



## **LIDERAZGO POST PANDEMIA**

COMO AFECTÓ LA PANDEMIA A LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y  
CUÁLES SON LAS NUEVAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA  
LOS LÍDERES

Autor: Natalia Nieberding

Tutor: Verónica Funes

Universidad Torcuato Di Tella

MBA

Febrero 2022

## Agradecimientos

Quisiera agradecer a quienes me alentaron y confiaron en mí para realizar este MBA, amigos, familiares, a mi novio que me apoyó para que termine la tesis, y profesores que me dieron la posibilidad de estar del otro lado para poder devolver después un poco de todo lo aprendido.

## Resumen

La pandemia ha acelerado una tendencia que ya se encontraba presente durante la última década. A medida que el mundo se ha vuelto más digital y más complejo, el abanico de decisiones que deben tomar los líderes empresariales se ha ampliado, y va desde el diseño de la estrategia hasta su ejecución; pasa por dibujar la hoja de ruta que debe tomar la compañía y por cómo mejorar la cualificación y el compromiso de los empleados. La fuerza laboral está exigiendo a las empresas que sumen herramientas y oportunidades para desarrollarse en un contexto de flexibilidad y adaptabilidad.

Este trabajo buscó exponer los cambios que se suscitaron en los líderes a partir de la crisis pandémica del COVID 19. Se analizaron los distintos factores que influyeron en las personas que tienen equipo a cargo y cómo esto derivó en nuevos skills (habilidades) que deben desarrollar los líderes para poder manejar de forma eficiente equipos a distancia.

Se concluye que existe una nueva normalidad donde los empleados no volverán de forma permanente a los lugares de trabajo, es decir, se comenzará a trabajar en un modelo híbrido, y donde los líderes deben cambiar egos y formas de liderazgo para adaptarse rápidamente a los cambios que el mercado requiere. Para ello, se realizó un análisis del entorno, algunos factores que influyen en el liderazgo, y se desarrollaron conclusiones para mejorar la comunicación con los equipos de trabajo.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo, flexibilidad, pandemia, habilidades.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido

<a href="#">AGRADECIMIENTOS</a> .....	2
<a href="#">RESUMEN</a> .....	3
<a href="#">PALABRAS CLAVE</a> .....	4
<a href="#">ÍNDICE DE GRÁFICOS</a> .....	7
<a href="#">INTRODUCCIÓN</a> .....	8
<a href="#">OBJETIVO</a> .....	10
<a href="#">OBJETIVOS ESPECIFICOS</a> .....	10
<a href="#">METODOLOGIA</a> .....	10
<a href="#">CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO</a> .....	12
<a href="#">1.1 EL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS</a> .....	12
<a href="#">1.2 CAMBIOS EN LA CULTURA E IMPACTO EN EL LIDERAZGO</a> .....	12
<a href="#">1.3 FACTORES SOCIOECONÓMICOS EN PANDEMIA</a> .....	14
<a href="#">CAPITULO 2: ENTORNOS VOLATILES</a> .....	18
<a href="#">2.1 ENTORNO VUCA</a> .....	18
<a href="#">CAPITULO 3: LIDERAZGO, HOME OFFICE Y LOS STAKEHOLDER</a> .....	20
<a href="#">3.1 LIDERAZGO POSTPANDEMIA Y HOME OFFICE</a> .....	20
<a href="#">3.2 LIDERAZGO POSTPANDEMIA Y LOS STAKEHOLDERS</a> .....	22

<b>CAPITULO 4: CUERPO EMPIRICO</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 MARCO EMPÍRICO – ENCUESTA DE LIDERAZGO POST PANDEMIA</b> .....	<b>23</b>
<b>PREGUNTA 1: ¿CUÁL ES TU CARGO?</b> .....	<b>23</b>
<b>PREGUNTA 2: ¿QUÉ EDAD TENÉS?</b> .....	<b>24</b>
<b>PREGUNTA 3: ¿TENÉS EQUIPO A CARGO?</b> .....	<b>25</b>
<b>PREGUNTA 4: CUÁNDO COMENZÓ LA PANDEMIA, ¿TE SENTISTE CONTENIDO POR TU LÍDER INMEDIATO?</b> .....	<b>26</b>
<b>PREGUNTA 5: ¿QUÉ TE PARECE QUE ES LO QUE FUNCIONA MÁS PARA UN EQUIPO?</b> .....	<b>27</b>
<b>PREGUNTA 6: ¿QUÉ OCURRIÓ CON LA COMUNICACIÓN EN TU EQUIPO DURANTE Y POST PANDEMIA?</b> .....	<b>28</b>
<b>PREGUNTA 7: ¿CREES QUE LA VIRTUALIDAD GENERÓ QUE HAYA MENOS TRABAJO EN EQUIPO?</b> .....	<b>30</b>
<b>PREGUNTA 8: ¿CUÁL CREES QUE FUE LA MAYOR DIFICULTAD EN LOS LÍDERES DE EQUIPO CUANDO SE ENFRENTARON A ESTA CRISIS COVID 19?</b> .....	<b>31</b>
<b>PREGUNTA 9: ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBERÍA TENER UN LÍDER PARA MANEJAR EQUIPOS DE FORMA REMOTA?</b> .....	<b>32</b>
<b>PREGUNTA 10: ¿CREES QUE EL LÍDER DEBE DARLE COMPLETA AUTONOMÍA AL EQUIPO?</b> .....	<b>33</b>
<b>PREGUNTA 11: ¿CÓMO CREES QUE VA A SER EL LIDERAZGO DE AHORA EN MÁS?</b> .....	<b>34</b>
<b>CAPITULO 5 – NUEVAS HABILIDADES EN LIDERES</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1 LAS NUEVAS HABILIDADES PARA LOS LÍDERES</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2 CONCLUSIONES</b> .....	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>46</b>
<b>ANEXO 1</b> .....	<b>48</b>

## Índice de gráficos

Ilustración 1 - Argentina - PBI, inflación y desempleo 2018 - 2020 .....	15
Ilustración 2 - Estrategias de crecimiento .....	16
Ilustración 3 - Nivel de responsabilidad en el cargo .....	26
Ilustración 4 - Rango etario de los encuestados .....	27
Ilustración 5 - Cantidad de encuestados con equipo a cargo .....	28
Ilustración 6 - Manejo de crisis .....	29
Ilustración 7 - Autonomía del equipo .....	30
Ilustración 8 - Comunicación durante y post pandemia .....	32
Ilustración 9 - Virtualidad y equipos de trabajo .....	34
Ilustración 10 - Dificultad en manejo de equipos .....	35
Ilustración 11 - Trabajo remoto .....	36
Ilustración 12 - Autonomía del equipo .....	38
Ilustración 13 - Equipo a cargo + Cargo .....	39
Ilustración 14 - Relación contención + herramientas .....	40
Ilustración 15 - Contención + habilidades .....	41
Ilustración 16 - Dificultad por edad .....	42
Ilustración 17 - Edad + habilidad .....	43

## INTRODUCCIÓN

El año 2020 fue particularmente intenso, y ha obligado a los líderes de las compañías a tomar decisiones sobre las que no tenían experiencia previa, y a hacerlo a toda velocidad.

La rapidez de cambio y reacción en el mundo empresario se vio acelerado a través del COVID 19. Procesos, herramientas, y equipos de trabajo se vieron desafiados a adaptarse a una nueva realidad que atravesó al mundo entero. Este contexto presentó riesgos y oportunidades donde los líderes debieron aprender a adaptarse rápidamente para continuar presentando resultados positivos para el negocio en un escenario de incertidumbre total.

Además, las variables a tener en cuenta para las tomas de decisiones también se han ampliado: cada vez se tiene que prestar más atención a temas como sostenibilidad, medio ambiente, y el gobierno corporativo, que se suman a las expectativas de rentabilidad históricas del negocio.

En este escenario, las personas con equipos a cargo se enfrentaron a nuevos desafíos en su ambiente laboral, que esta tesis busca responder planteando las siguientes preguntas:

¿Qué acciones rápidas deberían tomar y cómo hacer que sus equipos tengan las herramientas necesarias (por lo menos) para comunicarse? ¿Cómo manejar la incertidumbre del equipo?

¿Cómo liderar y mantener el nivel de productividad a distancia?

¿Qué cambios deben realizar las empresas, los jefes y directores para adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes?

Los líderes deben adaptarse para estar a la vanguardia de los nuevos desafíos que se presentan, realizar modificaciones en su estructura y uno de esos cambios está relacionado con la gestión de objetivos.



El presente trabajo tiene como objetivo describir algunos de los cambios o desafíos en el liderazgo durante un tiempo determinado.

El diseño metodológico empleado para la realización de este análisis se ha centrado en el estudio teórico de literatura referente al tema descrito, para posteriormente continuar con la investigación empírica. La metodología de investigación empleada fue cualitativa descriptiva ya que se buscó identificar, vincular, establecer y medir la relación entre las variables bajo análisis.

Para realizar esta tesis se desarrolló un marco teórico, donde:

- En el primer capítulo, se brinda un marco teórico del liderazgo y se lo une con la cultura para entender el impacto y peso en los grupos de trabajo.
- En el segundo capítulo, se describe como se unen el liderazgo con los entornos volátiles y de incertidumbre, en contextos como una pandemia.
- En el capítulo 3, se presentaron las personas que juegan rol importante en las decisiones empresariales. Por otro lado, se presentó el cambio a un modelo híbrido de presencial y home office como modelo de trabajo.
- En el capítulo 4, se presentó el marco empírico y los resultados de la encuesta que se realizó, punto por punto para luego darle un análisis y cruzar las variables.
- Para finalizar, el capítulo 5, presentó en primer lugar una breve opinión de dos reclutadoras y las principales conclusiones del trabajo.

Se concluye que las habilidades “hard” (“duras”) perdieron peso, priorizando a las habilidades “soft” (“blandas”), como resiliencia, adaptación a los cambios, y soporte de grupo, buscadas en los líderes cambio, y que deben estar continuamente capacitándose y adaptándose a lo nuevo requerido por el mercado para poder gestionar equipos en entornos volátiles, aún sin tener una visibilidad clara de lo que pueda llegar a ocurrir en un futuro cercano.

## OBJETIVO

Considerando la importancia del capital humano en las compañías, este trabajo pretende conocer los desafíos a los que se enfrentaron los líderes y que habilidades son necesarias desarrollar para poder liderar de forma óptima a sus equipos.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

El estudio teórico aporta mayor conocimiento de los cambios sufridos en los líderes a partir de la crisis COVID 19, para el logro de los propósitos empresariales en entornos tan volátiles. El trabajo expuesto a continuación pretende:

- A. Detectar inseguridades e incertidumbre al comienzo de la pandemia.
- B. Identificar las necesidades de los equipos y empresas respecto los líderes de equipo durante el transcurso de la crisis.
- D. Identificar cuáles son las nuevas capacidades que se requieren para los equipos.

## METODOLOGIA

El diseño metodológico empleado para la realización de este análisis se ha centrado en el estudio teórico de literatura referente al tema descrito, para posteriormente continuar con la investigación mediante encuestas, con el objetivo de medir las relaciones entre las distintas variables, y dar una respuesta a los interrogantes planteados en la introducción.

Luego del relevamiento de los conceptos y teorías relevantes se procedió a realizar un estudio de carácter cualitativo sobre cómo se lideró durante el 2020 y qué habilidades tuvieron que desarrollar los líderes. De esta investigación se obtuvo información de distintos colaboradores y directores de empresas. La encuesta la llegaron a responder 134 personas. En último lugar, se presentaron las principales conclusiones logradas con la realización del mencionado estudio.

Para desarrollar la tesis se utilizaron los siguientes términos:

- Administración: “alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia por medio de la planeación, organización, integración, dirección y el control de los recursos de la organización” (Daft, 2006).
- Liderazgo: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).
- Colaborador: es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (seguidores ejemplares) (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007).
- Líder: “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).
- Jefe: es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

## Marco Teórico

### Capítulo 1: El liderazgo

#### 1.1 El liderazgo a través de los tiempos

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc. De a poco la humanidad se fue organizando en civilizaciones que crearon estructuras jerárquicas para poder gobernar al pueblo.

