

Universidad de Belgrano  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Psicología



## Tesina

Impacto del COVID-19 en el estilo del liderazgo corporativo.

Alumna: Juliana Gabriela López Acosta  
Número de Matrícula: 402-135568  
Tutora de Tesina: Lic. Carla Dell'acqua

Juliana López Acosta

## Resumen

La pandemia por Covid - 19 tuvo un fuerte impacto en diferentes esferas sociales. Una de estas fue la laboral, en donde se produjo un cambio abrupto en la modalidad de trabajo. Las organizaciones con fines de lucro se vieron obligadas a incorporar el trabajo remoto para continuar operando. Esta modificación generó en los líderes la redefinición de sus estrategias y el desarrollo nuevas habilidades para continuar con un desempeño efectivo. El presente trabajo de recopilación bibliográfica busca brindar información acerca de la relación entre el contexto y el estilo de liderazgo emergente en cada época, focalizando el nuevo rol del líder surgido durante la pandemia. La principal característica que los líderes deberán incorporar en su rol actual es la gestión de equipos desde la singularidad. Dentro del material bibliográfico más relevante, se encuentran autores contemporáneos como Julio Cesar Neffa y Diego Quindimil.

**Keywords:** liderazgo, pandemia, complejidad, singularidad, contrato psicológico, gestión de equipos.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	3
Introducción	4
Presentación del tema	4
Problema de investigación	5
Pregunta de investigación	6
Relevancia de la temática	6
<b>Objetivos:</b>	7
Objetivo General:	7
Objetivos específicos:	7
<b>Alcances y límites del trabajo</b>	7
<b>Antecedentes</b>	8
<b>Estado del arte</b>	16
<b>Marco Teórico</b>	22
<b>Metodología</b>	30
<b>Un nuevo estilo de liderazgo producto del Covid-19.</b>	30
<b>Reflexiones Finales</b>	35
<b>Referencias</b>	36

## Introducción

### Presentación del tema

La crisis sanitaria producto del Coronavirus SARS-CoV-2 (Covid - 19), ha tenido un gran impacto en la vida de las personas, impulsado la modificación del contexto y, con este, las actividades que desarrollan en el día a día. Dentro de esta nueva realidad se presenta una característica particular: la complejidad, aspecto que ha sido definido por Morin (2004) como:

“(...) irracionalidad, como incertidumbre, como angustia, como desorden. Dicho de otro modo, la complejidad parece primero desafiar nuestro conocimiento y, de algún modo, producir una regresión. Cada vez que hay una irrupción de complejidad precisamente bajo la forma de incertidumbre, de aleatoriedad, se produce una resistencia muy fuerte”.

El Covid - 19 ha generado muchos cambios para la sociedad. Dentro de estos, se pueden destacar al menos tres aspectos que, hasta el día de hoy, continúan efectuando en la gran mayoría de países: 1. el uso de mascarillas, 2. la aplicación de métodos de desinfección tanto para el cuerpo humano como para los elementos manipulables y 3. el distanciamiento social y/o aislamiento.

Este último punto, ha generado un gran impacto en la población en diferentes niveles, puesto que, durante el periodo de la pandemia, las personas se han visto obligadas a aislarse con el objetivo de evitar el contagio o contagiar al resto de personas.

Esta situación del aislamiento y cuarentena presentó escenarios diversos, los cuales generaron diferentes problemáticas para la población activamente laboral. Por un lado, un grupo de trabajadores tuvo la posibilidad de desplazar su trabajo a casa o al lugar en donde decidieron hacer la cuarentena, dado que las características de su labor así lo permitían, por ejemplo, empleados administrativos. Por otro lado, un grupo de personas se encontraron en la situación de continuar con sus obligaciones laborales en el lugar destinado para las mismas; tales como mineros, personal de salud, de planta productivas y operaciones, puesto que sus funciones lo requerían. Finalmente, un último grupo de colaboradores de diferentes empresas fueron desvinculados de la organización para la que trabajaban o tuvieron que cerrar sus emprendimientos.

Para el presente trabajo, serán de interés el primer grupo mencionado anteriormente, es decir, aquellos que migraron sus actividades laborales a otro espacio físico, adoptando así la modalidad del trabajo remoto.

La problemática que la pandemia ha generado en los espacios laborales, se ha convertido en un reto para los líderes organizacionales, puesto que han tenido que adaptarse a un entorno cambiante, incierto y complejo, viéndose en la necesidad de implementar estrategias que les permitan a sus equipos de trabajo continuar cumpliendo con los objetivos propuestos por la compañía a la que pertenecen. Estas estrategias han abarcado desde capacitaciones, actualizaciones respecto a herramientas tecnológicas y uso de nuevas plataformas de trabajo. Pero un aspecto que ha resaltado dentro en las habilidades fundamentales para la adaptación a este nuevo contexto, es el desarrollo de competencias “soft” o también denominadas “blandas”, las cuales se entienden como aquellas *“competencias que se asocian a las capacidades humanas de índole emocional y axiológico, lo que convierte al ser humano en una persona capaz de aprovechar estas habilidades para optimizar su desempeño en un entorno determinado y que son especialmente importantes en esta convulsionada época”* (Ramírez Franco, 2021).

Teniendo en consideración lo explicitado anteriormente, es importante mencionar que en el mundo pre - pandémico, se definía al líder como aquella persona que *“desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos”* Chiavenato (2009, p.339), por lo que será interesante entender si en este periodo pandémico, esta definición podría mantenerse o si sería necesario realizar alguna modificación a la misma, incluyendo las cualidades que al día de hoy definen a un líder organizacional.

### **Problema de investigación**

Durante el periodo de la pandemia, el cual se ha producido desde finales del año 2019 hasta la actualidad (2022), un gran porcentaje de líderes organizacionales se han comprendido la necesidad de adaptarse a los nuevos escenarios de trabajo, que implican tanto el teletrabajo y el trabajo híbrido, puesto que no todo este grupo se encontraba familiarizado con estas modalidades. Esta transición ha generado algunas dificultades para las organizaciones, debido a la adaptación y desarrollo de nuevas habilidades, implicando para algunas personas un trabajo adicional frente a otras, quienes tal vez, por diferentes razones, han tenido mayor cercanía a nuevas tecnologías y metodologías de trabajo alternativas al trabajo presencial y tradicional.

Asimismo, el impacto en el desempeño laboral no solo se debe adjudicar a la dificultad que los líderes y colaboradores han presentado en el aprendizaje de nuevas modalidades

laborales. Es importante resaltar que las compañías tampoco estaban preparadas para un cambio tan abrupto la necesidad de capacitar a sus colaboradores en dichas modalidades. Es decir, la pandemia obligó a todos a buscar la manera de adaptarse y desarrollar nuevas estrategias para la consecución de los objetivos correspondientes según nivel y función laboral.

Pero centrando la atención en el rol de los líderes organizacionales, quienes, además de cumplir con sus principales funciones como lo son guiar a sus equipos, mantener motivadas a las personas que los conforman, orientándolos a alcanzar sus objetivos, se ha encontrado con una situación compleja en la que deben buscar estrategias y prácticas que les permitan, tanto a ellos como a su equipo, adaptarse al cambio, teniendo en consideración el impacto social, económico y psicológico que implica la pandemia.

### **Pregunta de investigación**

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, resulta interesante preguntar cuáles han sido las características que, a modo de estrategia, los líderes han incluido en su rol para lograr adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo (teletrabajo y trabajo híbrido), consecuencia de la pandemia por Covid - 19, con el objetivo de lograr una gestión organizacional efectiva.

### **Relevancia de la temática**

El liderazgo es uno de los conceptos con mayor interés de investigación, por lo que cuenta con un vasto material de indagación en diferentes áreas, como lo es la psicología organizacional. A partir de allí, lo que se ha logrado identificar es que las diferentes definiciones de esta variable se encuentran influenciadas por el contexto. Por lo tanto, considerando el contexto actual, resulta interesante entender cuál debe ser el estilo de liderazgo adecuado para la gestión organizacional en medio de un entorno complejo como el que la pandemia por Covid-19 ha producido.

De tal manera, resulta relevante la presente investigación, puesto que es importante conocer el impacto que ha presentado la pandemia en el rol del líder de las organizaciones con fines de lucro. Las definiciones de liderazgo utilizadas en el contexto anterior difieren bastante y demandan nuevas estrategias y habilidades por parte de los líderes, para la correcta gestión de equipos, para alcanzar la rentabilidad necesaria que produzca la sustentabilidad del negocio y el crecimiento de cada compañía, en este particular contexto.

Finalmente, resulta importante precisar que las investigaciones que se vienen desarrollando referentes al impacto del Covid- 19 en el estilo del liderazgo organizacional, corresponden en mayor medida al área del Management, por lo que el presente trabajo es un aporte al material bibliográfico enmarcado en la psicología organizacional.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General:**

Proponer una conceptualización alternativa de estilo de liderazgo corporativo considerando el impacto de la crisis sanitaria por Covid - 19.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar los rasgos comunes de un líder en las diferentes propuestas teóricas sobre los estilos de liderazgo.
2. Enumerar los cambios más relevantes del contexto corporativo por la crisis sanitaria (Covid - 19) a los que se han tenido que enfrentar los líderes de organizaciones con fines de lucro.
3. Definir los rasgos esenciales que deben poseer los líderes en una compañía con fines de lucro para alcanzar un liderazgo efectivo a partir del impacto a causa de la crisis sanitaria producto del COVID - 19

### **Alcances y límites del trabajo**

Considerando que la temática del presente trabajo resulta ser actual y sus investigaciones desde las diferentes áreas de interés se encuentran en curso, el abordaje del tema en el presente trabajo será de carácter exploratorio. Se tomarán textos académicos de investigación propuestos desde la psicología organizacional y el management.

De igual manera, es importante precisar que gran parte del material bibliográfico que se encuentra hoy en sobre el tema de interés, corresponde a trabajos de grado de diferentes niveles educativos (grado, maestría y/o doctorado).

Finalmente, si bien el psicoanálisis ha desarrollado grandes aportes a lo que se refiere al liderazgo y gestión organizacional, no será considerado en el presente trabajo.

