mi caso quien me lidera es el titular de la empresa que también es mi papá. En pandemia esta condición nos obligó a estar más conectados pero nos permitió estar mejor comunicados para poder definir los lineamientos y las formas de trabajo en un escenario completamente desconocido. Afortunadamente, 4 años antes empezamos a trabajar con plataformas que nos permitieron adaptar nuestro trabajo a la modalidad virtual sin ninguna dificultad.

Por otro lado el equipo que lideramos está compuesto por profesionales independientes. Esto los hace más vulnerables frente a una crisis económica como la que atravesamos como consecuencia de la cuarentena y la pandemia. Si bien se abrieron nuevas oportunidades de negocio, el miedo y la desesperación en algunos casos se hicieron presentes y la principal necesidad que detectamos fue la de la contención. Estar cerca y darles soporte en un entorno virtual fue mucho más difícil.

Testimonio 26: María

En el entorno virtual fue importante estar presente de otra manera, desde la disponibilidad, buscando la frecuencia en las llamadas o reuniones y muchas veces para tratar temas que en la presencialidad se daba naturalmente. También fue fundamental la empatía, recordar las realidades que cada uno estaba pasando en sus casas, adaptarse a mayor flexibilidad de horarios, padres con hijos que debían asistirlos, etc. Fue un aprendizaje para el futuro, poder demostrar que cambiando tan drásticamente el lugar físico deje de ser tan importante para ciertos roles. Es un gran avance.

Testimonio 27: Natalia

La necesidad principal fue la de comunicarnos de otra forma, establecer reuniones de equipo de forma programada y respetarlas (quizás antes no estábamos tan organizados, porque nos veíamos todos los días y a veces no era tan necesario). En mi caso, la modalidad virtual nos permitió justamente eso, comunicarnos mucho más (y mejor) y a la vez desarrollar una confianza (en el otro y como equipo) que quizás antes no teníamos

(principalmente porque para la resolución de determinadas cuestiones, ya no estábamos uno al lado del otro y no era tan sencillo hacer seguimiento a algunas tareas). Creo en lo personal que nos fortaleció muchísimo y, si bien al principio tuvimos algunos cortocircuitos, el saldo fue más que positivo (y lo sigue siendo).

Testimonio 28: Emiliano

Actualmente me encuentro trabajando en el área de IT, y como otros compañeros ya mencionaron, el tema del trabajo remoto ya se implementaba antes del inicio de la pandemia. Respecto a que cambió la virtualidad en mi forma de liderar, hizo que aumentara principalmente mi confianza en los integrantes de mi equipo, ya que el seguimiento diario es mucho más difícil de realizar. La virtualidad hace que aumente la comunicación escrita (por ej. chats) entre los integrantes del equipo, y esto hace que muchas veces se generen mal entendidos o que los pasos a seguir no queden del todo claro. Muchos de los asuntos que antes se resolvían levantándose de tu asiento y yendo a hablar con quién correspondiera, ahora necesitan ser resueltos a través de una video llamada, y el hecho de conseguir un lugar libre en la agenda del otro, no es una tarea sencilla. La virtualidad hizo que aumentara la necesidad de tener reuniones efectivas, es decir, reuniones con las personas justas (ni más ni menos) y con tiempos de reuniones bien definidos, donde se sepa de antemano el motivo de la misma, y luego se genere una minuta con los acuerdos alcanzados.

Testimonio 29: Daniela

Yo en mi caso trabajo para otros países en forma remota desde Argentina desde hace ya muchos años, así que no sentí un cambio importante en mi forma de trabajar, ni como líder ni como liderado. Si lo que vi es la necesidad de ser más flexibles porque en este contexto de pandemia donde a las responsabilidades laborales se le han sumado temas personales (hijos en edad escolar, tareas domésticas, compras, etc), es difícil mantener los

mismos estándares de cumplimiento. Entonces vi necesario acortar tiempos de reunión y flexibilizar horarios y tiempos de entrega en los casos que es posible.

Testimonio 30: Ariel

En mi caso particular, somos una empresa de servicios de 4 personas (2 socios y 2 empleados), por lo que la presencialidad no es indispensable y la comunicación entre los 4 se hace sencilla. De cualquier manera, al comienzo no fue fácil adaptarse ya que me generaba desconfianza el hecho de no estar presentes viendo el trabajo de los demás. Pero al cabo de un tiempo y de ver que los resultados de la empresa y los tiempos de ejecución de los trabajos eran iguales que en la presencialidad, ese temor desapareció. Actualmente, estamos planteando la vuelta a la oficina para la semana que viene, pero seguramente volvamos en una modalidad mixta (presencialidad algunos días y teletrabajo el resto) o de presencia opcional. Por lo cual el teletrabajo llegó para quedarse en nuestro caso.