En un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían (Giraldo González, 2014). Luego, esta hipótesis comienza a ser refutada, ya que se considera que todos los tipos de liderazgo pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos.

#### 1.2 Cambios en la cultura e impacto en el liderazgo

La figura del líder fue evolucionando, dado que las necesidades de las organizaciones han variado a través del tiempo. Las compañías y las formas de realizar negocios fueron cambiando y requiriendo ajustes en su accionar:

- Avances tecnológicos: la tecnología y el avance tecnológico aceleraron los procesos a los cuales los responsables de equipo se vieron forzados a incorporar y aprender. Nuevas tecnologías, programas, formas de pago, bancos y redes sociales se actualizaron y abrieron nuevas oportunidades. Esta transformación digital, ayuda a afrontar nuevos retos, ahorrar costos y ser más eficientes en las acciones que llevan adelante las empresas. Tal como se menciona en la nota de

“La verdad” de España, los llamados “nativos digitales” están un paso adelante y dependen cada vez más de lo tecnológico. Las empresas que no se suben a estos avances, se encontrarán desfasados en el corto plazo (Martin, 2018).

- Cambios en la forma de hacer negocios en el mercado e industrias: los negocios se mueven muy rápido y en las últimas décadas las empresas aceleraron su crecimiento orgánico a través de joint ventures, alianzas, fusiones y adquisiciones para fortalecer y mantener la estructura de costos que conlleva una compañía con fines de lucro. Estas alianzas y fusiones muchas veces permiten que se optimicen los procesos de negocio para que las compañías se consoliden aún más en el mercado. Según una nota de El País (agosto 2020), la aparición de startups genera ruido en las industrias ya que pueden convertirse en jugadores imprescindibles del mercado. Por eso, cuando se avanzan en las rondas de financiación, los competidores grandes suelen adquirir participaciones o comprar sociedades enteras.
- Entornos complejos y volátiles: adaptarse a las potenciales variables de cambio es fundamental; la estructura de la empresa debe estar preparada para responder y adaptarse ante los diversos avances tecnológicos, crisis económicas, fluctuaciones del mercado y presiones regulatorias que el entorno en cuestión ofrezca. No lograr asimilar las variables de cambio puede llevar a las organizaciones a afrontar procesos de cierre o quiebra; la importancia de responder en tiempo y forma a las demandas cada vez más aceleradas del entorno son fundamentales para asegurar la sustentabilidad del ente.
- Globalización: “act locally, I think globally” (“actúa de forma local, piensa de forma global”), la apertura de mercados, fronteras y tecnologías obligan a todas las empresas y grupos de trabajo a mirar siempre la competencia tanto local como global.

Con la crisis económica que generó en el mundo la pandemia, una crisis que nadie pudo tener en cuenta dentro de sus planes estratégicos, un factor nuevo e imprevisto para todas las organizaciones hizo que, a nivel mundial, los gobiernos y a nivel privado, las empresas, se tuvieran que reorganizar rápidamente, en un contexto complejo donde no había previsión que alcance. A nivel individual, sin contacto, sin movimiento y con mucha incertidumbre, generó un nivel de ansiedad enorme en los grupos de trabajo. Las personas se preguntaban si perderían sus trabajos, como seguiría la dinámica, que pasaría con sus familias, etc. Como se referencia en el sitio web RRHH Digital, en una encuesta realizada a empleados de distintas compañías, no todas las empresas están poniendo a disposición de sus empleados todos los materiales necesarios para prevenir los contagios, ni se les actualiza con información útil y de actualidad acerca del estado del virus.

Tampoco ofrecen canales accesibles que permitan hacer preguntas sobre el COVID-19. Y, lo que más preocupa a los trabajadores y peor puntuación tiene, no se dispone de herramientas ni medidas que permitan minimizar la frustración y la incertidumbre que el coronavirus está causando en las personas, que, tal como se referencia en el artículo de la consultora Randstad (González Aón, diciembre 2020), muchas de ellas con miedo a perder sus empleos.

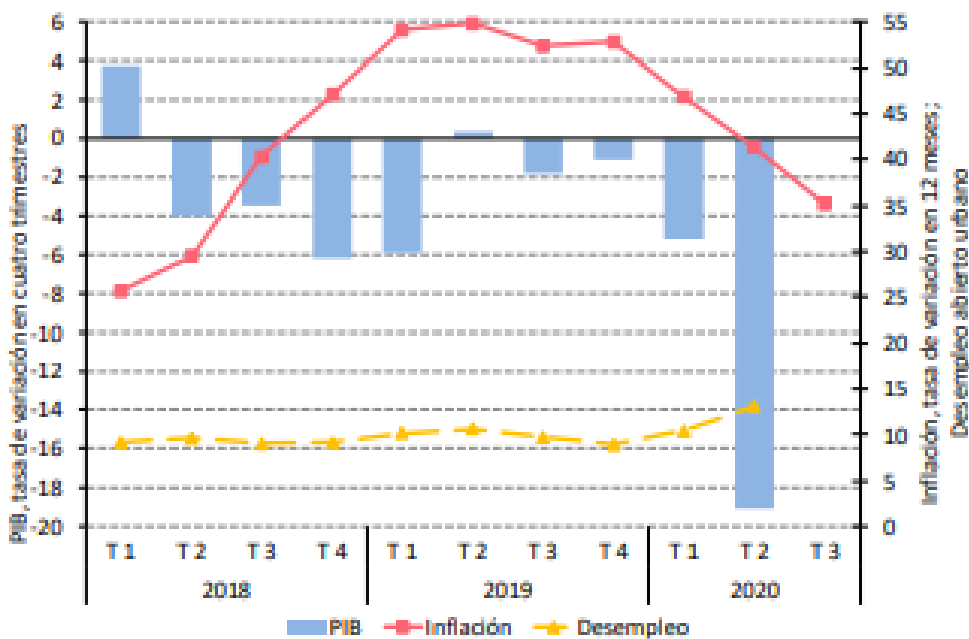
### 1.3 Factores socioeconómicos en pandemia

Para entender el marco social y económico de cómo afectó la pandemia al sector privado y, por ende, a los empleados de distintas compañías, se analizaron los principales indicadores macroeconómicos. Los índices macro y micro económicos comenzaron a arrojar números poco esperanzadores promediando el 2020. Como referenció la BBC News en Argentina se predijo una “masacre de empresas” mayor que en 2001, acelerando el proceso que se venía dando de fuga de empresas y capitales. Durante los primeros meses del año 2020, más de 24.000 empresas nacionales desaparecieron. También firmas internacionales cerraron sus puertas a Argentina: LATAM, Basf y Adidas

entre otras. Tal como indica CEPAL, los sindicatos y problemas de divisas, entre otras trabas, hicieron que los costos de producir crecieran significativamente. (CEPAL, 2020)

Tal como podemos ver en la ilustración 1, la economía argentina cayó en el 2020 por tercer año consecutivo. Este mal desempeño se debió al impacto de la crisis de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), que repercutió negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones.

Ilustración 1 – Argentina – PBI, inflación y desempleo 2018 – 2020

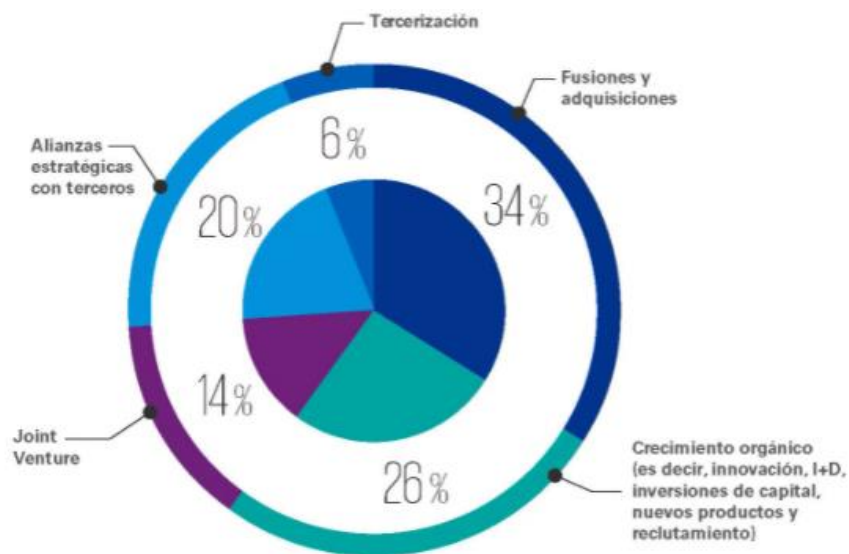


Fuente: CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2020). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020\\_Argentina\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020_Argentina_es.pdf)

La gran mayoría de negocios y sobre todo las Pymes han sufrido un gran revés económico, que, según el informe del 2020 de CEPAL, solo en América Latina 2.7 millones de empresas cerraron, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo. La pandemia no solo ha cambiado al mundo, sino que ha cambiado las prioridades, propias y del empresariado.

Los líderes deben apostar por innovación y nuevas tecnologías. Surgen nuevos modelos de negocio, dónde se priorizan las alianzas y sinergias entre empresas para potenciar los resultados del negocio. Esto implica romper paradigmas y adaptarse rápidamente a las nuevas prácticas digitales, si no quieren desaparecer. Tal como se ve en la ilustración 2, las estrategias de crecimiento luego de la pandemia van a ser diversas, como alianzas, tercerización, fusiones y adquisiciones, y crecimiento orgánico.

Ilustración 2 – Estrategias de crecimiento



Fuente: Vinitzky, Tamara. Encuesta Global CEO Edición 2020. KPMG (septiembre 20202)

La consultora KPMG realizó una encuesta a CEOs de LATAM previo a la pandemia y luego agregó 20 preguntas que brindaron nuevos insights consultando a los ejecutivos locales acerca de sus perspectivas futuras en cuanto a las ganancias que prevén en sus organizaciones para los próximos tres años de pandemia.

Cuando se les consultó sobre las perspectivas de crecimiento del país para los próximos tres años, el 72% se mostró confiado (enero-febrero), pero en la segunda encuesta ese porcentaje bajó a 47% (julio-agosto). Se evidencia el mismo comportamiento en las



perspectivas de crecimiento para sus empresas: 88% (enero-febrero) versus 46% (julio-agosto); en tanto que para su sector industrial fue de 82% (enero-febrero) versus 60% (julio-agosto); y, para la economía global, fue de 68% (enero-febrero) versus 40% (julio-agosto).

Por otro lado, los CEOs van a priorizar sus inversiones de capital para crecer e incorporar nuevas tecnologías y digitalización para las compañías, como inteligencia artificial o machine learning.

El optimismo que los directores manifestaron en el crecimiento de sus ingresos y que había sido trasladado a otras perspectivas meses anteriores, posterior al COVID-19 cambió, ya que se sienten menos confiados en las perspectivas de crecimiento global y local; y consideran que tienen un contexto más adverso para los objetivos de crecimiento en sus organizaciones, según el informe global a los CEOs.

## Capítulo 2: ENTORNOS VOLÁTILES

### 2.1 Entorno VUCA

La organización es un sistema, un conjunto de elementos relacionados que interactúan entre sí, y tienen como finalidad lograr los objetivos propuestos.

En los últimos años los contundentes cambios que se van produciendo generan una transformación en el modo de operar de las empresas. Una organización que no se adapte a los cambios que surgen en el entorno puede verse afectada.

Los entornos pueden ser simples o complejos. En los entornos complejos donde se presentan cambios constantemente, las organizaciones para garantizar la subsistencia del sistema, deben lograr comprenderlo y conocerlo para así poder identificar las variables presentes y predecir su evolución futura; así se podrán detectar posibles amenazas y oportunidades, y reaccionar adecuadamente para defenderse de ellas o aprovecharlas.

En entornos estables pueden utilizarse métricas históricas para la toma de decisiones, debido a la baja volatilidad. Las proyecciones futuras pueden determinarse con mayor facilidad. Se llevan a cabo estimaciones de valores esperados mediante un modelo predictivo. (O'Connor, 1998)

En los actuales contextos de incertidumbre, donde prevalecen los constantes cambios, las aproximaciones ya no tienen lugar alguno.

“La aceptación de la incertidumbre será un punto de partida trascendental para poder considerarla adecuadamente en el desarrollo de estrategias y en los procesos de tomas de decisiones organizacionales” (Podmoguilnye, 2019, p. 12).