## Antecedentes

Si bien el liderazgo es un concepto que en la actualidad se escucha de manera reiterada, no es un constructo reciente dentro del campo de la investigación. Por el contrario, el interés en definirlo de manera unívoca es una tarea de larga data dentro de diversas disciplinas tales como la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Lupano y Castro, 2006).

Así mismo, el hecho que distintos campos de investigación propongan conceptualizaciones diversas, no ha permitido obtener una “(..) definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo” (Lupano y Castro, 2006). Es por esto que, destacando la complejidad del constructo, investigadores aseguran una alta probabilidad de no alcanzar nunca una única definición del mismo (Lupano y Castro, 2006).

Por lo mismo que se ha expuesto anteriormente, han surgido diferentes postulados respecto a los estilos de liderazgo. Es importante, desde este momento, pedir al lector que considere cada postulado dentro del contexto que corresponde, pues esta variable resulta tener gran importancia en los planteamientos de cada autor o disciplina.

Inicialmente, es importante tener claro que el liderazgo es un concepto y acción que ha estado presente en la mayor parte de nuestra historia como humanidad. Es así, como en las antiguas civilizaciones ya se podía observar la necesidad de contar con una persona dispuesta a trabajar en un grupo e influyendo en él, a fin de alcanzar un propósito común (Estrada, 2007).

Dentro de las antiguas civilizaciones, apareció la civilización Sumeria en donde los sacerdotes eran los encargados de reunir y administrar las grandes sumas de bienes y valores que se recaudaban con el sistema tributario (Estrada, 2007). En Egipto, la construcción de pirámides requirió de un grupo de personal altamente cualificado, el cual era comandado por capataces que contaban con un extenso conocimiento en geometría y otras disciplinas necesarias para la construcción (Estrada, 2007).

En Babilonia, menciona Estrada (2007), al establecerse el Código Acadiana de Eshnunna, el que se definieron las responsabilidades para los ciudadanos respecto a posibles crímenes, evidencia la importancia que esta civilización le otorgaba a la necesidad de control de personas y procesos. Lo que significó que Moises, en el siglo XII a.C, escogiera hombres capaces de asumir la autoridad para impartir justicia, según el nivel asignado.



En cuanto a la civilización China, el pensador Confucio (Kung Fu- Tse), se encargó de recorrer gran parte de la región con la intención de persuadir a varios señores feudales respecto de la manera en que debían liderar sus reinos de manera eficaz. Es así, cómo se produjo un manual sobre gobierno y administración, el cual tomó características de constitución, pues en él se establecían reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros (Estrada, 2007). Su labor surgió como respuesta a la falta de orden que se presentaba entre los señores feudales de la época. Es así, como desde su filosofía, promovía una gestión basada desde el altruismo, tolerancia, respeto mutuo, armonía social y cumplimiento del deber, siendo un representante en la cultura china en lo que implicó el modelamiento de la sociedad y la política (Castaño, 2013).

Posterior a Confucio, apareció Sun Tzu, quien escribió el Arte de la Guerra, un tratado militar en el que se plasmaron postulados como: 1. la autoridad la tiene el amo, pues era quien disponía de la vida y la muerte, 2. Supervisión bajo la idea del terror, fuerza y muerte, y 3. El esclavo producía poco, pero el coste era escaso. En resumen, las ideas de Confucio pueden resumirse en “Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer” (Castaño; 2013).

En cuanto a la civilización Griega, se observó un florecimiento de matemáticos, economistas, filósofos y pensadores modernos. Es en esta civilización donde se discutió sobre los conceptos de origen y actualización de Estado, lo cual permitió el desarrollo de la democracia como sistema de gobierno, menciona Estrada (2007).

En Roma se evidenció la necesidad de definir las funciones de cada individuo dentro del Imperio y de establecer un proceso de selección de mano de obra agrícola según habilidades, destrezas y aptitudes (Estrada, 2007). De igual manera, esta autora añade que es en esta civilización en donde surgió la necesidad de establecer un sistema de organización que propiciara la delegación sucesiva de autoridad civil.

Asimismo, sumado a este recorrido histórico, es importante mencionar las contribuciones que tuvo la organización militar y la iglesia católica dentro de las conceptualizaciones del liderazgo. Por un lado, el liderazgo militar (Estrada, 2007) tenía claro que la asignación de tareas se debía realizar teniendo en cuenta la especificidad de cada hombre, es decir sus cualidades respecto a la dirección, mando y orden. Dentro de los rasgos que se valoraban en el ejercicio en un líder eran la disciplina, la planeación, la capacidad para aceptar la incertidumbre y lograr minimizar, menciona Estrada (2007).

En cuanto a la iglesia católica, su aporte significativo fue proponer una organización altamente vertical, con una jerarquía de autoridad eficiente, logrando así ser una organización

mundial que logra operar de manera efectiva, estando bajo el mando de una sola persona: el Papa (Estrada, 2007).

En la Edad Media, Venecia (S. XVI) se presentó como la mayor instalación industrial del mundo. Es así que, los venecianos, se vieron en la necesidad de disminuir costos y aumentar rentabilidad, desarrollaron habilidades de planificación, organización y direcciones de personal (Estrada, 2007). Posteriormente, en el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma, pues se había alcanzado una inversión en fábricas y equipos, buscando así una producción centralizada en predios especializados, logrando controlar así los recursos, en lugar de que estuvieran en diferentes casas.

A lo anterior, le siguió la revolución industrial, la cual se inició en Inglaterra (S. XVIII) y se expandió rápidamente por todo el mundo civilizado (Estrada, 2007). Este periodo tuvo tres etapas. La primera (S. XVIII y mediados del siglo XIX), se caracterizó por buscar la mecanización de la operación productiva, a fin de que esta fuera más rápida y abundante. Sus principales actores fueron los burgueses, quienes se caracterizaban por su alta riqueza y estatus social, y los obreros quienes trabajaban más de 14 horas diarias y debían arriesgar su vida, operando la maquinaria en condiciones deplorables (Estrada, 2007).

La segunda etapa (S. XIX - XX), se caracterizó por la automatización de la industria con el objetivo de mejorar la producción. Aquí, los protagonistas fueron la alta burguesía y terratenientes, quienes disponían del capital y estatus privilegiado, la clase media, quienes gestionaban pequeños negocios, y la clase popular que mejoró su condición respecto a la clase obrera de la etapa anterior (Estrada, 2007). Finalmente, en la tercera etapa (S. XX y XXI), se logró industrialización, es decir, la automatización y robotización. Esta llegó a todos los países desarrollados. En esta etapa los protagonistas fueron las personas con alguna especialización y que renuevan conocimientos (Estrada, 2007).

A partir del siglo XX, se inició una etapa de investigación respecto al concepto de liderazgo, permitiendo el surgimiento de distintas teorías; cada una de ellas, se sustentó en diferentes aspectos, uno de ellos el contexto.

En primer lugar, se encuentran postulados enmarcados en el enfoque de los rasgos, en donde el principal argumento era que “el líder nace, no se hace”, propone Castaño (2013). Este enfoque, el cual se presentó durante los años 1920 a 1950 y resurgió en los años 90, tomó como eje diferentes teorías de la personalidad, basándose en las diferencias individuales, de tal manera que desde esta perspectiva, los rasgos se presentan como características estables en las personas y son los que marcan la diferencia entre los líderes y quienes no lo son (Lupano y Castro, 2006).

Dentro de este enfoque, se encuentran autores como Frederick W. Taylor (1856 - 1915), quien ha sido considerado como el padre de la Teoría de la Administración Científica (1911). Este autor propuso que los operarios no poseían la capacidad, ni la formación ni los medios para lograr un análisis científico de su trabajo y, por lo tanto, no alcanzaban a establecer cuál era el método o proceso más eficiente para conseguir los objetivos correspondientes a su lugar de trabajo (Chiavenato, 1989:46, en Terán, 2003). Teniendo esto como base, el gerente o líder, debía gestionar sus recursos para que el trabajo de aquellos colaboradores sea eficiente. Esto era posible con la aplicación y apoyo de los fundamentos de la administración científica y sus técnicas.

La propuesta de la Administración Científica de Taylor hace referencia a un capataz, quien ostentaba la autoridad por su rol más no por sus cualidades y su principal tarea era fiscalizar y controlar las actividades de los obreros, a quienes se les consideraba flojos y faltos de iniciativa (Terán, 2003). Este postulado sirvió como base para la Teoría X de Douglas McGregor, la cual apareció 50 años después.

Luego, Elton Mayo (1880-1949), propuso la Teoría de las Relaciones Humanas - TRH (1932) como reacción a la Teoría de la Administración Científica de Taylor (1911), en la que no incluía aspectos intrínsecos al ser humano (Ramos y Triana, 2007). Mayo con los estudios de Hawthorne logró consolidar la Teoría de las Relaciones Humanas, buscando humanizar y democratizar la administración, despojándola de aquellos conceptos rígidos y mecanicistas que la teoría clásica había propuesto (Ramos y Triana, 2007).

Las investigaciones de Hawthorne en 1924, tuvieron como objetivo identificar la existencia de alguna correlación entre la iluminación de los puestos de trabajo y la eficiencia de los operarios. A medida que el experimento se fue desarrollando, Elton Mayo, logró descubrimientos que cambiarían la forma de entender a los trabajadores, tanto social como psicológicamente. Son estos descubrimientos los que permitieron que los resultados de los estudios de Hawthorne se conviertan en la base teórica de la TRH (Muldon, 2012; en Sandoval, 2016).

Dentro de los principales aportes de Mayo respecto al liderazgo, se pueden identificar (Sandoval, 2016):

1. La importancia de entender al trabajador como un ser humano.
2. Un clima de gratificación sistemático generará un mayor grado de cooperación y de identificación con los fines de la organización.