Testimonio 31: Iván

Actualmente en mi rol como ejecutivo comercial no tengo que liderar un equipo de trabajo, sin embargo como liderado y como parte de un equipo de once colaboradores, nos encontramos en una gran oportunidad de mejorar mucho la comunicación entre pares de equipo y con nuestros jefes inmediatos, las herramientas que brinda la virtualidad nos permiten actuar muy rápido y adaptarnos a los cambios vertiginosos que nos acompañaron durante este tiempo. Si bien es cierto que al ser comercial es casi imprescindible la presencialidad para algunos negocios, creo que el mercado y nuestros clientes fueron muy receptivos a esta modalidad que tiende a ser mixta. Llevar a cabo estas interacciones con eficiencia nos exige que se desarrolle una fuerte capacidad de escucha activa y de empatía. En mi opinión la modalidad mixta entre lo virtual y lo presencial puede ser orientada dependiendo de las características del receptor para lograr mejores resultados, lo que implica desarrollar también una capacidad analítica de nuestros clientes.

Testimonio 32: Cristian

Inicialmente cambió en la periodicidad en la que teníamos contacto con quién lidera el equipo. Al tener todas nuestras responsabilidades definidas, dejamos de tener el feedback y retroalimentación continuo e informal del día a día. Eso no fue muy beneficioso. Actualmente luego de experiencias positivas y negativas, la virtualidad se consolidó mejor al lograr mayores espacios de comunicación, reuniones periódicas, instancias grupales e individuales; sumado a capacitaciones en mayores herramientas digitales que nos permitan no depender de que nos digan qué hacer sino poder buscar uno mismo la mejor solución.

Testimonio 33: Emiliano

Las primeras semanas no fueron simples dado que había que agiornar rápidamente ciertos aspectos de la cultura de la organización. En los primeros días ajustamos los protocolos para continuar operando de la mejor manera. Con estos definidos se hizo una bajada clara al resto de la organización. Fue muy importante la capacidad de escucha del área de capital humano y la reorganización de los procesos de toma de decisiones de cada área operativa. En mi caso particular al trabajar hace varios años con mi superior directo fue mas fácil, ya que entendía lo que esperaba y en los tiempos que lo esperaba. Además al haber desarrollado cierta confianza a lo largo de los años podía mantener las conversaciones necesarias en el momento necesario sin tener que esperar a una reunión formal.

Testimonio 34: Naila

Trabajo en un ALYC PYME, (antes Sociedad de Bolsa). La llegada de la pandemia fue muy disruptiva en 2 aspectos: Uno interno, por la falta de previsión y preparación para el trabajo remoto; y uno externo, la fuerte caída inicial de los mercados y algunas fisuras en las cadenas de pagos. Hubo que adecuar toda la estructura repentinamente. Liderando el equipo operativo y de liquidaciones lo primero que percibí fue una muy aumentada

necesidad de coordinación para una comunicación efectiva. Las primeras 2 semanas fueron críticas, siendo necesario adelantarse a los problemas que iban a surgir por caídas de las líneas de cheques y dificultades con las garantías de ciertas operaciones, entre otras. Una de las características principales del área operativa en el rubro de intermediación financiera es el contrarreloj. Esto requirió manejo de la presión y de la incertidumbre. La rapidez en la adaptación fue sorprendente y esto se debió en gran parte a la predisposición de todos los miembros del equipo. Fue traumático inicialmente, sin embargo, la experiencia compartida sumó una enorme resiliencia al grupo. A su vez, se generó una conciencia grupal respecto del rol de la tecnología en nuestro rubro, que también fue muy positivo. Producto del shock se aceleró el proceso de cambio. La forma de ser liderada se vio modificada principalmente en una escucha mucho más activa. Esto fue de gran apoyo en momentos de tanto estrés.

Testimonio 35: Ignacio

Un nuevo fenómeno de la virtualidad es la sobreoferta de webinars/oferta de cursos etc. Entender qué suma y qué no. El día pasa rápido y hay objetivos que cumplir. Las distracciones pueden costar caro.

Testimonio 36: Agustina

Personalmente tuve que aprender una nueva manera de liderar, dado que mi estilo de liderazgo estaba muy radicado en el contacto, en las charlas informales en los escritorios, en ir a almorzar todos juntos para poder conectar no solo desde el lado profesional sino también personal. Con lo cual aprendí nuevos modelos como los siguientes:

a) Tengo reuniones diarias de 30 min para ver en que estamos con el equipo, contar algo como andamos y empezamos el día luego de eso. A su vez tengo un 1:1 semanal, para charlar no solo de lo profesional sino laboral. Una vez al mes hacemos reuniones súper informales con juegos, charlar, alguna cerveza ,etc.

b) Aprendí a manejar la ansiedad a los tiempos de entrega, antes estaba cerca entonces tenía la respuesta en el momento. Ahora escribo un slack (no whatsapp) para pedir las cosas, evito usar el whatsapp como medio de comunicación para no agotar a las personas del equipo, y que sepan que solo usaría ese medio si es algo hiper urgente o más bien informal.