Para que una empresa logre adaptarse a los cambios es necesario que conozca los factores del entorno VUCA.

- Volatilidad: relacionado con la dinámica del negocio, y la velocidad a la que se generan los cambios y procesos que muestren estabilidad frente a situaciones extremas. A nivel macro, habla de la estabilidad de los mercados, además de la globalización, transformación digital y otros que afecten al modelo de negocio tradicional de los últimos tiempos.
- Incertidumbre: escasa capacidad de predecir situaciones que se van generando. Es decir, incapacidad de prever el futuro al cual va a enfrentarse la organización. En este escenario pandémico, nadie pudo usar el pasado como experiencia, por lo que la planificación se convierte en el punto más difícil de las estrategias empresariales.
- Complejidad: los procesos se complejizan a medida que se van analizando todos los pasos de la cadena de valor. Por otro lado, los jefes no tienen porque cumplir objetivos de otro equipo, entonces se limita la toma de decisiones.
- Ambigüedad: falta de comprensión generalizada de los factores mencionados anteriormente.
- Nuevos trabajos nacidos en pandemia: si bien la crisis trajo consigo mucha pérdida de puestos de trabajo y números económicos en rojo, también abrió puertas y generó oportunidades para quien supo verlo. Nuevos puestos laborales como responsable de bienestar o de Teletrabajo, invitan a hacer más humanas las políticas del personal. Muchas empresas ayudaron desde su industria a

El entorno VUCA hace alusión a un entorno cambiante. Los avances tecnológicos o las dinámicas del mercado son los responsables de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entorno. Es por ello que las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios, a fin de lograr un abordaje exitoso en el proceso de toma de decisiones. (Johansen, 2009)

La actividad empresarial en el presente se caracteriza por la volatilidad. Es decir, las organizaciones actualmente se encuentran inmersas en un entorno que tiene las características del contexto VUCA: elevada volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

A fin de que las decisiones tomadas sean estratégicas, las empresas deben estar un paso delante de los acontecimientos. Además, es necesario que cumpla con las etapas del proceso de decisión y que conozca qué factores tienen incidencia sobre el mismo, que según Enrique Benjamín Franklin son los siguientes:

- La certidumbre: Índole que subsiste cuando la organización está plenamente instruida acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles podrán ser los impactos de cada solución. Cuando la empresa puede detectar soluciones alternativas y determinar qué resultados se esperan de ellas, la toma de decisión les resulta relativamente fácil. Generalmente esta condición se da en entornos estables.
- El riesgo: las variables no arrojan un único valor, sino varios. Esta condición prevalece cuando la organización puede especificar un problema, determinar la probabilidad de que se presenten ciertas circunstancias, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de los resultados de cada solución.
- La incertidumbre: situación que impera cuando la organización no cuenta con información necesaria para determinar la probabilidad de los resultados de las soluciones alternativas. Generalmente se da en entornos cambiantes. (Franklin, 2011)

En conclusión, el entorno VUCA presenta desafíos que solo los líderes que se formen constantemente, tomen riesgos, puedan lidiar con la incertidumbre y estén atentos a las oportunidades, podrán afrontar.

## Capítulo 3: LIDERAZGO, HOME OFFICE Y LOS STAKEHOLDER

### 3.1 Liderazgo postpandemia y home office

El home office o trabajar desde nuestros hogares es una práctica que nació en Estados Unidos en la década del 1970, como una solución a la Crisis del Petróleo que vivía el país del norte por aquellos años. Debido a la escasez de combustible, resultaba complejo y costoso el traslado diario de enorme cantidad de trabajadores a su posición de tareas. Así surgió la iniciativa que, en la medida que su actividad lo permitiese, autorizaría que los trabajadores realicen su labor en los hogares. Muchas empresas tomaron esta opción y, así, descubrieron muchas ventajas. Desde mejorar la calidad de vida de los empleados, ya que gozaban de más tiempo personal, hasta un ahorro de recursos económicos en las instalaciones. Casi 50 años después, muchas compañías continúan con el teletrabajo por muchas razones: lo implementan como filosofía sustentable o como modo de recompensa para sus colaboradores, entre otras causas. En LATAM, el país que mayor teletrabajo hacía en 2019 era Colombia, seguido de Argentina y México.

En el sitio web oficial del gobierno [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar) se define al teletrabajo como: “Una forma a distancia en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar específico”. Además, el sitio afirma que esta modalidad conlleva muchos beneficios, tanto para el empleador como para los empleados y subraya la cuestión del cuidado del medio ambiente. Por otra parte, la plataforma gubernamental explica que, para desarrollar tareas a distancia, se usan herramientas tecnológicas desde el domicilio o en cualquier otra locación.

Las empresas descubrieron que prácticas como el teletrabajo les traen como beneficio una reducción de gastos, y optimización de recursos, y una mejor actitud de los colaboradores. Así y todo, los empleados prefieren un tipo de modelo híbrido de trabajo. Tener la opción de quedarse trabajando en la casa e ir unos días a la semana a la oficina.

Como se menciona en Forbes Centroamérica, empresas del tamaño de Google o Facebook anunciaron que extenderían el *Home Office* para sus empleados hasta el 2021.

Tal como indica el profesor Andrés Hatum en el Podcast “Liderazgo post pandemia”, el home office es una práctica que llegó para quedarse. Se comprobó durante el tiempo de pandemia que todos los trabajadores pueden trabajar desde la casa. La vida post pandemia en la oficina, con todo lo que eso implica, no va a ser la misma. En principio por un distanciamiento social obligatorio, lo que genera una disminución de un 30% a 35% de los empleados en edificios corporativos por los metros obligatorios para circular. (Hatun, 2017)

Para entender estos cambios, es importante analizar los distintos grupos generacionales, razón por la cual en la encuesta se consultó la edad para poder dar respuestas más acordes a lo que requieren hoy del mercado. Tener en claro cómo se comporta cada segmento, va a conseguir una mejor conexión con cada uno.

Según la generación llamada “millenials”, generación que va de 24 a 40 años (Salesforce – 2021) entre los beneficios que buscan son: soporte tecnológico, buscan y quieren crecer rápido, valoran lo intelectual pero también lo emocional, y sobre todo valoran la innovación. Valoran la libertad y por eso es clave poder brindarles la opción de home office. Se adaptan rápido a los cambios, son apasionados, pero necesitan motivación.

Todos estos cambios impactan en el liderazgo, ya que, durante el coronavirus, era clave la empatía y contención del líder, y aquel líder que no construyó lazos durante este período, tiene un panorama difícil. En el nuevo liderazgo, el cortoplacismo desaparece y aparece el líder “complementario”; el que maneje la diversidad que las organizaciones fueron acumulando durante los años, más la especificidad del sector, más el manejo de incertidumbre, capacidad de acción más capacidad de reflexión, y sustentabilidad de largo plazo.

De acuerdo con la nota de La Nación (septiembre 2021), los líderes sienten que sufrieron una pérdida de control en comparación con los tiempos antes de la pandemia y sienten una baja en la productividad. Muchos jefes, quieren recuperar la sensación de status y

de jerarquía que sienten que perdieron. Hacerle una pregunta rápida a un colega en el escritorio de al lado, tener reuniones espontáneas para discutir temas y saber que todos tienen una conexión de wifi estable.

Otra mirada es que a distancia no pueden identificar los puntos débiles para entender donde sus equipos necesitarían más apoyo o más herramientas para poder desarrollar sus trabajos de una forma más eficiente. La espontaneidad, las reuniones rápidas o las charlas de café ya no existen y sienten que es parte fundamental del trabajo para la fidelización del empleado.

### 3.2 Liderazgo postpandemia y los stakeholders

Algunos de los actores claves en las compañías son los accionistas, stakeholders, personas o instituciones y organismos que son afectadas o podrían verse afectadas por la actividad de una empresa, a través de las decisiones y políticas que implementan.

Existe diversa bibliografía sobre la figura del stakeholder. Sin embargo, la gran mayoría reconoce a R. Edward Freeman como el padre del Stakeholder approach. En su libro "*Strategic Management, a Stakeholder approach*", Freeman relata que en un principio el mundo de los negocios era mucho más simple que ahora. La mayoría de las empresas eran familiares y todos cumplían roles de administrador, proveedor, y empleado.

Tiempo después, el mundo cambio, sobre todo desde el lado de la comunicación, tecnología y transporte, lo que obligo a las empresas a cambiar, generando estructuras más complejas. De este escenario, nace la necesidad de las empresas de interactuar con distintos actores que generen una red de relaciones para existir y la sociedad necesita de la empresa para satisfacer una necesidad. Freeman define los stakeholders como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir". La mirada de este grupo, puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas para la organización, y así lograr la posibilidad que la organización alcance sus objetivos económicos.

Básicamente, el stakeholder, es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, Wicks & Parmar, 2004).

Hay stakeholders internos como los propios empleados y stakeholders externos a la organización como inversionistas y accionistas. El rol del líder debe ser pedir a su equipo que contemple a los stakeholders en los escenarios que se plantean en los planes estratégicos. Estos eventos altamente improbables, o por lo menos casi impredecibles por su propia naturaleza, deben de ser enfrentados con herramientas para gestionarlos. Sin embargo, estos escenarios también ponen a prueba al líder y al nuevo perfil con el que necesita contar.

Entender cómo la pandemia ha afectado la expectativa de los CEOs y stakeholders va a permitir que se ajusten los planes de los próximos años de forma más acertada a las expectativas.



## MARCO EMPIRICO

### Capítulo 4

#### 4.1 Encuesta de liderazgo post pandemia.

Se procedió, dentro de un marco de investigación descriptiva, a realizar una encuesta para recopilar datos mediante un cuestionario. El mismo contenía un número determinado de preguntas (11) normalizadas, el cual fue destinado a una muestra representativa. Mediante dicha encuesta, se buscó describir darle un marco factico a la teoría descrita en la presente tesis.

Las respuestas fueron de carácter multiple choice, las cuales a su vez poseían una opción de respuesta abierta. Dicha encuesta estuvo dirigida a un determinado tipo de perfil, el cual se focalizó que posea como característica distintiva el trabajo en equipo, responda a un jefe o tenga equipo a cargo. Se recopiló y analizó la opinión de dichos profesionales sobre el liderazgo y las herramientas que deben tener los líderes para el manejo de equipos luego de la pandemia. Para llevar adelante la misma, se armaron las preguntas a partir del planteo que se describe en la introducción: la figura del líder se ha modificado a partir de la pandemia y se necesita entender cuáles son las nuevas habilidades requeridas para llevar adelante equipos de trabajo de forma eficiente. Posteriormente, se generó un formulario online para que las personas que realicen la encuesta.

Esta encuesta se realizó a través de un Google Form. La misma se llevó a cabo sobre personas que formaban parte de empresas de diversos sectores de la economía (servicios, comercio e industria, entre otros). Una vez finalizada dicha encuesta, se realizó un análisis exhaustivo de la misma, y arrojó una conclusión con un 90% de confianza y un margen de error de un 10%. La base del cuestionario se llevo a cabo sobre 138 personas encuestadas, y se obtuvieron los siguientes resultados.

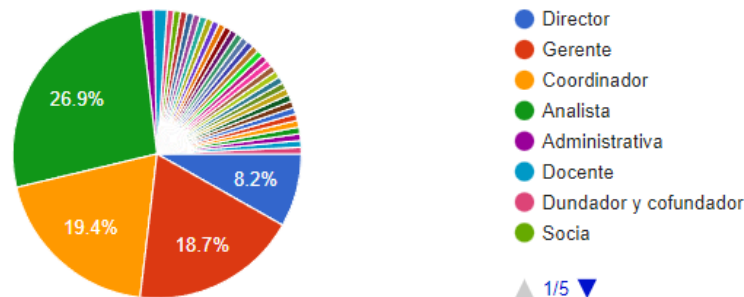
### Pregunta 1: ¿Cuál es tu cargo?