3. Una vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar de ritmo sin tener que oír los reproches de un supervisor, son factores importantes para desarrollar una actitud mental más positiva y un mayor goce en el trabajo.
4. Se genera mayor productividad si se tienen en cuenta mayores consideraciones personales hacia el trabajador.
5. El efecto del grupo sobre los individuos es mucho más efectivo que el efecto que tiene la organización sobre sus colaboradores.
6. Los factores sociales cumplen un papel motivacional mucho más importante que la remuneración económica.
7. Las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral pueden tener más importancia que las condiciones físicas del trabajo.
8. La perspectiva del hombre como un ser social que trabaja por medio de una dinámica grupal en la que hay una forma de comunicación, motivación y liderazgo.

De igual manera, dentro de este grupo de investigadores, se puede encontrar a Kurt Lewin (1890 - 1947), psicólogo alemán integrante de la escuela Gestalt, quien se destacó por ser pionero en la psicología social como disciplina independiente y por su teoría de los tres estilos de liderazgo. Esta teoría tuvo gran influencia dentro de la psicología de las organizaciones (Martín, Pérez, y López, 2021).

Lewin (1958), en su libro *Teoría del Campo y Experimentación en Psicología Social*, propuso tres modalidades de liderazgo. En primer lugar, presentó el estilo autoritario donde el líder es responsable de la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados. En segundo lugar, postuló un estilo democrático, donde la toma de decisiones se realizaba como un proceso de debate colectivo y el líder actúa como agente experto aconsejando y sugiriendo a sus subordinados. Este estilo, Lewin lo fundamentó en la identificación del líder con su grupo de subordinados. Y, finalmente, el autor propuso un tercer estilo, el *Leiszez-Faire*. Dentro de este estilo, los subordinados se encontraban facultados para tomar sus propias decisiones con toda libertad. La complejidad se presentaba en que estos no siempre asumían la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones. Este estilo se asoció a una baja productividad (Martín, Pérez, y López, 2021).

Así mismo, en la década del 20, Sigmund Freud con el psicoanálisis se interesó por entender y teorizar sobre el liderazgo, por lo que para este momento ya no sólo la psicología organizacional, sociología o economía se mostraban como únicas ramas interesadas por comprender el concepto del liderazgo.

En el texto *la Psicología de las masas y análisis del yo* (1921) Freud, citando a Le Bon (1895), quien en su libro *Psychologie des foules* aborda el tema de la conformación de la masa, grupo social cohesionado, sobre la cual, asegura que “(...) es un rebaño obediente que nunca podría vivir sin señor”. Ante esto Freud (1920) equipara este señor a un conductor de la masa, el cual puede entenderse como el líder del grupo. Este conductor, para asumir ese lugar dentro del grupo debe tener ciertas cualidades. “Para suscitar la creencia de la masa, él mismo tiene que estar fascinado por una intensa creencia (en una idea); debe poseer una voluntad poderosa, imponente, que la masa sin voluntad le acepta” (Le Bon, 1895 en Freud, 1920).

En segundo lugar, durante los años 1950 y 1960, aparecieron teorías que se enmarcan dentro del enfoque conductual o comportamental. El principal fundamento de estas teorías era que la clasificación de los líderes debía hacerse tomando en consideración las cualidades, estilos personales o patrones de comportamiento (Castañeda, 2013). Allí, los estudios más resaltantes fueron los elaborados en la Ohio State University (Lupano y Castro, 2006). Con estos se pudo plantear que existen dos categorías relevantes en la percepción del líder por parte de los seguidores, menciona Castañeda (2013). Estos son, por un lado, la iniciación de estructura y, por otro, la consideración.

La iniciación de estructura se refiere a “(...) conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.” Mientras que la consideración, apela a “(...) conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores” (Lupano y Castro, 2006). Así mismo, estas dos categorías, resultaron necesarias para otros autores orientados a la investigación de un liderazgo efectivo (Larson, Hunt y Osborn, 1976; Nystrom, 1978; en Lupano y Castro 2006).

En tercer lugar, durante la década del 60 y finales de los 70, surgieron las teorías desarrolladas bajo un enfoque situacional. En este grupo de teorías, la idea principal se enmarca en que diferentes patrones conductuales serán efectivos en diferentes situaciones, mientras que una misma conducta no será efectiva en todas las situaciones (Lupano y Castro, 2006). Es importante mencionar que estas teorías incluyeron dentro de sus variables de estudio lo “situacional”, lo que imprimió en el análisis y conceptualización del liderazgo y su efectividad una perspectiva más dinámica (Castañeda, 2013).

El principal representante de este enfoque es Douglas McGregor (1906 - 1964) (Castañeda, 2013), quien desarrolló la Teoría X e Y (1960), la cual intenta explicar el estilo de liderazgo de los directivos. Para este autor, comenta Castañeda (2013), si el líder se encuentra suscrito a la Teoría X, el estilo sería autocrático, es decir, su gestión como líder se basaría en la idea de que todas las personas son perezosas e irresponsables por naturaleza y necesitan

control. Siendo él el encargado de proveer dicho control. Mientras que, si el líder se encuentra gestionando un equipo bajo la Teoría Y, su estilo se fundamentaría en que los colaboradores son creativos, imaginativos y les gusta asumir responsabilidades. Acá el estilo de liderazgo sería democrático-participativo.

Otra teoría relevante dentro de este enfoque es la teoría de Peter Drucker (1909 - 2005), quien ha sido considerado como el padre del management. Drucker, una persona adelantada para su época, polémico y fundamentalmente pragmático, fue propulsor de la descentralización de las organizaciones y de promover la autonomía de los trabajadores (Rivera, 2006), logrando evidenciar el surgimiento del “manager”, rol con una nueva estructura organizacional ascendente y con la capacidad de liderar las empresas y organizaciones, transfiriendo el conocimiento de gestión dentro del equipo (Castañeda, 2013).

El aspecto más resaltante de la teoría de Drucker es que la empresa debe entenderse como una estructura social que reúne a los seres humanos con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas y los deseos de una comunidad (Rivera, 2006).

Respecto al liderazgo, Drucker realizó una distinción importante entre los “trabajadores manuales” de los “trabajadores del conocimiento”. Los primeros, asegura, reducirán su papel en las organizaciones futuras mientras que los segundos, aumentarán, convirtiéndose así en los “managers” de dichas organizaciones. Para Drucker, la sociedad actual, es una sociedad del conocimiento en donde la organización debe convertirse en un entorno exigente que demanda de los trabajadores nuevas formas de comprender más que nuevas formas de hacer las cosas (Rivera, 2006).

Para Drucker, los líderes se presentan de diferentes tipos de formas, colores y razas; y no son el resultado de una mezcla misteriosa de carisma y suerte; de tal manera, que el liderazgo es el fruto de un compromiso orientado a servir a los demás en vez de a uno mismo (Rivera, 2006).

A partir del surgimiento de las teorías del enfoque situacional, se observan aportes conceptuales importantes como “dirección de personal”, el cual hace referencia a la capacidad de tratar con hombres y lograr el cumplimiento de objetivos, la “formación humana”, con lo que se propone la necesidad de mantener una formación técnica continua, y “Gestión del Cambio”, aspecto que implica la capacidad del líder de afrontar los cambios manteniendo la gestión adecuado del equipo a cargo (Castañeda, 2013).

En cuarto lugar, durante los finales de los años 70 y finales de los 90, se desarrollaron teorías como la Teoría del Liderazgo transaccional de Hollander (1978), la cual se basa en el

modelo de Unión Bivalente Vertical. Dentro de esta teoría"(...) la filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa" (Gutierrez, 1999). De esta manera, el líder y sus subordinados definen lo que cada uno espera del otro y, de este conjunto de expectativas, se obtiene la conducta de cada uno de ellos. Es decir, el desempeño de cada integrante del grupo se encuentra regulada por expectativas, negociaciones, entre los otros integrantes. De esta manera, la dinámica premio - buen desempeño se ha considerado como la adecuada gestión de un liderazgo efectivo (Gutierrez, 1999).

Desde la Teoría del Liderazgo Transaccional, el líder es visto como un agente que "(...) afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo con el criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper y Zakkai, 1994:3, en Gutierrez, 1999).

Dentro de los postulados realizados dentro de esta década, se encuentra la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass (1925 - 2007), autor que propuso un estilo de liderazgo opuesto al liderazgo transaccional. La propuesta de Bass tuvo como eje la motivación de los integrantes del equipo. Para este autor, asegura Gutierrez (1999) el líder transformacional tendrá éxito al potenciar la motivación de los colaboradores, instalando un fuerte nivel de compromiso. Este tipo de líder logra elevar los deseos de logros y autodesarrollo de sus colaboradores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, genera en el individuo una necesidad de alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, alineando intereses del subordinado a los de la organización (Gutierrez, 1999).

Lo más significativo de este estilo de liderazgo (Bass y Avolio; 1990 en Gutierrez, 1999), es que estos líderes logran estos resultados dado que son percibidos por sus seguidores como carismáticos, se convierten en referentes para ellos; presentan una consideración individualizada respecto a la satisfacción de las necesidades de cada uno de sus subordinados; buscando estimularlos intelectualmente. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional, menciona Gutiérrez (1999).

Finalmente, dentro de las últimas propuestas sobre estilo liderazgo que se encuentran como referentes para la psicología organizacional y el management, se observan los postulados de John P. Kotter (1947- actualidad) quien sostiene que los líderes "(...) no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan

(Kotter, 2005). De igual manera, asegura que el liderazgo no es algo místico y misterioso, tampoco tiene que ver con tener “carisma” u algún otro rasgo de personalidad. Para Kotter (2005), el liderazgo no es el territorio de unos cuantos elegidos. Por el contrario, este autor asegura que las organizaciones deben identificar talentos a los cuáles se les pueda proponer un trabajo de desarrollo, que les permita asumir el liderazgo.

Otro representante de los últimos tiempos en la investigación del liderazgo es Daniel Goleman (1946 - actualidad), quien propone que la principal característica del líder es la Inteligencia Emocional (Goleman, 2013). Si bien la formación técnica y el coeficiente intelectual son relevantes para el liderazgo, este autor asegura que la inteligencia emocional es un rasgo indispensable para ejercer el liderazgo. Sin este aspecto, aunque se tenga la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica, sumada a una enorme abundancia de ideas inteligentes, una persona no tendrá la capacidad de convertirse en un gran líder (Goleman, 2013).