Con el fin de entender el perfil de los encuestados, conocer el cargo o profesión nos da una idea del tipo de equipo que maneja, que clase de decisiones debe tomar, de tipo gerencial o de tipo operativo. Si sus definiciones afectan en gran escala o poca escala, etc. Tal como se ve en la ilustración 3, de las personas encuestadas, el 8,2% son directores, seguido por el 18,7 y 19,2% por Gerentes y Coordinadores, y un gran porcentaje son Analistas, el resto del porcentaje presentado corresponde a posiciones relacionadas con líderes, autónomos y profesiones.

*Ilustración 3 – Nivel de responsabilidad en el cargo*

¿Cuál es tu cargo?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia.

De las 134 respuestas recibidas, se buscó entender qué posición ocupan los encuestados mayores de 30 años. 71 respuestas fueron perfiles de directores, gerentes, asesores y jefes; y de los 71, 55 tienen equipo a cargo. Este cruce de información es valioso para entender el mercado laboral argentino.

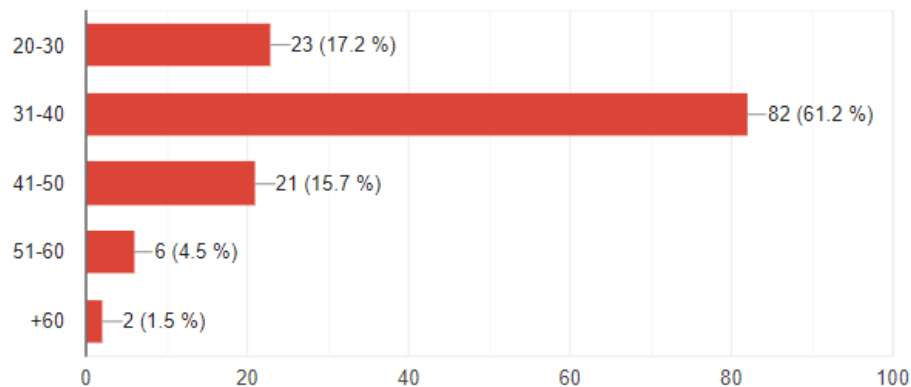
## **Pregunta 2: ¿Qué edad tenés?**

Tal como se aclara en la pregunta anterior, estos datos nos sirven para mapear mercado laboral de los encuestados y comprender de forma demográfica edades donde se adquiere mayor responsabilidad. Tal como se ve en la ilustración 4, respondieron a la encuesta personas de 20 a +60.

*Ilustración 4 – Rango etario de los encuestados*

¿Qué edad tenes?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas corresponden al rango de edad de 31 a 40 años, siendo esto lo que se considera en la carrera laboral como la época de mayor crecimiento laboral y profesional y donde se consiguen desarrollar las herramientas en cuanto a liderazgo.

## **Pregunta 3: ¿Tenés equipo a cargo?**

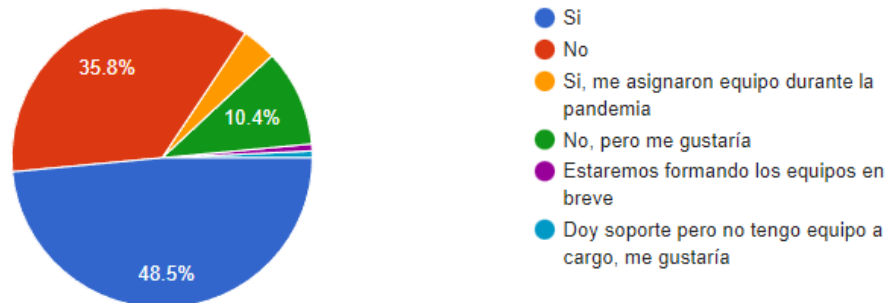
En concordancia con el tema planteado para el desarrollo de esta tesis, era importante que una de las preguntas de la encuesta se refiriera respecto de si los encuestados tienen equipo a cargo. Pertenecer a un equipo, liderar uno o tener un jefe, hace que se puedan responder las preguntas de forma más consciente y se entienda el objetivo de la misma.

Tal como se ve en la ilustración 5, más de la mitad de las personas que respondieron la encuesta tienen equipo a cargo o le asignaron equipo durante el período de la pandemia.

Ilustración 5 – Cantidad de encuestados con equipo a cargo

¿Tenes equipo a cargo?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

Si realizamos un cruce entre las edades, los cargos y las personas que respondieron que no tienen equipo a cargo, es llamativo que muchos jefes y gerentes decisores de estrategias de mercado, producto y servicios no tengan equipos ni personas a quien liderar.

Sobre esta pregunta es importante nombrar un nuevo tipo de líder que surge en la pandemia: el líder sin equipo a cargo. Al trabajar solos, muchos colaboradores se volvieron más especialistas en sus tareas, y no les asignaron un equipo más que su jefe inmediato. Estos nuevos puestos de trabajo, donde ya los cargos medios y altos no requieren necesariamente de equipo sino de las herramientas necesarias para realizar de forma eficiente su trabajo. Por esta razón es importante que la empresa garantice las herramientas, programas, materiales y comodidad como si realizaran sus actividades desde la oficina.

#### **Pregunta 4: Cuándo comenzó la pandemia, ¿Te sentiste contenido por tu líder inmediato?**

La comunicación y feedback constante entre el líder y su equipo se destacan en esta tesis como habilidades fundamentales para un buen funcionamiento y manejo de equipo. Esta pregunta busca entender el impacto inmediato que tuvo tanto en el líder como en el equipo la incertidumbre que generó la noticia de la aparición del COVID 19. La reacción rápida (o no) de los líderes frente a este nuevo escenario, fue algo fundamental para que los colaboradores se sintieran contenidos y que se maneje de forma eficiente las dudas que tenían respecto de todos los cambios abruptos que se suscitaron en el 2020.

*Ilustración 6 - Manejo de crisis*

Quando comenzó la pandemia, ¿te sentiste contenido por tu líder inmediato?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

En la cuarta pregunta, dirigida a la contención del equipo durante la pandemia, tal como se ve en la ilustración 6, el 55,2% respondió que tuvieron mucha comunicación, pero también casi la mitad de los encuestados respondió que no le fue suficiente y que sentía mucha incertidumbre.

En este sentido, se entiende que el líder sentía la misma incertidumbre que sus equipos y se considera que no en todos los casos se pudo satisfacer de la misma manera la necesidad de respuestas que necesitaba el equipo.

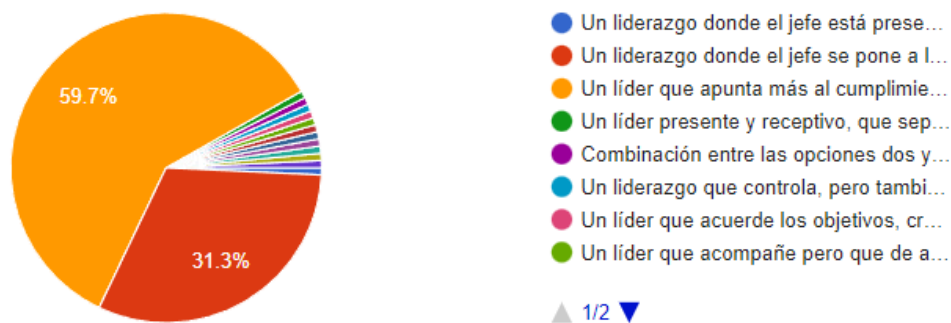
### **Pregunta 5: ¿Qué te parece que es lo que funciona más para un equipo?**

La confianza en el equipo, la autonomía en las decisiones y delegar acciones, generan un crecimiento profesional en los colaboradores. Un buen líder debe buscar el desarrollo de su equipo en este sentido. A través de esta pregunta, se buscó entender cuanta autonomía es buena para el equipo o cuan presente debería estar el líder frente a sus equipos.

*Ilustración 7 - Autonomía del equipo*

¿Qué te parece que es lo q más está funcionando hoy para un equipo?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

Todas las preguntas de esta encuesta tuvieron opciones como guía, pero quedaba siempre una opción para que puedan responder libremente. Las opciones que permitía elegir la pregunta eran:

- Un liderazgo donde el jefe está presente, pero controlando, dando poca autonomía
- Un liderazgo donde el jefe se pone a la par de los otros
- Un líder que apunta más al cumplimiento de objetivos, dejando de lado el control

En esta pregunta particular, se abrieron más respuestas, combinando las opciones, que se presentan a continuación:

- No debería haber cambiado con la pandemia el liderazgo, sí la forma de acompañar y contener.
- Un liderazgo que controla, pero también otorga autonomía.
- Un líder que acuerde los objetivos, cree las condiciones para que los colaboradores puedan poner en juego sus capacidades.
- Un líder que acompañe pero que de a la vez autonomía.
- Un líder que apunta al cumplimiento de objetivos, sin dejar de lado el control.
- Un liderazgo donde el jefe se pone a la par de los otros, apuntando más al cumplimiento de objetivos, dejando de lado
- Un líder que da autonomía a su equipo, pero con una supervisión periódica para que todos se sientan acompañados.
- Combinación entre las opciones dos y tres.
- Un líder presente y receptivo, que sepa transmitir los objetivos.

Una de las respuestas apuntaba a que el liderazgo no debería haber cambiado, y qué, en una situación de crisis y cambio acelerado y constante, no adaptarse o ser flexible con el cambio lleva a una ruptura del equipo tarde o temprano. También, hubo quienes consideraron que una combinación de las respuestas es el mejor camino para los nuevos líderes.

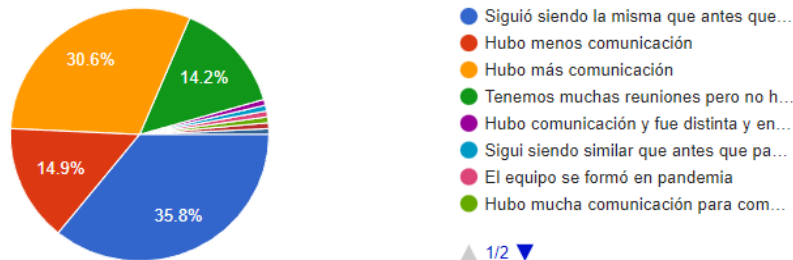
### **Pregunta 6: ¿Qué ocurrió con la comunicación en tu equipo durante y post pandemia?**

La comunicación está considerada como una de las habilidades que más se van a valorar a la hora de la selección del líder para un equipo. En esta pregunta, se buscó entender cuánto lo valoran los encuestados y cómo se maneja este punto durante y después de la pandemia. Tal como se ve en la ilustración 8, la comunicación se mantuvo constante durante la pandemia lo que significa que los líderes quisieron mantener a sus equipos unidos.

Ilustración 8 - Comunicación durante y post pandemia

¿Qué ocurrió con la comunicación en tu equipo durante y post pandemia?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

Este punto hace referencia a uno de los puntos principales que se considera clave en un líder: la comunicación. Como muestra la ilustración 8, casi el 67% de los encuestados considera que tuvieron la misma o más comunicación que antes que la pandemia. Pero, si analizamos el resto de las respuestas, casi el 30% de las respuestas apuntan a que la comunicación no es eficiente o no es efectiva, con algunas otras respuestas más desarrolladas:

- Hubo comunicación y fue distinta y en algunos casos más efectiva y en otros menos
- Siguió siendo similar que antes de la pandemia, pero no la misma.
- El equipo se formó en pandemia
- Hubo mucha comunicación para compensar la no presencialidad, pero exceso de reuniones que te sacan tiempo para las tareas
- Si bien siguió siendo la misma, costó mucho mantenerla. Se perdió un poco ese plus que da el día a día trabajando presencial.
- En la empresa donde inicié la pandemia (de salud) corrimos al líder, perdió su autoridad y nosotras trabajamos cubriendo los 5 turnos de las clínicas, sin esperar acompañamiento de él. Sumamos muchos proyectos para poder dar soporte a los profesionales de la salud. Mi jefe perdió mi respeto. Por eso me fui a otra empresa en enero 21.



En todas las preguntas de la encuesta se dejó una opción abierta por si los encuestados querían dejar un comentario o si no encontraban la respuesta entre las desarrolladas en el múltiple choice. En esta pregunta, algunos encuestados respondieron comentando que sus líderes perdieron autoridad durante pandemia y los equipos tuvieron que seguir trabajando de forma autónoma, o que la virtualidad corto la cotidianeidad de la rapidez del trabajo presencial. Esto se relaciona con lo mencionado en esta tesis, sobre la preferencia de los líderes de volver a las oficinas de forma presencial y paulatinamente, para volver a generar la cotidianidad y sentido de pertenencia de los equipos.

### **Pregunta 7: ¿Crees que la virtualidad generó que haya menos trabajo en equipo?**

Durante los meses de pandemia (y actualmente), las restricciones para circular, las asistencias a través de burbujas y los permisos requeridos para poder transitar, hicieron que los colaboradores desarrollen más actividades dentro de sus hogares. Esta pregunta busca entender si la virtualidad y el trabajar solo en la casa de cada uno, hizo que el colaborador se vuelva más individualista a la hora de trabajar. Como se puede ver en la ilustración 9, casi la mitad de los encuestados considera que sigue trabajando en equipo. En este sentido, para no salir del foco del tema principal de la tesis no se profundizó en que significa para ellos trabajar en equipo, ya que algunos lo pueden considerar compartir proyectos, otros compartir horas en la oficina y otros tener reuniones semanales, por lo que no hay un criterio claro para poder dar una hipótesis en este punto.

Ilustración 9 - Virtualidad y equipos de trabajo

¿Crees que la virtualidad generó que haya menos trabajo en equipo?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia


La mayoría de los encuestados afirmó que siguen teniendo muchas reuniones de forma virtual, pero no trabajan tanto en equipo como antes. La individualidad en los equipos aumentó de forma significativa al no compartir espacios, ni tiempo juntos en la oficina. De acuerdo con una nota de La Nación del 14 de septiembre 2021 la mayoría de las gerencias considera que el dinamismo en la operación no es el mismo de forma remota. Además, sienten una pérdida de control sobre las horas productivas, donde sienten que pierden control con respecto a previo de pandemia. Además, consideran que se podría identificar donde se necesita más apoyo. (La Nación, 2021).

**Pregunta 8: ¿Cuál crees que fue la mayor dificultad en los líderes de equipo cuando se enfrentaron a esta crisis COVID 19?**

En esta pregunta, los encuestados debían responder sobre cuales creyeron que fueron las principales dificultades para los líderes cuando todas las actividades presenciales quedaron suspendidas y tuvieron que reinventarse para poder gestionando equipos. ¿Era asegurar que los colaboradores tengan solo los equipos para trabajar de forma adecuada? ¿Era asegurar la comodidad mínima de la oficina? ¿Sabían o conocían cuales eran las cosas que más los afectaba a los miembros de su equipo?

Respecto a este punto, tal como se ve en la ilustración 10, casi el 40% de los encuestados cree que la mayor dificultad fue la dificultad para enfrentarse al cambio.

*Ilustración 10 - Dificultad en manejo de equipos*

¿Cuál crees que fue la mayor dificultad en los líderes de equipo cuando se enfrentaron a esta crisis? (COVID 19) 

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

Respecto a este punto, en la nota de El País (abril 2021), se entrevistó a una consultora que indica que, si bien el miedo o incertidumbre frente al cambio es inevitable, ese temor es una carga para las empresas cuando requieren de sus empleados una actitud proactiva para sobrellevar la crisis. En este sentido, sigue vigente el análisis de Peter Drucker, referido en la nota de Julio Núñez (abril 2021), quién indica que, en tiempos de cambios, el 15% lo rechaza abiertamente, al 70% le cuesta sumarse a él y el 15% restante lo acepta. Para esto es necesario cambiar la estructura de pensamiento separando el miedo de la prudencia y si bien es sano protegerse frente a los peligros, no frenar el talento y los intereses de las personas.

Es importante que el líder identifique este punto y lo desarrolle dentro de sus habilidades blandas en post de asegurar un nivel óptimo de performance frente a escenarios cambiantes, volátiles y de incertidumbre. Este cambio de mentalidad se puede lograr desde la empresa, desde el líder, y desde los colaboradores, con comunicación.

De parte de la empresa, se requiere transparencia y comunicación ya que muchos de los problemas que han surgido por miedos en la pandemia, tienen su raíz en la incertidumbre de los colaboradores frente a la situación. Tener un horizonte u hoja de ruta para comunicar a los trabajadores será clave en este sentido.

Por otro lado, los líderes pueden aplicar ciertas estrategias para bajar la ansiedad de sus equipos, teniendo video llamadas o reuniones más cortas, interiorizándose sobre las necesidades, siendo flexibles frente a sus requerimientos y desarrollar una inteligencia emocional frente a las necesidades de sus equipos.

**Pregunta 9: ¿Qué características debería tener un líder para manejar equipos de forma remota?**

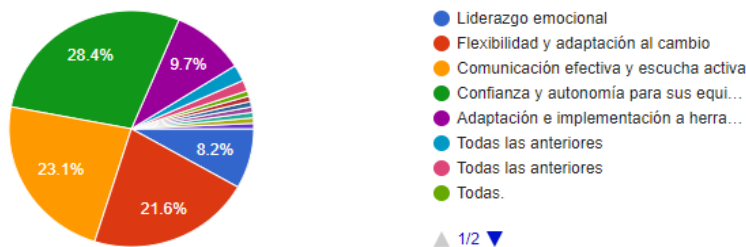
En una situación de incertidumbre y miedo, los empleados no buscan sólo un modelo de liderazgo, sino que buscan tranquilidad y aliento. Según CEO Digital, sólo el 32% de las organizaciones realizaron capacitaciones sobre inteligencia emocional para la gerencia intermedia.

En este sentido, tal como se puede ver en la ilustración 11, la escucha activa, comunicación efectiva, flexibilidad y adaptación al cambio son las cualidades más importantes que un equipo espera de sus líderes. Esto va en concordancia con lo respondido por las consultoras de selección a las que les preguntamos cuales serían las nuevas habilidades que se requieren de parte de los líderes luego de la pandemia.

*Ilustración 11 - Trabajo remoto*

¿Qué características debería tener un líder para manejar equipos de forma remota?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

Si bien la trayectoria y experiencia profesional del líder es importante a la hora de liderar equipos, las habilidades hard se considera que son fáciles de aprender, frente a las soft, como empatía, flexibilidad, adaptación a los cambios, confianza y delegación de tareas, confianza en el equipo, entre otros. Una de las características o habilidades que tuvieron mucho porcentaje en las respuestas, fue flexibilidad y adaptación al cambio, esto refleja lo importante que es poder tomar decisiones rápido frente a escenarios cambiantes para los colaboradores.

**Pregunta 10: ¿Crees que el líder debe darle completa autonomía al equipo?**

En esta pregunta se busca entender el equilibrio que esperan los colaboradores en cuanto a responsabilidad de la posición, que sería un mix entre un seguimiento continuo del líder y delegar tareas para que el equipo aprenda y tenga autonomía.

Dar más libertad al equipo, en general aumenta la productividad, calidad y felicidad en las personas, mientras se les da un entorno o contexto saludable. Pero ¿Cuánta libertad se debe dar para mejorar esta productividad y que no se pierda el seguimiento y/o cumplimiento de los objetivos y no caer en un caos en el equipo? En este aspecto, el líder debe ser criterioso con las capacidades y alcances de responsabilidades de su equipo, para poder ser justo en la forma de dar autonomía o tener que realizar más seguimiento según el perfil de su equipo.

Ilustración 12 - Autonomía del equipo

¿Crees que el líder debe darle completa autonomía al equipo?

134 respuestas



Fuente: elaboración propia

### **Pregunta 11: ¿Cómo crees que va a ser el liderazgo de ahora en más?**

La pregunta final de la encuesta apunta a que, mediante una respuesta abierta, el encuestado se expone sobre cómo cree que va a ser el liderazgo luego de la pandemia. Sobre este punto, las habilidades que más se destacaron para liderar post pandemia son: un nuevo modelo híbrido va a ser la mejor opción para el colaborador. Elegir qué días puede ir a la oficina y que día puede trabajar desde su casa, le dará una flexibilidad para poder tener un equilibrio entre su vida profesional y personal. En segundo lugar, la flexibilidad de parte del líder va a ser clave para que los colaboradores puedan tener autonomía y libertad para trabajar.

Otro punto que se destacó es que se va ir finalizando el trabajo por cumplimiento de horarios y va a virar a un modelo de trabajo por objetivos. Y por último y muy importante, la comunicación entre el equipo va a ser fundamental para poder llevar adelante los objetivos de la organización (ver respuestas en anexo).

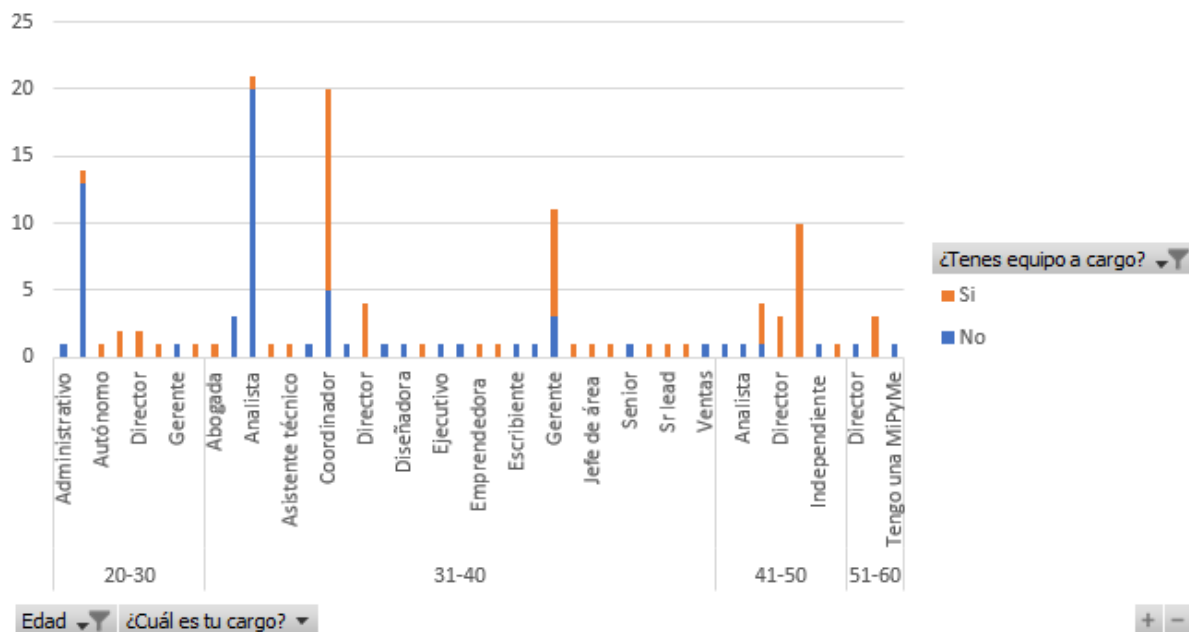
Junto a estas características, se suma a lo que los colaboradores necesitan el “sueldo emocional”, que son las ganancias no financieras que obtienen los empleados de una empresa. Según la consultora “Eventbrite” más del 60% de los empleados prioriza los beneficios emocionales y de bienestar por encima del salario económico. Dentro de los

beneficios más valorados son: flexibilidad horaria, días libres, posibilidad de trabajar de forma híbrida para la vida personal. Para sumar a la vida profesional se valoran las capacitaciones, la incorporación de herramientas y recursos tecnológicos. Que los colaboradores se sientan escuchados y a partir de eso, valorados es clave tanto para su vida laboral como personal.

Para realizar un análisis más profundo de las respuestas dadas, se realizó un análisis cruzando algunas variables:

Tal como se ve en la ilustración 13, el 53% de los encuestados tiene equipo a cargo, siendo a partir de 30 años la edad donde se ve el crecimiento en la curva. Uniendo el capítulo donde se habla del home office y la importancia de mantener un equilibrio entre lo personal y laboral, las personas a partir de los 30 años comienzan a formar una familia, lo que implica necesitar más flexibilidad en los horarios. Es importante que las empresas incorporen este modelo híbrido para mantener una buena actitud en sus colaboradores.