Para Goleman (2013), un líder debe reflejar una adecuada autoconciencia, empatía, autogestión y capacidad social. Con estos cuatro rasgos se manifiesta la Inteligencia Emocional.

En una revisión de su propia teoría, Goleman (2016) propone seis estilos de liderazgo: 1. El líder coercitivo, el cual suele exigir el cumplimiento inmediato. 2. El líder autoritario, quien se centra en movilizar a los trabajadores hacia una visión. 3. El líder afiliativo, aquel que crea lazos emocionales y armonía con su equipo. 4. El líder democrático, quien establece un consenso por medio de la participación de todos los integrantes de su equipo. 5. El líder pionero, es aquel que espera la excelencia y autonomía de su equipo y finalmente, 6. El líder formativo, el cual se encarga de desarrollar a su equipo para el futuro.

El anterior recorrido permite observar que la variable liderazgo, ha sido abordado por diferentes autores, quienes han propuesto diferentes teorías respecto al mismo, que, además, cada una de ellas, corresponde al momento época en que fue concebida. Esta multiplicidad de conceptualizaciones propuestas, si bien denotan un gran interés por el tema, también generan la dificultad de contar con una definición unívoca y universal de liderazgo y de las cualidades que convierten a una persona en líder efectivo.

## Estado del arte

La crisis sanitaria producto del COVID - 19 no solo tuvo un impacto en la salud física de las personas, sino que en la esfera laboral, también tuvo un impacto significativo. Los modos de trabajo cambiaron drásticamente, lo que produjo una crisis en las organizaciones con fines de



lucro, retando a los líderes a continuar con su gestión en medio de un entorno complejo caracterizado por la incertidumbre, el temor y los cambios constantes.

Actualmente, desde la psicología organizacional y el management, se han desarrollado investigaciones orientadas a entender de qué manera las nuevas modalidades de trabajo, surgidas a partir de la pandemia, han impactado en el liderazgo y, qué estilo de liderazgo están siendo desarrollados en las empresas que mejor desempeño están alcanzado, tanto en los temas humanos, como en los objetivos planteados por cada uno de los negocios..

Dentro de estas investigaciones, el aspecto más recurrente es el redireccionamiento de gestión de equipos, el cual debe estar guiado por el entendimiento y comprensión de la singularidad de cada uno de sus miembros, como seres humanos pertenecientes a un grupo social, con necesidades diferentes, circunstancias, motivaciones, deseos y temores distintos. A continuación, se presentan algunos de los estudios realizados sobre el liderazgo en tiempos de Covid - 19.

Antonio Nuñez, Senior Partner en Parangon Partners y José Ramón Pin, Profesor del IESE Business School, en el estudio publicado por la consultora Wolters Kluwer (2021) “El líder ante las nuevas formas de trabajo pos covid”, en cual participaron más de 2320 altos directivos de empresas reconocidas a nivel global, encontraron que el liderazgo a distancia requiere un cambio en el estilo de dirección. Para estos autores, la Dirección por Tareas debe ser reemplazada por la Dirección por Objetivos y, adicionalmente, el rol de líder debe considerar el desarrollo de sensibilidad emocional en su comunicación con el resto de los colaboradores.

Adicionalmente, otro hallazgo relevante de esta investigación es una fuerte tendencia a mantener una modalidad de trabajo híbrida<sup>1</sup>. El 62% de las compañías que participaron en su estudio optarían por mantener un modelo que combinaría el trabajo presencial con el trabajo remoto. Adicionalmente, identificaron un riesgo en la desmotivación en el trabajo remoto casi de un 60%, lo cual responde a la falta de integración en la compañía (Nuñez y Pin, 2021; en Wolters Kluwer, 2021).

Ante estas observaciones, los autores sugieren, en primer lugar, que es necesario gestionar cambios estratégicos en la organización que fomenten el trabajo en equipo en donde se brinde mayor autonomía y responsabilidad a los colaboradores, buscando así aumentar la motivación a la distancia. En segundo lugar, es necesario que se implementen acciones como “(...) medición de clima organizacional, auditorías de procesos, planes de acción, planeamientos

---

<sup>1</sup> un tipo de ambiente laboral que combina los aspectos del trabajo remoto y el trabajo en la oficina. En un espacio de trabajo híbrido normal, algunos o todos los empleados tienen la libertad de escoger dónde y cuándo trabajar, dividiendo su tiempo entre trabajar desde casa o en la oficina central (Provencionar Perú, 2021).

estratégicos, buscando reforzar o modificar aspectos propuestos previo a la pandemia” (Nuñez y Pin, 2021; en Wolters Kluwer, 2021).

Finalmente, Nuñez y Pin (Wolters Kluwer, 2021) concluyen con su estudio que este nuevo estilo de liderazgo remoto requiere encontrar un equilibrio dinámico entre el control y el empoderamiento, por lo que es necesario el desarrollo de nuevas estrategias.

Por otro lado, Ballen (2021), en su trabajo “Impacto de la pandemia en las organizaciones: Nuevo Camino de Liderazgo”, propone un nuevo modelo de liderazgo en donde menciona que los buenos líderes encuentran la manera de ayudar a sus compañeros. Estos líderes, según el autor, además de brindar oportunidades de crecimiento, también le ofrecen a su equipo de trabajo un apoyo tangible y emocional durante el proceso. Evidencia un cambio importante dentro de las actividades laborales. En la actualidad, se ha generado una separación entre el trabajo diario y los guiones de trabajo, en donde el equipo pasa de ser una masa total, a un grupo de personas con realidades diversas, lo cual fomenta enfoques de liderazgo más cercano al colaborador. Aunque para el autor, no se debe perder de vista la responsabilidad de alinear las tareas diarias de cada colaborador con la misión y visión de la organización (Ballen; 2021). Además, propone la existencia de una estrecha relación entre el desempeño de los colaboradores y el compromiso que tiene el líder con el equipo, de tal manera que a medida que el equipo tenga una percepción positiva de este compromiso, su desempeño también será positivo (Ballen, 2021).

Julio Cesar Neffa (2020) en su texto “Crisis, pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo” expone, cuáles son para él, las consecuencias más sobresalientes de la pandemia por Covid - 19. Plantea que la pandemia afectó, en primer lugar, cobrando la vida de millones de personas y afectando la de muchos otros, por secuelas por haber padecido el virus. En segundo lugar, golpeó a los grandes países capitalistas industrializados, a pesar de ser lugares con sistemas sanitarios sólidos. En tercer lugar, la economía se vio fuertemente afectada, puesto que hubo varios meses donde se interrumpió el funcionamiento de buena parte del sistema productivo, debido al aislamiento y confinamiento que se llevó a cabo en la mayoría de los países del mundo. En su investigación resalta aquellos riesgos psicosociales en el trabajo, causantes de un sufrimiento para los colaboradores dado que vulneran la subjetividad y la identidad de cada uno de ellos, llegando al extremo de la somatización.

Según, Neffa (2020), durante esta época de pandemia, el trabajo se ha intensificado, los riesgos del medio ambiente del trabajo aún se mantienen con el teletrabajo, en donde continúan apareciendo, dolores, accidentes, enfermedades, incapacidades y muertes. Asimismo, manifiesta que se ha presentado un aumento en la carga psíquica y mental, además de los

trastornos músculo - esqueléticos y la fatiga de la visión por el uso excesivo de las herramientas tecnológicas.

Este autor, identifica la existencia de una necesidad por parte de los colaboradores, de continuar con las actividades laborales controlando sus emociones, generando sufrimiento, pues no logran desenvolverse de manera auténtica. Esta necesidad de evitar expresiones de emociones, pueden provocar agotamiento emocional, inseguridad, incertidumbre, angustia y ansiedad (Neffa, 2020).

Mientras que Neffa plantea algunos riesgos psicosociales con la nueva modalidad de trabajo, Santillán (2020), expone aspectos positivos y negativos del teletrabajo, producto del Covid - 19. Desde lo positivo, este autor propone que

“(…) los líderes de talento humano visualizan en las empresas modernas nuevas prácticas laborales como: el salario emocional, responsabilidad social corporativa orientada a la gente, cómo conciliar el trabajo y la vida familiar, etc. Estos procesos de talento humano nos llevarían a buscar un equilibrio y funcionalidad entre el trabajo y las expectativas de los nuevos trabajadores del siglo XXI, combinando sus espacios de vida, deporte, desarrollo académico y tiempo de calidad para la familia”.

El teletrabajo permite mayor planificación y organización de sus tareas, proporcionando la mejor administración de tiempo, lo que conlleva lograr la conciliación entre lo laboral y lo personal. De igual manera, manifiesta que los colaboradores evitarían el desplazamiento hacia su lugar trabajo, sobre todo aquellos que viven lejos. Por otro lado, el trabajo remoto les permite a los empresarios reducir costos fijos (Santillán, 2020).

En cuanto a los aspectos negativos, Santillán (2020) menciona que el teletrabajo, viene a ser percibido como un estilo de trabajo bastante independiente, el que, si no es gestionado de manera adecuada, podría tener consecuencias negativas en la consecución de objetivos, metas organizacionales y podría debilitar el trabajo en equipo. Otro aspecto importante, es que si no existe un correcto balance entre la vida familiar y laboral, podría generar conflictos familiares. Adicionalmente, Santillán (2020) encuentra como desventaja el surgimiento de un sentimiento de soledad en los colaboradores, afectando así su motivación en la gestión de sus actividades laborales.

En línea con lo planteado por Neffa y Santillán, Diego Quindimil (2020) en su trabajo titulado “*La concepción del trabajo que nos trae la pandemia*”, plantea que el desafío de conseguir el contacto humano, cuando físicamente estamos lejos y la necesidad de un nuevo liderazgo”,

argumenta que “en medio de la pandemia los trabajadores se esfuerzan por desarrollar sus actividades económicas de la mejor manera posible, en medio de un contexto angustiante e incierto.”