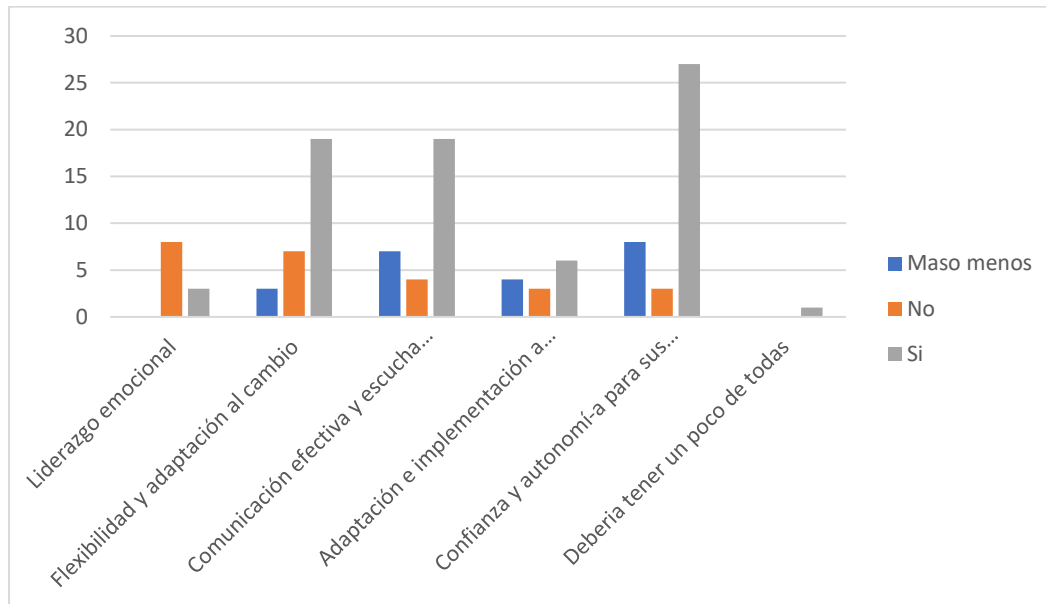
Ilustración 13 - Equipo a cargo + Cargo



Fuente: elaboración propia

Para comenzar un análisis más profundo de la encuesta, se cruzaron las variables “edad”, con “cargo” y “tiene equipo a cargo” para entender la dispersión. En este punto, se puede ver en la ilustración 14, que mayoritariamente a partir de los 30 años los encuestados manifestaron tener gente a cargo. Los puestos gerenciales como Coordinador, Gerente, director y jefes son los que respondieron afirmativamente a esta pregunta.

Ilustración 14 - Relación contención + herramientas



Fuente: elaboración propia.

Cuando se relaciona la edad con la pregunta de si se sintieron contenidos por su jefe, la dispersión en los rangos de 30 a 50 años muestra que no se sintieron contenidos al comienzo de la pandemia. Esto se relaciona a lo mencionado anteriormente sobre las habilidades principales que van a tener que desarrollar los líderes para conducir de forma eficiente equipos de forma remota. Si además se relaciona con el próximo análisis, de cuales son las habilidades que deberán desarrollar los lideres, se puede ver que hay una consistencia entre lo que faltó y lo que se debe desarrollar.

De los encuestados que se sintieron contenidos, lo que más creen que falta es la confianza y autonomía para sus equipos, seguido de flexibilidad y adaptación al cambio, y luego comunicación efectiva y escucha activa. Y de los que no sintieron contención de

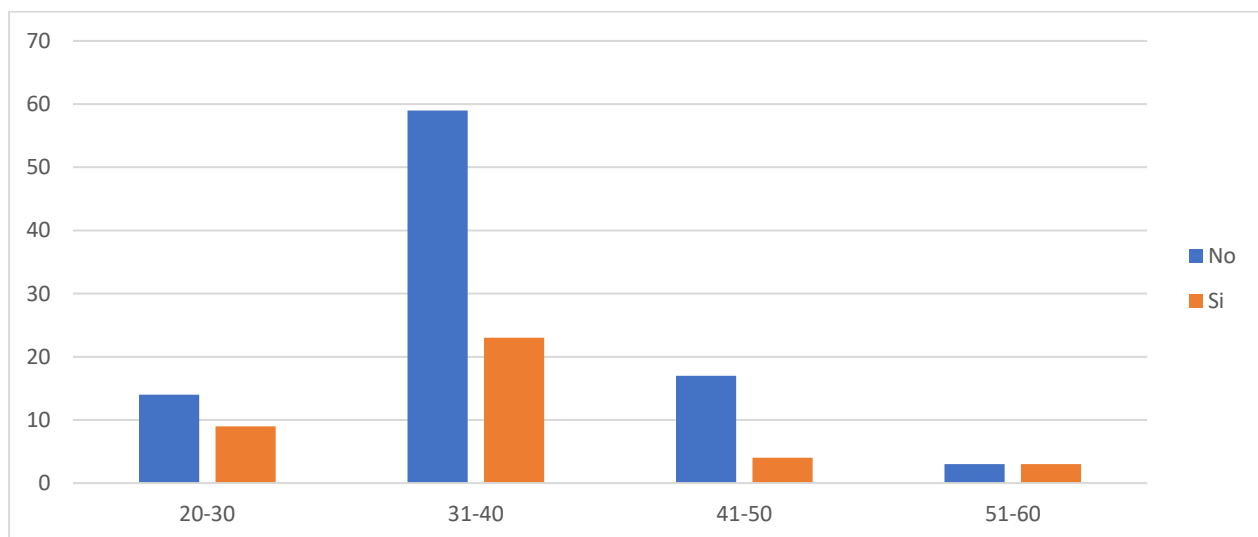


parte de sus líderes inmediatos, la flexibilidad salió en primer lugar, seguido de herramientas de trabajo y en tercer lugar la comunicación.

La segunda respuesta que más porcentaje de respuesta sumo, es no conocer las necesidades de su equipo y, por último, la poca contención al equipo. Tal como se menciona en las conclusiones, la adaptabilidad y toma de decisiones rápidas es un tema fundamental para poder llevar adelante a un equipo de trabajo.

También se realizó un análisis para entender si durante la pandemia los colaboradores comenzaron a trabajar más solos y menos en equipo, y se los resultados dicen lo contrario, en todos los rangos etarios.

*Ilustración 15 - Modelo liderazgo por edad*

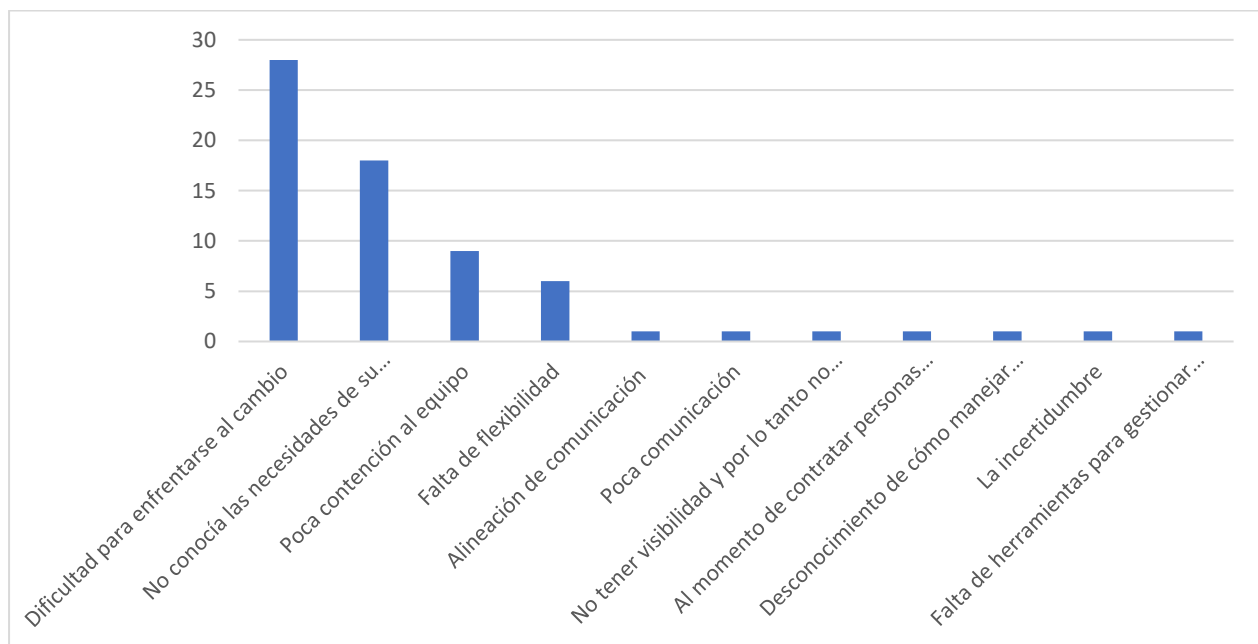


Fuente: elaboración propia.

Sobre la pregunta de cuál sería el modelo óptimo de liderazgo, los encuestados de 20 a 50 años, cree que lo óptimo sería apuntar más a objetivos, dejando de lado el control; pero no así en el rango de más de 50 años, donde sólo el 17% cree que este es el modelo correcto. Para estos encuestados, un modelo dónde el jefe se pone a la par de los empleados, es la manera correcta de liderar. En este punto, tal como se desarrolla en esta tesis, hay que ser flexible y escuchar las necesidades del equipo.

Como se puede ver en el gráfico, de los encuestados que tienen equipos a cargo, consideran que el principal desafío fue la dificultad para enfrentarse al cambio, seguido que se desconocían las necesidades del equipo. Poca contención y falta de flexibilidad son las variables que le siguen como principales problemas al comienzo de la pandemia.

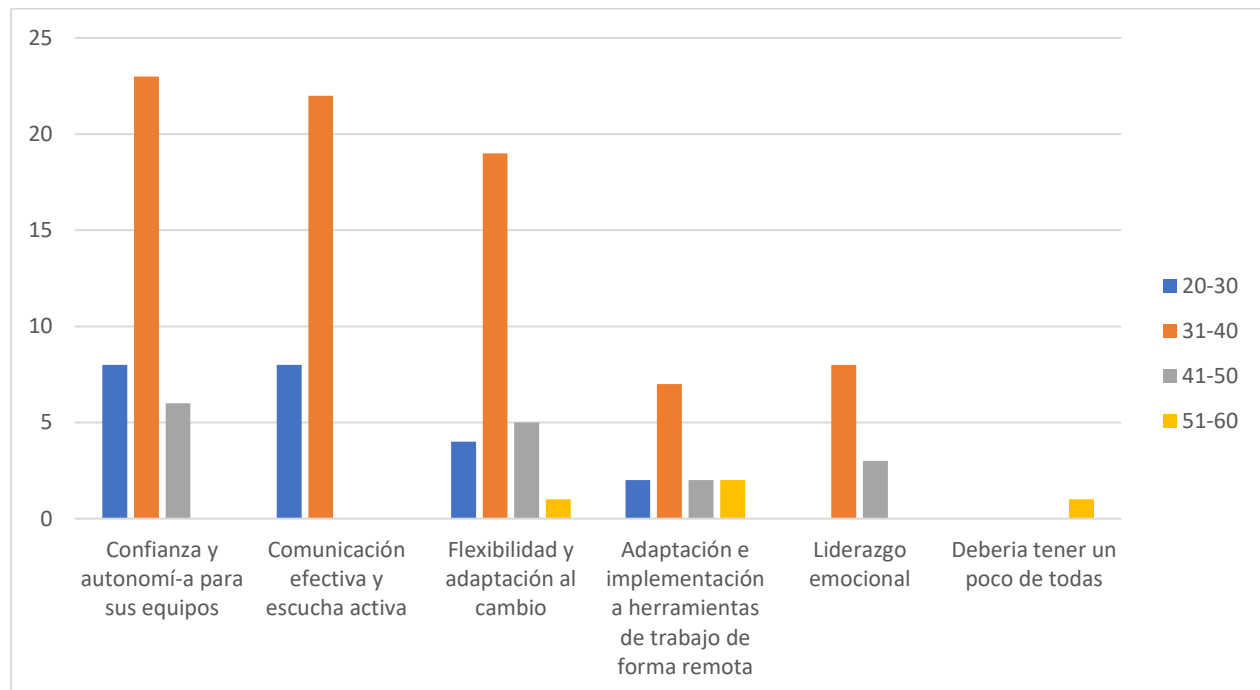
*Ilustración 16 - Dificultad por edad*



Fuente: elaboración propia.

El siguiente análisis buscó entender por rango de edad, qué características debe tener un líder para manejar equipos de forma remota, siendo la confianza y autonomía para sus equipos, la característica que más deberían desarrollar los líderes. Esto tiene relación a lo que se nombra en esta tesis sobre el home office y la pérdida de control que sienten los líderes manejando equipos a distancia. También se nombra una cuestión de ego ya que se empiezan a generar relaciones más pares y no tan verticales.

*Ilustración 1715 - Edad + habilidad*



Fuente: elaboración propia.

## Capítulo 5 – NUEVAS HABILIDADES EN LÍDERES.

### 5.1 Las nuevas habilidades para los líderes

Para tener éxito en esta nueva era de creación de valor, los directivos necesitan nuevas habilidades y capacidades. Un estudio que ha realizado la consultora PwC (mayo 2021), revela que los líderes han sido competentes en un conjunto de aspectos amplios que han ido más allá de sus fortalezas tradicionales. Han aprendido a trabajar junto a personas de distintos orígenes y formas de pensar, poniendo el énfasis en la colaboración a pesar de las diferencias.

Probablemente, el propósito y los valores de la empresa nunca han sido tan importantes como hoy, en un mundo de cambios constantes y múltiples disrupciones

Casi por obligación, las empresas que operan en la era digital tienen que pensar globalmente, aunque solo sea para obtener acceso a los conocimientos y al talento que satisfagan sus necesidades locales. Esto requiere líderes que piensen y se comprometan con todo el mundo, que se expongan a nuevas ideas y trabajen con personas.

Al mismo tiempo, los líderes en la era digital también deben ser profundamente conscientes de la situación y de las preferencias de los clientes y de las comunidades locales en las que operan. Los clientes, los socios y las instituciones esperan que las empresas respondan a sus necesidades y los líderes, sin duda, tendrán que tener esta mentalidad local.

La era digital y la magnitud de la transformación que se avecina requieren que los líderes se asienten en sus fortalezas y amplíen sus miras para gestionar el complejo mundo en el que vivimos.

El reclutamiento en las empresas que han continuado con sus procesos de selección

también ha dado un giro importante, tanto en las formas de conocer a los candidatos, como en los elementos que se deben evaluar en la nueva normalidad. Las habilidades de comunicación, el análisis de datos, la resiliencia, la colaboración y la creatividad son las cinco competencias más demandadas por las empresas durante los próximos 12 meses. (Pwc, mayo 2021).

Los líderes de equipo tuvieron que reorganizar sus formas de trabajar con la gente, ayudar a que la productividad no baje, que el equipo se mantenga motivado a seguir respondiendo de la misma forma, pese a las cuestiones personales que tenga cada uno con la pandemia, lidiar el trabajar cuidando a hijos, entre otras complicaciones. Muchos líderes tuvieron que tomar un rol más de coaching o de escucha y no solamente apuntar al rol operativo 100%. En este sentido, el proceso de selección cambió mucho en el aspecto que se pierde un poco el lenguaje visual del candidato, pero benefició mucho en los tiempos tanto para el candidato como el reclutador. Por ejemplo, se acortaron tiempos para acercarse a una entrevista porque al ser virtual los tiempos se acortan y hace el proceso más dinámico. Tomó más importancia la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Los líderes, así como los colaboradores con el pasar del tiempo, y al ver que la pandemia no iba a terminar rápido, se fueron adaptando y aprendiendo a trabajar en condiciones totalmente inéditas. Las generaciones más jóvenes respondieron en forma más rápida, pero la pandemia ha hecho que, sin importar la edad, tanto líderes como colaboradores, modifiquen el concepto de trabajo tal cual lo entendían hasta antes de esta situación. En general, con el pasar del tiempo, los trabajadores terminaron valorando las nuevas condiciones de trabajo que la crisis del COVID impuso. Muchas personas mencionan que mientras que antes del COVID la flexibilidad laboral no era un punto crítico a la hora de evaluar un empleo, hoy por hoy sí, y muchos buscan empleos con esquemas flexibles donde el teletrabajo sea más que un beneficio, una característica propia de la cultura organizacional. Muchas otras empresas, por su lado, han revisado y modificado los esquemas de trabajo de sus empleados, y planteando esquemas híbridos o flexibles, no solo por el impacto positivo en la motivación de los empleados, sino también por la baja

en costos que estos escenarios suponen.

En cuanto a los procesos de selección de candidatos, sin dudas también se vieron atravesados por transformaciones; los procesos de selección antes eran presenciales. El ahorro en tiempos que supone plantear procesos de selección a distancia agiliza los tiempos de entrevistadores y candidatos, y acompañan de forma más adecuada a los dinámicos procesos que las organizaciones necesitan en una realidad en constante cambio como la actual. La presencialidad en las entrevistas se vio reemplazado con la virtualidad, al principio incómodos. Sin embargo, con el pasar del tiempo y al adaptarnos a esta nueva realidad con más virtualidad que presencialidad, tanto los reclutadores como los entrevistados, antes de convocar una reunión o encuentro presencial se preguntan si realmente es necesario, o no. La presencialidad debe suponer una ventaja por sobre la virtualidad, sino en líneas generales, queda descartada.

Los colaboradores valoran un ambiente flexible y que los millenials se adaptaron más rápidamente a los cambios. Esto coincide con los resultados de la encuesta, donde el rango de 30 a 50 años busca flexibilidad en sus líderes, lo que tiene relación con el resultado de la pregunta número 9 de la encuesta, “¿Qué características debería tener un líder para manejar equipos de forma remota?”, donde respondieron que la comunicación, feedback y contención fueron y serán fundamentales para un buen manejo de grupo.

Sin dudas el mercado laboral no es el mismo, el ámbito de las organizaciones se transformó y lo seguirá haciendo, adaptándose a un nuevo mundo laboral que ya no volverá a ser el de antes.

## CONCLUSIONES

El mundo laboral ha cambiado para siempre y seguirá cambiando de forma acelerada. En un escenario cambiante frente a la pandemia y la hiper digitalización se aceleraron los cambios de comportamiento de las empresas y profesionales. Las habilidades de comunicación, el análisis de datos, la resiliencia, la colaboración y la creatividad serán las competencias más demandadas por las empresas en los próximos tiempos.

Por otro lado, el mercado laboral está demandando beneficios distintos a los convencionales, como un modelo de presencialidad tipo híbrido, es decir, con un mix de presencialidad en la oficina, pero con el beneficio de decidir cuándo hacer home office, por lo que es importante que el empleador adopte este tipo de modalidad, entre otras, como jornadas reducidas, descansos en horario laboral, o como se están incorporando en algunas empresas, jornadas de 4 días hábiles. La sustentabilidad jugará un papel importante, midiendo huella de carbono ahorrado con los colaboradores desde sus hogares, compartiendo espacios de trabajo, compartiendo espacios por función o por grupo de afinidad, serán solo algunas de las acciones implementadas para sumar valor en este punto.

En el actual entorno VUCA, donde predominan los constantes cambios se recomienda que las empresas adopten nuevas herramientas para que tanto los líderes como los equipos puedan trabajar de manera remota sin perder productividad. Nuevas herramientas, capacitaciones y programas serán esenciales para los colaboradores.

Respondiendo a las preguntas planteadas en la introducción, las empresas deben adaptarse rápidamente a las herramientas tecnológicas y asegurarse que los colaboradores tengan lo necesario para trabajar desde su casa para poder cumplir un modelo híbrido de trabajo. Para poder manejar la incertidumbre de sus equipos, la comunicación y feedback constantes van a ser necesarios. Tal como se ve en las

encuestas y en lo referenciado previamente, la flexibilidad y comunicación van a ser herramientas claves que tendrán que incorporar los jefes de equipo.

Para liderar y mantener el nivel de productividad a distancia, se le debe dar un nivel de autonomía y confianza al equipo, pero no dejar de dar seguimiento para lograr el cumplimiento de objetivos.

Las empresas, los jefes y directores deberán comenzar a ser más flexibles y trabajar por objetivos para adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes. Será fundamental que el equipo sienta que cuentan con contención, que se realice feedback con frecuencia, y generar vínculos enriquecedores buscando siempre el impacto positivo en el grupo, de esta forma en los equipos se generará sentido de pertenencia.

Se concluye que las empresas deben ajustar sus programas de beneficios a empleados para poder atraer talento y fidelizarlo. Para que los líderes puedan gestionar correctamente deben desarrollar habilidades soft, como la escucha, la empatía y feedbacks constantes para que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia. No es sustentable operar y gestionar un negocio en entornos volátiles sin tener real conocimiento de los recursos y herramientas que el colaborador necesita para mantener su nivel de eficiencia. Capacitaciones de coaching, y herramientas de comunicación serán fundamentales para los líderes.



## BIBLIOGRAFÍA

Savage, Maddy (13 de septiembre 2021) Lo que los jefes realmente piensan sobre el home office. BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58552187>

González, Adrián, (9 de enero 2022) Frustración e incertidumbre en el puesto de trabajo frente al COVID-19, RRHH Digital <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/144441/Frustracion-e-incertidumbre-en-el-puesto-de-trabajo-frente-al-COVID-19?target= self>

Giraldo González, Daniela (2014), Liderazgo: desarrollo del concepto, evaluación y tendencias, <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

El País Economía, (19 de agosto 2020), La COVID-19 impulsa nuevas vías de colaboración entre competidores [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/17/extras/1597683105\\_203760.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/17/extras/1597683105_203760.html)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL - (septiembre 2020). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020\\_Argentina\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/4/BP2020_Argentina_es.pdf)

Grimaldo, Ana (junio 2020) El trabajo remoto tendrá que enfrentar varias resistencias, entre ellas el estilo de liderazgo actual. El CEO Digital - <https://elceo.com/negocios/el-trabajo-remoto-tendra-que-enfrentar-varias-resistencias-entre-ellas-el-estilo-de-liderazgo-actual/>

Martín, Lydia (27 de septiembre 2018) La adaptación a las nuevas tecnologías, un camino hacia los ingresos del futuro. La Verdad. <https://www.laverdad.es/nuestra-economia/adaptacion-nuevas-tecnologias-20180927010343-ntvo.html>

Leinwand, Paul (21 de mayo 2021) Seis paradojas de liderazgo para la era postpandemia. <https://ideas.pwc.es/archivos/20210521/seis-paradojas-de-liderazgo-para-la-era-post-pandemia/>

Medife - Home Office: Ventajas y desventajas de trabajar desde casa. <https://www.medife.com.ar/noticias/home-office-ventajas-desventajas>

Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. ¿Qué es el teletrabajo? Argentina Gobierno (diciembre 2020) - <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es>

Rodríguez Sánchez, Martín (junio 2020) Home Office: La evolución empresarial. Forbes Centroamérica. <https://forbescentroamerica.com/2020/06/15/home-office-la-evolucion-empresarial/>

Larralde, Walter (Mayo 2020) On Strategy Liderazgo Post pandemia. Podcast Spotify <https://open.spotify.com/embed-podcast/episode/3AjYaK92aNfn9cpQzxwe8L>

González Aón, Adrián (diciembre 2020) Aumenta el miedo a perder empleado entre los trabajadores argentinos. Randstad. <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/aumenta-miedo-a-perder-empleo-entre-los-trabajadores-argentinos/>

Capacitarte (marzo 2021) – La influencia de los millenials en los espacios de trabajo. <https://www.capacitarte.org/blog/nota/La-influencia-de-los-Millennials-en-los-espacios-de-trabajo#:~:text=Los%20Millennials%20necesitan%20y%20buscan,son%20motivadores%20los%20espacios%20innovadores.>

Núñez, Julio (14 de abril 2021) 'Change mindset', la mentalidad que permite afrontar los cambios con éxito. El País <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-04-14/change-mindset-la-mentalidad-que-permite-afrontar-los-cambios-con-exito.html>

Boulet, Vanesa. Más del 60% de los trabajadores priorizan los beneficios por encima del salario económico A24 (diciembre 2021) <https://www.a24.com/pymes/mas-del-60-los-trabajadores-priorizan-los-beneficios-encima-del-salario-economico-n987535>

Salesforce - Millennials vs. Generación Z: ¿En qué se diferencian? (Julio 2021) - [https://www.salesforce.com/es/blog/2021/07/millennials\\_vs\\_generacion\\_z.html](https://www.salesforce.com/es/blog/2021/07/millennials_vs_generacion_z.html)

Vinitzky, Tamara. Encuesta Global CEO Edición 2020. KPMG (septiembre 2020) - <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/09/encuesta-global-ceo-outlook-2020--edicion-especial-COVID-19-----.html>

AECOP. (diciembre 2012). Breve historia del liderazgo. AECOP.net. Recuperado de: <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>.