Quindimil (2020) realiza una distinción muy interesante. Señala que la adaptación a la nueva modalidad de trabajo que se está instaurando puede resultar compleja puesto que no se ha tenido una gestión adecuada en el pasaje del trabajo presencial al trabajo remoto, pues, como señala el autor, las actividades laborales no estaban diseñadas para realizarse en soledad y en el hogar, y las casas tampoco estaba implementadas para lo que implica el home office. Según este autor, el trabajo remoto que se realiza hoy como consecuencia de un aislamiento no es equivalente a fijar una modalidad de trabajo remoto, como resultado de un acuerdo con el jefe, pues esta última se realizaría bajo un proceso planificado.

Quindimil (2020), comenta que en sus asesorías a empresas y directivos ha logrado identificar que existe un gran número de colaboradores que consideran que con el home office han tenido que trabajar mucho más. De igual manera, descubre que esta sensación responde a una necesidad de trabajar más debido a que, actualmente, no tienen la mirada del jefe durante la jornada laboral. Es por eso que, según su investigación, los colaboradores sienten la necesidad de hacer más notorio su trabajo.

De igual manera, Quindimil (2020), plantea desde su experiencia profesional que este contexto tan complejo, se ha podido observar ciertas etapas en la adaptación organizacional a la pandemia. Como primera etapa, identificó un momento traumático a causa del aislamiento obligatorio. Posterior a esto, los trabajadores lograron experimentar un alivio al ver que podían continuar con sus actividades a distancia. La gran mayoría valoraba el no perder tiempo y dinero en desplazamientos hacia las oficinas, y además, reconocían que podían compartir más tiempo en familia. Más tarde, surgió una etapa en donde los colaboradores experimentaron una sensación de mayor tranquilidad frente al impacto inicial. Y, finalmente, se produjo cierto acostumbramiento a esta nueva modalidad de trabajo, lo cual permite plantear la posibilidad de mantener un estilo de trabajo híbrido, es decir, combinar la presencialidad con el trabajo remoto.

Teniendo en cuenta que para este autor, la modalidad de trabajo se está transformando, es importante no perder de vista el desafío al que se enfrentan los líderes de las organizaciones. Estos deben encontrar la manera adecuada de gestionar sus equipos teniendo en consideración las diversas necesidades y temores que esta nueva modalidad representa para los trabajadores (Quindimil, 2020).

Finalmente, un aspecto que Diego Quindimil (2020) resalta en su investigación es que los líderes deben considerar que entre mayor sea el uso de la tecnología, mayor cercanía

emocional deberán tener con su equipo. De tal manera, que él propone un nuevo estilo de liderazgo basado en “habilidades blandas” como la empatía, escucha activa, inteligencia emocional y credibilidad, colocando a la persona, desde su singularidad como centro de atención para mantener el desempeño y la motivación, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Jaén y Cortés (2020) en su investigación aseguran que, ante una crisis sanitaria de una dimensión como la que se encuentra atravesando la población mundial, es indispensable que emerja un nuevo liderazgo capaz de responder de manera inmediata y creativa a los problemas no contemplados como alternativos a surgir. El liderazgo que situaciones como estas requieren, “(...) ágil, coherente y adaptado a las necesidades más inmediatas (...)” de la población. Adicionalmente, estos líderes deberán adecuarse rápidamente a la crisis, dar respuestas ágiles y eficientes, manteniendo una comunicación fiable y constante con su equipo de trabajo durante el día a día.

Las cualidades que deben tener los líderes en tiempos de crisis deben ser confianza, honestidad, autenticidad, transparencia, actitud positiva y control del caos, mencionan Jaén y Cortés (2020). Si el líder se posiciona desde este lugar, podrá asumir su rol ofreciéndole al equipo la seguridad de que la organización sabe cómo afrontar la crisis. Mientras que, si este se comporta de forma impulsiva e irreflexiva, el mensaje transmitido al equipo será de caos y nerviosismo, llegando a desarrollar una relación negativa con el líder (Jaén y Cortés, 2020).

Finalmente, otro aspecto importante que mencionan estos autores es que durante una crisis sanitaria como la del Covid -19 es importante mantener al equipo informado sobre lo que está ocurriendo y cómo planea la organización enfrentar la situación, promoviendo un ambiente de transparencia y tranquilidad (Jaén y Cortés, 2020).

Otra de las investigaciones que resultan de gran interés para el desarrollo del presente trabajo es la realizada por Sánchez (2020), quien asegura que, para recuperar la situación anterior, es necesario que surjan líderes y organizaciones resilientes. Para este autor, los cambios que implica un contexto tan complejo e incierto como el actual, se consideran como factores que obligan a las organizaciones a modificar aspectos que incluyen desde su estructura hasta el estilo de liderazgo. Aurelio Sánchez (2020) asegura que “se requieren nuevas habilidades y competencias para afrontar con éxito las situaciones desconocidas que están emergiendo y que ni siquiera se sabe cómo llegar a resolverlas”. plantea que, el liderazgo viene a ser una competencia altamente necesaria para afrontar situaciones complejas.

Este contexto complejo, actualmente es denominado dentro del rubro organizacional como “entornos VUCA”, siglas en inglés que responden a Volatility (volatilidad), Uncertainty

(incertidumbre), Complexity (complejidad) y Ambiguity (ambigüedad). Estas características definen de manera puntual el contexto actual, el cual puede percibirse como difícil de controlar. En primer lugar, el autor define la volatilidad como la inmediatez, el cambio continuo y dinámico. En segundo lugar, la ambigüedad para Sánchez (2020) es el resultado de "(...) la dificultad de interpretar con acierto las situaciones, debido a la enorme complejidad de estas". En tercer lugar, el autor define la incertidumbre como aquel aspecto que hace que no sea posible predecir lo que acontecerá. Y, finalmente, la complejidad, aspecto que evidencia la dificultad de entender el presente y predecir cómo será el futuro (Sánchez, 2020).

Para este autor, la mejor estrategia para hacerle frente a un entorno VUCA es desarrollar e implementar un liderazgo resiliente, quien asegura que el "liderazgo resiliente es aquel capaz de mantener la ventaja competitiva de una organización o un grupo en el tiempo, a través de su capacidad para realizar dos tareas simultáneamente: ofrecer un excelente rendimiento de los objetivos actuales e innovar, adaptándose eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en el mercado y la tecnología" (Sánchez, 2020).

Aurelio Sánchez (2020), describe en su trabajo las principales características que debe incluir el liderazgo resiliente. Este estilo de liderazgo debe incluir dos capacidades: 1. resistencia frente al conformismo, el desánimo y la dimisión, y 2. la capacidad de forjar un comportamiento vital personal y colectivo, a pesar de la dificultad de la situación (Castiñeira y Lozano, 2012, en Sánchez, 2020).

Finalmente, este autor reflexiona sobre la importancia de desarrollar este tipo de liderazgo en las organizaciones, asegurando que los líderes resilientes podrán ser piezas claves para promover los cambios y las innovaciones en el equipo, guiando a los colaboradores, de la mejor manera, durante la transición, logrando mantener la motivación y el desempeño (Sánchez, 2020)

## Marco Teórico

La psicología organizacional es definida según Zepeda (1999) "como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas." Por otro lado, Dunnette y Kirchner (2005) señalan que la psicología organizacional "es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma." Así, también, Mazabel (2000) la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa (Vélez, 2016).

Esta área de la psicología ha cobrado mucha relevancia en los últimos años debido al estatus que le ha otorgado a las organizaciones como sistemas sociales complejos, circunscribiendo el comportamiento de cada uno de sus integrantes en un marco social (Schein, 1994). De tal manera, que las diferentes situaciones que atraviesan las organizaciones tienen que ver más con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo (Schein, 1994).

Adicionalmente, la psicología organizacional tiene como objetivo, "desarrollar técnicas y realizar análisis ocupacional de la organización del trabajo; la selección de personal, análisis ocupacional y diseño de manuales de funciones, perfil del cargo y las competencias del cargo; los procesos de inducción, reinducción, capacitación y desarrollo de personal" (Babativa, 2017). Asimismo, Aamodt (2010) agrega que la psicología organizacional debe "crear una estructura y una cultura organizacional que motive a los empleados a desempeñarse bien; proporcionar información necesaria para hacer su trabajo y crear condiciones que sean seguras y resulten en un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

Dentro de los temas que se abordan desde la psicología organizacional, el liderazgo ha generado un gran interés investigativo; es por ello que este concepto, al día de hoy, no cuenta con una definición unívoca, puesto que cada autor que aborda el tema propone una conceptualización según el enfoque en el que se asientan sus investigaciones. Aunque cada investigación, permite tener una mirada amplia de lo que puede ser el liderazgo, resulta importante adoptar como marco teórico una definición general que permita entender a qué responde este concepto.

De tal manera que, para fines de la presente investigación, se entenderá el liderazgo como "la unión de varios componentes, habilidades y conocimientos que le permiten a una persona influenciar a un equipo con el fin de cumplir con un objetivo en común" (Ballen, 2021).

Dentro de las características más resaltantes en los diversos postulados que se han propuesto para determinar lo que es el liderazgo, se puede encontrar la proactividad, la comunicación asertiva, la creatividad, el trabajo en equipo, el ser inspirador, el tener una buena escucha, una actitud positiva frente a posibles cambios y la habilidad de mantener a un equipo de trabajo unido y comprometido por un mismo objetivo en común (Ballen, 2021).

Aunque se puedan enunciar las principales características que pueden encontrarse como similares dentro de las diferentes definiciones, lo cierto es que este concepto ha decantado en propuestas de diferentes estilos de liderazgo.

Tal es el caso de Elton Mayo, quien, desde la Teoría de Relaciones Humanas, planteó la necesidad de humanizar y democratizar la administración de la organización, haciendo a un lado conceptos rígidos y mecanicistas propuestos por la Teoría Clásica de la Administración.

Otro postulado que resulta ser muy interesante es el de Bernard Bass, quien propone un nuevo estilo de liderazgo centrado en la motivación más que en la recompensa.

Este estilo de liderazgo conocido como liderazgo transformacional, tiene como fundamento lograr que, mediante un estímulo intrínseco los trabajadores acepten y se comprometan con el logro de la misión de la organización como primer objetivo, siendo este primordial frente a sus intereses personales (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

De igual manera, Bass expone que el performance de un líder transformacional estará determinado por las circunstancias y lo que éstas requieran de su gestión frente al equipo (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Este estilo de liderazgo hace frente al liderazgo transaccional, el cual se fundamenta en que el líder logra el cumplimiento y/o compromiso de los colaboradores a través de factores externos, por ejemplo, bonos extraordinarios. En cambio, el liderazgo transformacional se fundamenta en acciones mediadas por lo aspiracional y psicológico. El liderazgo transformacional se encarga de motivar a las personas para que hagan más de lo creen posible, logrando tener resultados extraordinarios para la organización (Bass, 1985, p.20 en Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Asimismo, el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en las organizaciones dado que, logra una influencia positiva en las interrelaciones con los miembros del grupo, generando modificaciones de visión para que cada individuo tenga como prioridad los intereses colectivos en lugar de los intereses personales, aun cuando no tenga cubiertas sus necesidades básicas (seguridad, salud y afiliación) (Bass, 1985 p.15 en Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

Es importante resaltar que la gestión de equipos desde este estilo transformacional permite que los colaboradores de la organización, vayan conociendo su potencial "(...) para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985, p.16 en Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico de este estilo de liderazgo el cual estimula tanto el desarrollo individual, como la transformación del colectivo."



Otro estilo de liderazgo que resulta interesante resaltar dentro del área de la psicología organizacional es el modelo de liderazgo propuesto por Daniel Goleman, dentro del cual el autor destaca como característica central la Inteligencia Emocional.

Este tipo de inteligencia fue propuesto por este mismo autor como una competencia determinante para la predicción de líderes potenciales. Goleman distingue esta competencia de otras como, por ejemplo, “el coeficiente intelectual” y “la habilidad técnica”, las cuales, según él, van siendo menos determinantes para seleccionar líderes a medida que el colaborador va asumiendo una mayor jerarquía en la compañía en donde se desempeña. Goleman (2013) resalta que un buen liderazgo está basado en emociones, pues los líderes logran resultados mediante la pasión y motivación intrínseca de sus equipos. Las emociones vienen a jugar un papel importante en el rol de los líderes y la consecución de sus resultados; de tal manera, que a aquellos que logran entender el rol que estas cumplen en el entorno laboral, saben hacer uso de ellas para lograr esa motivación del equipo y establecido un adecuado nivel de moral, motivación y compromiso.

Finalmente, se encuentra otro estilo de liderazgo que resulta ser pertinente para el contexto en el que se encuentran inmersos hoy los equipos de trabajo de organizaciones con fines de lucro. Este estilo es el adaptativo.

El liderazgo adaptativo fue propuesto por el Profesor Ronald Heifetz cofundador del Centro de Liderazgo de Harvard Kennedy School como una metodología sustentada en la necesidad de reflexionar y analizar el contexto organizacional actual, el cual se caracteriza por el alto grado de incertidumbre y su cambio constante para que, de esta manera, se identifiquen las estrategias que permitan hacer frente a la resistencia y conflictos que puedan surgir, además de lograr que el equipo se movilice dentro de estas situaciones adversas (Ferreira, 2020).

En términos generales, el liderazgo adaptativo se define como “la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen, tomando como referencia el concepto de evolución de la biología, en el sentido de que una adaptación exitosa tiene tres características: preservar el ADN que garantiza la supervivencia, descartar el ADN innecesario, y crear el ADN necesario para adaptarse a desafiantes entornos de forma de combinar experiencias y aprendizajes con nuevas competencias y capacidades para hacer frente a nuevos desafíos y retos” (Ferreira, 2020)

Teniendo en cuenta esta definición, se observa que este estilo de liderazgo valora tanto la historia como la innovación. Es decir, desde esta perspectiva, los sucesos pasados resultan ser importantes porque permiten tomarlos de base para la definición de un nuevo camino a seguir

con nuevas estrategias y, este nuevo camino, esta nueva construcción debe hacerse desde la innovación, la creatividad.

Es importante resaltar que, desde esta propuesta, este tipo de liderazgo “promueve la responsabilidad de habilitar a otros a alcanzar su propósito bajo condiciones de incertidumbre. La dimensión de incertidumbre es la que requiere la condición adaptativa de liderazgo. No necesariamente es “hacer las cosas bien” o “ya sé cómo hacerlo”. Es, por lo tanto, el desafío de liderar, de gestionar equipos, de conducir el barco, cuando no es tan fácil definir el rumbo” (Ferreira, 2010).

Siguiendo la línea de los conceptos psicológicos que ha generado dentro del abordaje del liderazgo es del Contrato Psicológico. Este concepto hace referencia al “conjunto de expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones, en gran parte de naturaleza inconsciente, de carácter informal, dinámico, y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necesitan tanto la persona como la organización (Levinson en Schvarstein, 2005).

Cuando la organización incorpora personal y le asigna sus responsabilidades, debe preocuparse por lograr generar condiciones que permitan a los colaboradores mantener por bastante tiempo un alto nivel de desempeño y, que a la vez, le permita a cada colaborador, satisfacer sus necesidades más apremiantes (Schein, 1994).

Este concepto es uno de los más complejos que se ha propuesto desde la psicología organizacional, puesto que implica “(...) la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales (Kahn y otros, 1964 en Schein, 1994)”, en donde también se encuentran incluidas las expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantía de que no lo van a despedir inesperadamente, etc.

En relación a este punto, es necesario considerar que el contrato psicológico establecido entre cada colaborador de una determinada compañía con la misma tiende a cambiar con el tiempo a medida que varían las necesidades, tanto del individuo como de la organización. Es decir, lo que un empleado espera de su empleador a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50 (Hall, 1976; Schein, 1994), y lo que la organización espera de una persona durante el período de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Es así que tanto los líderes como las mismas compañías deben considerar el contexto y realidad de los colaboradores para lograr el compromiso adecuado que fortalezca ese contrato psicológico.

Otro aspecto importante, que se encuentra estrechamente vinculado con la variable contexto es el de complejidad. Desde este punto, Edgar Morin (---) postula la Teoría de la Complejidad. Para Morin (1994) uno de los principales sustentos del paradigma de la complejidad es que un sistema complejo no puede ser analizado en principio en forma fragmentaria, es decir, por partes. Los sistemas se encuentran constituidos por un sistema de elementos que tiene múltiples sentidos en la intimidad de los mismos, considerados en un horizonte temporal limitado y puede sufrir transformaciones y cambios bruscos. De esta manera, se puede entender que un grupo social, en este caso, las organizaciones con fines de lucro son sistemas complejos puesto que están conformados por diversas variables que no pueden ser analizadas de manera independiente, sino que se debe entender cada situación como parte de un todo.

Según Morin (2004), la complejidad posee desde luego muchos soportes y caracteres cuantitativos que desafían efectivamente los modos de cálculo. Es una noción que se manifiesta como irracionalidad, incertidumbre, angustia, desorden, desafiando el conocimiento y generando una resistencia muy fuerte por parte del sistema.

Si bien la propuesta de Morin puede estar dirigida a plantear una comunicación entre las diversas disciplinas científicas, resulta adecuado trasladar este paradigma también a la gestión de equipos, equiparando las diversas disciplinas a los componentes de los sistemas sociales. Asimismo, Morin (2004) menciona que es importante considerar que no existe una instancia soberana que controle o posea todo el saber, sino que existe una pluralidad de instancias, en donde cada una de ellas es decisiva y, a la vez, insuficiente. Para Morin, cada una de estas instancias trae consigo un grado de incertidumbre.

Teniendo como referencia este paradigma de la complejidad, resulta interesante trasladarlo a lo socioeconómico, de tal manera que permita entender a las empresas como un organismo que está compuesto por diversos agentes y factores que lo convierten en un sistema complejo. Dentro de estos factores, se puede resaltar la singularidad de las personas que conforman este grupo y el contexto en el que se encuentran. Este último ha sido relevante en los últimos años, pues se ha visto un entorno cambiante como respuesta a la implementación de nuevas tecnologías. Pero lo que se ha vivido en los dos últimos años, es algo para lo que casi nadie estaba preparado.

La crisis sanitaria a causa del Covid- 19, situación que fue declarada por la OMS como pandemia, ha tenido un fuerte impacto en la vida de las personas, pues esta se alteró de manera

abrupta sin un proceso de adaptación. El cambio más evidente en el tema que compete a la presente investigación es el de la modalidad de trabajo, pues las personas económicamente activas, se vieron obligadas a trasladar su espacio de trabajo a su familiar, o a modificar la manera en la que lo venían realizando, lo que trajo consigo distintas problemáticas para ellas.

Esta pandemia obligó a modificar los estilos de trabajo. Inicialmente, cuando se decretó la necesidad de una cuarentena, las organizaciones que podían continuar con sus operaciones en remoto permitieron que sus colaboradores continuarán con sus actividades desde casa, instalando así el trabajo remoto o teletrabajo, el cual es definido por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) como “(...) Un nuevo esquema laboral, en un lugar alejado de una oficina central o instalaciones de producción, comercio, servicios, etc., separando al trabajador del contacto personal con colegas y líderes que estén en esa oficina, planta o área comercial (Santillán, 2020).”

Esta estructura laboral, se logra mediante un contrato de trabajo, en el que se establece la necesidad de cumplir con determinadas funciones y responsabilidades, haciendo uso de distintas herramientas tecnológicas, sin tener la necesidad de la presencialidad física en un sitio específico, pero en donde el cumplimiento de objetivos y resultados son claves para dicha modalidad (Santillán, 2020).

Si bien, en la actualidad, muchas personas mantienen la posibilidad de trabajar en remoto, las empresas han optado por establecer un estilo de trabajo híbrido, en donde se mezcla la presencialidad con el teletrabajo.

Es importante mencionar que hubo otro grupo que se vio obligado a mantener su actividad laboral en el sitio habitual de trabajo, pero considerando nuevas medidas de seguridad, que probablemente generaron un alto nivel de ansiedad por el temor al contagio y las consecuencias que esto implicaba tanto para el colaborador como para su familia. Por lo que, otro aspecto que resulta relevante considerar para el presente trabajo es la subjetividad. A esa subjetividad que complejiza los sistemas se le debe prestar atención, puesto que dentro de las organizaciones juega un papel importante que permite entender de qué manera cada sujeto se vincula con su rol laboral.