Hatum, A. (2011). El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis. Editado por Temas.

Hatum, Andrés (2013). "Irrupción. Los cambios generacionales y el futuro de la organización". Editado por Temas.

Hatum, Andrés (2017, 7 de abril). La Nación. [La retención del talento: espantar a la gente tiene un costo muy alto]. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2004531-la-retencion-del-talento-espantar-a-la-gente-tiene-un-costo-muy-alto>.

## Anexo 1

Encuesta de liderazgo durante pandemia.

### Liderazgo en pandemia

¿Cómo se adaptaron los líderes a los cambios durante y post pandemia?

¿Cuál es tu cargo? \*

- Director
- Gerente
- Coordinador
- Analista
- Otra...

¿Qué edad tenes? \*

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- +60

¿Tenes equipo a cargo? \*

- Si
- No
- Si, me asignaron equipo durante la pandemia
- No, pero me gustaría
- Otra...

Quando comenzó la pandemia, ¿te sentiste contenido por tu líder inmediato? \*

- Si, tuvimos mucha comunicación
- No, sentía mucha incertidumbre
- Si, pero me hubiera gustado tener más comunicación
- Otra...

¿Qué te parece que es lo q más está funcionando hoy para un equipo? \*

- Un liderazgo donde el jefe está presente pero controlando, dando poca autonomía
- Un liderazgo donde el jefe se pone a la par de los otros
- Un líder que apunta más al cumplimiento de objetivos , dejando de lado el control
- Otra...

¿Qué ocurrió con la comunicación en tu equipo durante y post pandemia? \*

- Siguió siendo la misma que antes que la pandemia
- Hubo menos comunicación
- Hubo más comunicación
- Tenemos muchas reuniones pero no hay comunicación
- Otra...

¿Crees que la virtualidad generó que haya menos trabajo en equipo? \*

- Tenemos muchas reuniones virtuales pero no trabajamos en equipo
- Estoy trabajando sola
- Sigo trabajando en equipo
- Estoy trabajando más en equipo que antes
- Otra...

...

¿Cuál crees que fue la mayor dificultad en los líderes de equipo cuando se enfrentaron a esta crisis? (COVID 19) \*

- Poca contención al equipo
- No conocía las necesidades de su equipo
- Falta de flexibilidad
- Dificultad para enfrentarse al cambio
- Otra...

¿Qué características debería tener un líder para manejar equipos de forma remota? \*

- Liderazgo emocional
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Confianza y autonomía para sus equipos
- Adaptación e implementación a herramientas de trabajo de forma remota
- Otra...

...

¿Crees que el líder debe darle completa autonomía al equipo? \*

- Si, el cumplimiento de objetivos es responsabilidad del colaborador
- No, el colaborador debería tener seguimiento continuo para evitar tiempos obsoletos
- Debería ser un mix, hacer seguimiento continuo pero dejar al colaborador que maneje sus tiempos
- Otra...

¿Cómo crees que va a ser el liderazgo de ahora en más?

Texto de respuesta largo

Respuestas pregunta abierta (pregunta encuesta número 11):

- Un liderazgo de menos control, más flexible siempre y cuando vea productividad en su equipo.
- Orientado a resultados
- Difícil
- Cambió la forma de trabajar en equipo, existe un híbrido mejor

- Flexible y situacional, con foco en cumplir objetivos, con integración (la virtualidad promueve el trabajo en silos por más que haya demostrado mayor productividad), con mucha comunicación con escucha activa, pensando no solo en el negocio sino también en el bienestar de las personas.
- Igual que antes de la pandemia
- Más orientado a objetivos, cosa que se veía pre pandemia. Muchos ejecutivos quieren que sus empleados vuelvan a las oficinas
- Es fundamental seguir adaptándose, ser flexibles, comunicar objetivos claros y confiar en la capacidad de los colaboradores siempre ofreciendo el apoyo que sea necesario.
- Liderazgo emocional, que se adapte, que controle y también que otorgue autonomía.
- Es un liderazgo basado en la co-creación.
- Flexible y por cumplimiento de objetivos, aunque sin dejar de estar atento al trabajo del equipo
- Más humano
- Colaborativo, por objetivos y de aprendizaje mutuo
- Focalizado en objetivos
- Flexible, mayor autonomía para el cumplimiento de objetivos. Metas claras. Saber delegar y trabajar con gente que entienda su responsabilidad
- igual que antes
- Sin dudas un gran desafío, el no estar presencialmente con el equipo hace que se pierdan detalles de emociones, lenguaje no verbal, actitudes y reacciones que muchas veces nos dan pistas de cómo se siente el equipo.
- Más flexible a la realidad.
- Mucho más flexible.
- De mayor construcción conjunta, comparte los problemas y construye soluciones con el equipo
- Que genere mayor comunicación y que se adapte a los cambios (+ flexibilidad)
- Más flexible en cuanto al manejo de tiempos y horarios, mayor comunicación
- Con mayor comunicación y coordinación, pero brindando autonomía y confianza a

los colaboradores

- Más negociado
- El líder de hoy deber saber guiar y acompañar, pero fomentar el desarrollo, autonomía y responsabilidad de su equipo
- Control excesivo
- Se requieren múltiples aptitudes, y demostrar con actitudes
- Con más flexibilidad y adaptación al cambio
- Con una mayor delegación en tarea
- Sería sensato que sea más orientado a resultados y más horizontal y empático, pero la realidad creo que va a ser más heterogénea tanto por tipo de empresa y Área interna como en tiempos.
- Adaptativo
- Más atado a lo emocional y a la contención
- Comunicación fluida, que genere un espacio de confianza para los colaboradores
- Mucho más flexible, poniendo más confianza en el equipo, dando más Autonomía, pero manteniendo comunicación cuando sea necesario para realizar un seguimiento continuo de los objetivos.
- Se va a tener que adaptar al nuevo contexto y tratar de tener comunicación efectiva sin exceso de reuniones
- De comunicación efectiva, objetivos claros y mucho profesionalismo
- Liderazgo ágil
- Todo depende de cómo la pandemia afectó al líder
- Un líder que se pone a la par del equipo, que es claro en la Comunicación, que da autonomía, pero está presente. Que entiende que estar presencial en una oficina no es indispensable.
- Creo que se ha demostrado que en muchos casos el trabajo desde el hogar ha resultado ser más efectivo, pero deberán flexibilizarse para que el empleado nivele su vida laboral con la personal sin dejar de cumplir objetivos y creo que no deberán dejar de actualizar la tecnología para efectivizar el trabajo remoto
- El liderazgo deberá ser más flexible debido a los cambios culturales (nuevas generaciones, post COVID, nuevas tecnologías, etc.) enfocándose principalmente



en dejar que los colaboradores manejen sus tiempos y concentrándose en las habilidades del grupo de trabajo, basándose en la capacitación continua, mantener motivado al equipo y haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Entiendo que se van a destacar más los equipos que tengan un líder transformacional o de laissez faire, y no así- los que posean líderes autocríticos.

- Más independencia con foco en objetivos
- Flexible
- Mientras el equipo cumpla objetivos, el desarrollo puede ir adaptándose.
- Cumplimiento de Objetivos, el trabajado realizado al largo tiempo se ve reflejado de alguna forma
- Creo que no es algo que se pueda generalizar, ya que no todos los equipos buscan un mismo tipo de líder. Lo que sí creo, es que va a tener que ser más empático con los problemas ajenos de su equipo, para lograr una mayor eficiencia.
- Abierto con escucha activa con cambios y adaptaciones rápidas
- El formato del liderazgo, es completamente diferente ahora. Tiene que ser un líder que confíe más en sus equipos de laburo, estableciendo objetivos claros y medibles.
- Creo que va a ser un mix de ahora en más. Dándole muchos objetivos definidos al equipo
- Basado en la cercanía, la confianza y la presentación de resultados
- Flexible, solidario y de pares, sin tanta distancia jerárquica
- Mixto, con un líder se ponga a la altura de los empleados, dando algo de autonomía y también haciendo un seguimiento continuo
- Los líderes deberán continuar trabajando en forma conjunta con los recursos para una mejor gestión de desempleo
- Va a tomar un tiempo lograr adaptarse al nuevo entorno post- pandémico, pero si se logra, debería ser un liderazgo en el que la confianza en los subordinados y el permitir espacios de crecimiento sea la prioridad número 1
- Van a prosperar aquellos líderes que sean innovadores y capaces de aplicar nuevas técnicas y herramientas para el manejo de personal.

- Con mayor autonomía
- Flexible, de escucha activa con alta autonomía
- Más flexible
- desafiante, liderar sin contacto es complejo, no hay tanta llegada, la cámara y el mail son fríos
- Flexible, acompañando al resto del equipo, y adaptándose mucho más al equilibrio trabajo-vida personal.
- Más flexible, enfocado en resultados y no en el tiempo de trabajo, buscando ser dinámico y buscar nuevas herramientas que se apliquen a la virtualidad
- Flexible. Por objetivos. Confianza y autonomía de colaboradores. Buena comunicación.
- Igual que siempre. No cambio nada ni antes de la pandemia, ni durante, ni post pandemia
- El trabajo debiera mutar al cumplimiento de objetivos, y que cada cual administre sus tareas en el mejor uso de su tiempo
- Deberá ser más efectivo en cuanto al tiempo de trabajo y la comunicación poniendo siempre a los objetivos en primera persona
- Democrático, tareas claras realizando seguimiento efectivo de las mismas
- Debería ser flexible y manejarse con objetivos semanales o mensuales sin necesidad de un control permanente. Además de brindar apoyo
- Flexibilidad y trabajo por objetivos
- Liderazgo por objetivos con un acompañamiento activo.
- Con más confianza, flexibilidad y dando mayor autonomía
- Más autonomía para el colaborador, pero siempre haciendo seguimiento del cumplimiento de tareas y objetivos.
- Más flexible y adaptándose minuto a minuto a los nuevos tiempos que corren
- El liderazgo creo que se está distanciando mucho de lo que estamos acostumbrados, esa presencia física y cercana pasa a ser un referente virtual. Deberá haber un cambio radical en la apropiación de responsabilidades, siendo más conscientes del aporte que cada uno brinda a cada proyecto y buscando activamente involucrarse en los objetivos, tiempos y cumplimientos propios.

- Dependerá de las personas, no hay una sola manera de liderar.
- Más humano y flexible
- Va a tener como foco a la persona, apuntando más que nunca a resultados, empatizando con los ciclos personales y generando puentes que mantengan al equipo unido.
- Híbrido
- Siempre dependen de las personalidades de quienes lo integran
- Más enfocado en el cumplimiento de objetivos y la guía que implica para lograrlos en vez del cumplimiento del tiempo productivo como matriz fundamental del trabajo.
- Acompañamiento, ayuda y control de parte del líder con libertad para el colaborador
- Hay que esperar nuevos cambios
- Mucho más distante. Habrá libertades, pero la flexibilidad hará que se trabaje más y no siempre mejor.
- Un rol que genere confianza en el equipo para una comunicación abierta y fluida, y se preocupa por la retribución de su accionar y cumplimiento de objetivos
- Incierto cuando debería ser más flexible y adaptado
- Mejorado
- Deberá ser más flexible y buscar adaptarse a las nuevas situaciones que pudieran surgir
- Colaborativo y con foco en objetivos
- Flexible
- Un liderazgo basado en las aptitudes blandas con controles x objetivos
- Un mix entre inteligencia emocional y flexibilidad.
- para un buen liderazgo será clave la fijación de objetivos y seguimientos de los mismos. también será necesario el desarrollo de competencias más blandas en los líderes y en los equipos de trabajo.
- Más enfocado en las personas.