Schvarstein (2005) propone una teoría respecto al vínculo del trabajador con su trabajo. Para esto, dentro de su trabajo, primero toma como referencia dos definiciones de salud psíquica. Por un lado, presenta la de Pichón Riviere quien en 1975 propone la salud psíquica como adaptación a la realidad y, por otro lado, presenta la definición de Mendel (1992) quien afirma que esta es un movimiento de apropiación del acto. Desde la perspectiva de Pichón Riviere, el sujeto va a ser modificado por la realidad en la que se encuentra inserto y, a la vez, será capaz

de modificarla; mientras que para Mendel, el sujeto “puede y quiere apropiarse del acto voluntario y consciente que allí se realiza”.

Esta acción que se plantea en las líneas anteriores, desde el postulado de Schvarstein hace referencia a la actuación de cada sujeto en su ámbito laboral y a “(...) las resonancias, consonancias y disonancias que experimenta cuando actúa fuera de ellas (Schvarstein, 2005).”

Este autor pone de manifiesto la posibilidad de vincularse a manera de actor o de personaje con la acción, es decir con el trabajo que ejecuta. Cuando el colaborador se presenta como actor, su acción, “(...) trasciende la dimensión del personaje que interpreta en situación de trabajo, y que otras veces lo oculta (Schvarstein, 2005)”. Dentro de este postulado, aparece una variable fundamental para entender en qué eje se ubica el colaborador. Esta es la distancia de rol, la cual puede llegar a enajenar cuando es muy grande o puede alienar al sujeto cuando es muy pequeña (Goffman, 1959; en Schvarstein, 2005). Es así que se puede entender que las relaciones que se producen entre el actor y el personaje, y la distancia de rol que entre ellos se logra instalar, dan cuenta de la dialéctica entre la forma en que se internaliza el mundo externo y se externaliza el mundo interno. Esta dialéctica resulta ser la base de la subjetividad del sujeto en situación de trabajo.

Entonces, se entendería que la distancia de rol será saludable siempre y cuando los sujetos hayan logrado un grado de maduración adecuada dentro de su desarrollo psicosocial, permitiéndoles así vincularse de manera sana con su actividad laboral. Existen situaciones en donde, al no alcanzar una madurez en el desarrollo de su identidad, el sujeto puede volverse adicto a la compañía en la que trabajan, encubriendo así la identidad no lograda. Mientras que un sujeto con una madurez psíquica adecuada podrá vincularse desde su autonomía y autoestima con aquella organización que percibe como un instrumento materializado para el logro de sus necesidades básicas. En palabras de Schvarstein (2005) “la organización aparece entonces como instrumento o como dependencia institucional. Y el actor como sujeto de sus actos, o disfrazándose de personaje para encubrir de una identidad no lograda más allá de la cáscara de su personaje. De donde se deriva que, entre una posición y otra, la distancia de rol resulta ser una función de la dialéctica entre autonomía y dependencia.”

Los conceptos y teorías propuestos anteriormente funcionan como base para el planteamiento de un estilo de liderazgo adecuado para el contexto actual, permitiéndole así a las organizaciones gestionar y desarrollar de manera adecuada a sus líderes, obteniendo así resultados alineados a los objetivos corporativos.

## Metodología

Para la presente investigación, la cual tiene un carácter descriptivo, se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones relacionadas al liderazgo y liderazgo en época de covid. Para la selección del material, se consideraron autores que estuvieran enmarcados dentro del área de la psicología organizacional y el management. Así mismo, también se tuvo en consideración que la mayoría de los trabajos de investigación referentes al liderazgo en época de Covid-19, corresponden a investigaciones recientes debido a que la problemática se mantiene vigente.

Se realizó la búsqueda en páginas con libros digitales, repositorios de universidades, en portales de difusión de producciones científicas, revistas científicas y sitios web propios de consultoras de management.

Para el desarrollo del siguiente capítulo se utilizarán principalmente a autores como Ballen (2021), Antonio Nuñez, y José Ramón Pin (2021), Quindimil (2020), Neffa (2021), Kotter (2005) y Schvarstein (2005).

Se presentará, en primer lugar, los rasgos característicos que un líder debía tener para una gestión adecuada de su rol que se plantearon pre pandemia. En segundo lugar, se resaltaré cuál fue el impacto de la pandemia por el covid-19 en el estilo del liderazgo corporativo. En tercer lugar, se abordarán los principales retos que este nuevo contexto trajo a los líderes de organizaciones con fines de lucro. En cuarto lugar, los nuevos rasgos que se deben considerar importantes incluir dentro del rol del líder. Y, finalmente, se propondrá una conceptualización del estilo de liderazgo post-covid.

### I. Un nuevo estilo de liderazgo producto del Covid-19.

Dentro de los rasgos esenciales del liderazgo que se encuentran como comunes dentro de las diferentes conceptualizaciones mencionadas en los apartados anteriores, se identifica la proactividad, la comunicación asertiva, la creatividad, el trabajo en equipo, el ser inspirador, buena escucha, actitud positiva frente a posibles cambios y la habilidad de mantener a un equipo de trabajo unido y comprometido por un mismo objetivo en común (Ballen, 2021).

Estos rasgos, si bien siguen siendo necesarios para lograr un estilo de liderazgo efectivo, es importante reformular qué otras cualidades deben ser desarrolladas y potenciadas por las

líderes organizaciones, en medio de este nuevo contexto producto del covid - 19, para que su gestión sea lo suficientemente efectiva, logrando así el cumplimiento de los objetivos que la compañía a la que pertenecen les propone.

La pandemia que ha afectado a la sociedad desde finales del 2019 hasta la actualidad ha tenido un fuerte impacto en diferentes ámbitos, uno de ellos ha sido el espacio laboral, en donde un gran porcentaje de la población tuvo que modificar por completo el estilo de trabajo que venía realizando. Esta modificación tuvo como consecuencia que muchos trabajadores y trabajadoras se vieran obligados a combinar su espacio laboral con el personal bajo la modalidad del trabajo remoto. Si bien, es probable que para algunas organizaciones con fines de lucro esta modalidad de trabajo se presentará como una posibilidad a implementar de manera progresiva, la realidad es que la mayoría ni tenía un plan de acción para su implementación inmediata, lo que generó grandes dificultades para las empresas y sus colaboradores, quienes en medio de la situación tuvieron que buscar alternativas para resolver las problemáticas que el covid -19 y el trabajo remoto originaron en la vida de los colaboradores de diferentes niveles de las compañías (Neffa, 2021).

Si bien, hoy en el 2022, muchas organizaciones con fines de lucro han dirigido una gran cantidad esfuerzos a la implementación de estrategias que permitan una adecuación a las nuevas metodologías de trabajo que se han instaurado hoy en las empresas (trabajo remoto y trabajo híbrido), este trabajo no ha sido sencillo, puesto que más allá de invertir en tecnología, los actores claves en la adaptación al nuevo contexto organizacional han sido los líderes, quienes a través de un alto grado de compromiso y acción, han buscado mantener el desempeño de su equipo, teniendo en cuenta este logro se ha obtenido como resultado de haber superado una gran cantidad de retos.

Los principales retos a los que se han tenido que enfrentar durante estos últimos años los y las líderes organizacionales están estrechamente relacionadas con la complejidad que implica la adaptación a la nueva modalidad de trabajo, justamente, porque todos los colaboradores de las empresas, es decir, tanto los y las líderes como sus subordinados, no atravesaron un proceso de adaptación producto de un plan estratégico corporativo orientado hacia una nueva forma de trabajo. Adicionalmente a lo que significaba aprender a gestionar su trabajo desde una forma, las tareas del hogar se sumaban a las actividades laborales, generando así en los trabajadores un gran nivel de estrés y ansiedad, lo cual impacta negativamente en su desempeño laboral (Neffa, 2021).

Es importante considerar, que ante estas situaciones, los líderes también se encontraran desorientados, intentando adaptarse a una situación totalmente nueva para ellos y que, además, no era una situación que pudieran considerar para tener un plan de acción. El no entender la

complejidad del contexto, en el que las vidas de un gran porcentaje poblacional estaban en riesgo, generaba mucha angustia, lo que afectaba la capacidad de cumplir con sus funciones y responsabilidades de forma adecuada, ocasionando que no tuvieran la respuesta correcta para poder soportar a su equipo de trabajo. Esto puede ser un argumento para debatir la propuesta de Kotter (2005) respecto a lo que es un líder, el cual, según este autor, tiene la función de preparar a su equipo para el cambio y ayudarlo a enfrentarlo. Esta definición puede ser discutible, puesto que la pandemia evidenció que pueden existir situaciones en donde los líderes no tengan las capacidades para “preparar” al equipo porque ellos mismos no están preparados para enfrentar determinada situación. Por el contrario, esta palabra podría reemplazarse por “facilitar”. El líder puede ser pensado como un facilitador, quien con un sólido desarrollo de competencias hard y soft, podrá brindar un soporte al equipo, sin descartar la posibilidad de que este líder también pueda soportarse en su equipo.

Otro aspecto que también generó picos de estrés, ansiedad y angustia en los colaboradores organizacionales, fue que muchos de ellos pasaron de trabajar el horario regular a trabajar más horas. Esta extensión horaria laboral apareció como respuesta a la falta de la mirada del jefe. Aunque resulte extraño, los trabajadores al no tener cerca a quien supervisaba su trabajo, cumpliendo esta función de manera presencial, percibían que no estaban cumpliendo con sus obligaciones, lo que probablemente, haya terminado desencadenando en el síndrome de burn out para muchos de ellos (Quindimil, 2020).

Un aspecto interesante a resaltar es que este desplazamiento del trabajo a los hogares, permitió entender que aunque todos los colaboradores pertenecían a la misma compañía sus realidades eran diferentes. El espacio físico en el que cada uno de los colaboradores se encontraba, era diferente al del resto, no solo por aspectos físicos/tangibles sino por las mismas problemáticas que debían sobrellevar mientras realizaban su trabajo remoto.

Ante esta situación, los líderes y las mismas compañías se vieron en la responsabilidad de buscar estrategias que les permitieran a todos los integrantes de la organización, continuar con su trabajo de manera adecuada. Para esto se propusieron capacitaciones y actualizaciones en temas “hard” como lo son el uso de herramientas tecnológicas y nuevas plataformas de trabajo. Algunas empresas invirtieron en mejorar la conexión a internet de sus colaboradores, renovar los equipos, brindar herramientas ergonómicas, entre otros. A todas estas acciones que fueron favorecedoras, se le sumó un aspecto muy importante, el cual hoy se identifica como un factor fundamental para la gestión tanto de los líderes como de los mismos subalternos. Este es el desarrollo de competencias “soft” o habilidades blandas.

Si bien el conocer lo referente a las nuevas tecnologías puede ser un gran ayuda para adaptarse a este entorno complejo, las habilidades “soft” permiten sobrellevar mejor y adaptarse



de mejor manera a un contexto cambiante y turbulento como el que trajo consigo la pandemia por covid-19.

Dentro de estas habilidades “soft” aparecen aspectos claves para los líderes que deben ser incluidos dentro de su rol si desean mantener y/o potenciar su gestión, llevándola a un siguiente nivel. Dentro de estas habilidades, resalta, en primer lugar, la empatía. Ser un líder empático con el equipo significa manifestar un interés genuino por el equipo, acercándose a cada uno de ellos para entender su realidad, dificultades, expectativas, de manera que el conocimiento del equipo de trabajo se produce a través de la singularidad del mismo. Es decir, para los nuevos líderes resultará importante entender la realidad de cada uno de sus integrantes y desde allí direccionar al grupo, considerando una comunicación basada en la sensibilidad emocional, como lo mencionan Antonio Nuñez, y José Ramón Pin (2021).

Esto resulta en un gran cambio para el direccionamiento de los líderes, el cual ya no debe centrarse en los resultados de las actividades laborales del equipo, sino que ahora debe tener como prioridad el comprender la realidad de su equipo, individualizando el acercamiento que tiene con este, para que desde este lugar, pueda definir y ejecutar su plan de acción. Sumado a esto, es importante que el acercamiento que el líder tenga con cada uno de los colaboradores de su equipo surja de manera auténtica, donde el trabajador pueda percibir que este, además de guiarlo en sus tareas diarias, también le ofrece un espacio emocional; lo que se traduce en una percepción positiva del liderazgo, en donde este líder va a ser identificado como un ser orientado al desarrollo personal y profesional de su equipo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que no significa que el líder deje tener en cuenta los objetivos laborales y pase a enfocarse únicamente en lo personal de cada uno de sus colaboradores, sino que, más bien, la empatía que el líder pueda manifestar con su equipo podrá ser un factor que permita una gestión eficiente, alcanzando así el cumplimiento de objetivos propuestos. La capacidad de acercarse al equipo de manera empática y genuina, puede ser un factor clave en el compromiso que el equipo tiene tanto con el líder como con la compañía. Es probable que, durante la pandemia, las expectativas que los colaboradores tenían de la compañía se modificarán, pues su realidad había sufrido un cambio. De tal manera, que el saber responder de manera efectiva a estos cambios, pudo haber funcionado como factor clave en la renovación y fortalecimiento del contrato psicológico (Schvarstein, 2005) entre colaboradores y compañía.

Otro aspecto que el rol del líder debe incluir es la honestidad. El líder generará mayor credibilidad ante el equipo si habla de manera honesta y propone un plan de acción desde allí. Sumado a esto, aparece un aspecto relacionado con la honestidad y es la coherencia. Los líderes organizacionales serán percibidos de una mejor manera, si actúan acorde a lo que proponen y

comparten con sus colaboradores. Generará respeto y podrá convertirse en una figura inspiracional para su equipo.

Teniendo en cuenta estos dos últimos puntos, sería importante repensar el concepto que Chiavenato propone de líder. Este autor considera que un líder es una persona que "(...) desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos" (2009, p.339). Si algo ha quedado claro, es que la predicción del futuro para las organizaciones en contextos tan complejos y cambiantes no resulta ser tan exacta, pues la pandemia en la mayoría de casos sobrepasó lo que podría ser un entorno cambiante. Lo que resultaría más apropiado es proponer un rol de líder que, pueda ser un agente que proponga alternativas para hacer frente a diferentes escenarios, que cuente con diferentes respuestas y estrategias para encauzar las actividades, que cuente con la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y desde allí ejecutar la adecuación de su equipo. De igual manera, ante una situación en donde no cuente con una respuesta inmediata, debe tener la capacidad de poner todos sus conocimientos y habilidades a disposición del equipo para salir adelante. Otro aspecto muy importante que el equipo podrá valorar de manera positiva es que este líder también tenga la capacidad de reconocer que requiere ayuda frente a una determinada situación, haciendo partícipes a los integrantes de su equipo en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas que puedan enfrentar.

Todo lo propuesto anteriormente, permite sugerir un estilo de liderazgo orientado a la gestión de equipos tomando como base la identificación de la singularidad de los integrantes del equipo de trabajo, sin perder de vista el cumplimiento de objetivos organizacionales. Es así, que tomando la definición general que propone Ballen (2021), en donde el liderazgo es entendido como "(..) la unión de varios componentes, habilidades y conocimientos que le permiten a una persona influenciar a un equipo con el fin de cumplir con un objetivo en común", se podría ampliar esta definición de la siguiente manera:

El liderazgo es la unión de diversos componentes, los cuales corresponden a aspectos técnicos como conductuales. El rol del líder deberá ser el de un facilitador del cambio, brindándole a su equipo de trabajo soporte, contención y motivación, con la finalidad que se logre el cumplimiento de objetivos. Aquel líder deberá contar con sólidos conocimientos técnicos en su campo de acción, siendo percibido como alguien experimentado de quien se podrá aprender. De igual manera, este deberá contar con un alto desarrollo de habilidades "soft", teniendo como eje la empatía, honestidad, coherencia, inteligencia emocional y, sobre todo, resiliencia, mostrándose así, humano y cercano a su equipo.

## Reflexiones Finales

El liderazgo es un tema que ha generado mucho interés para investigadores enmarcados tanto en la psicología organizacional como para el management. Esto ha permitido entender cómo este concepto ha tenido variaciones según el enfoque bajo el que se observe y el contexto en el cual se desarrolla la conceptualización teórica. Es así que lo ocurrido en estos últimos años con el covid - 19 no podía no tener un impacto en la gestión de los líderes corporativos. Si bien, desde hace algún tiempo el rol del líder venía resaltando la importancia de las competencias soft, la pandemia reafirmó lo cruciales que estas resultan para una efectiva gestión de equipos. Si bien los conocimientos técnicos y la experiencia en determinadas posiciones pueden otorgarles cierta autoridad a los líderes, el poseer un adecuado desarrollo de competencias soft le ofrece al líder credibilidad, respeto y admiración dentro del equipo.

La pandemia permitió que se reformulara la gestión de los líderes, quienes se han visto en la obligación de potenciar sus competencias soft, reforzando la importancia de la empatía. A través de una empatía genuina, los líderes han aprendido a entender a sus equipos desde la singularidad, lo que ha enriquecido la forma en que pueden definir estrategias, pues ya no se plantean objetivos y planes de manera homogénea, sino que cada acción que el líder ejecuta empieza considerar en mayor medida la realidad de cada uno de sus colaboradores, brindándole una mayor cohesión al equipo, puesto que cada integrante del grupo siente un real interés por parte de su líder, lo cual tiende a fortalecer el compromiso que tiene cada colaborador con su líder y a la vez con su empresa.

Es por esto, que resulta importante que las compañías inviertan en el desarrollo y potenciamiento de sus líderes y futuros líderes, puesto que son ellos, quienes, a través de su rol, lograrán que las personas que pertenecen a la compañía posean un correcto desempeño que le permitirá a ésta, alcanzar los objetivos propuestos. Por otro lado, las empresas que no entiendan la importancia de invertir en el desarrollo de sus líderes probablemente estén condenadas a no crecer y a atravesar situaciones de fuga de talento.

## Referencias

- Babativa, D. (2017). Antecedentes de la psicología organizacional. *Psicología organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326426111.pdf>
- Ballén, H.C.(2021). *Impacto de la pandemia en las organizaciones: Nuevo Camino de Liderazgo*. Diplomado de gestión de organizaciones en entornos virtuales. [Ensayo académico, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38133/BALLEN%20SUAREZ%20HAIDY%20CAROLINA%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores [Universidad de Alcalá]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Chiavenato, I. (2009). *Liderazgo, poder y política*. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ra. ed). México D.F: Ed. McGraw - Hill.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, 1(34). <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Ferreira, C. (2020). *Liderazgo Adaptativo y cómo navegar en tiempos de incertidumbre*. Universidad Católica del Uruguay. <https://ucu.edu.uy/es/liderazgo-adaptativo-y-como-navegar-en-tiempos-de-incertidumbre>
- Freud, S. (1920). La Psicología de las masas y análisis del yo. Más allá del principio de placer. Psicología de las masas y análisis del yo y otras obras. Tomo XVIII. Ed. Amorrortu. Argentina.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. [https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo\\_El\\_poder\\_de\\_la\\_intel\\_Daniel\\_Goleman](https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman)
- Gómez Vélez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia al liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Revista de Marina. <https://revistamarina.cl/revistas/1999/2/ogutierrezv.pdf>
- Jaén Ferrer, P., & Cortés Borra, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid 19. *Metas de Enfermería*, 23. <https://doi.org/10.35667/metasenf.2019.23.1003081611>
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132–140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708877>

- Lupano, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107–122.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Martín, A.B., Pérez, J.F., y López. R.M. (2021) Modelo de Liderazgo de Kurt Lewin. Congresos FNN. <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIV(1), 118–134.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad. *Gazeta de antropología*, 20.  
<https://doi.org/10.30827/digibug.7253>
- Neffa Julio C. , Kohen Jorge A., Henry María Laura, Korinfeld Silvia, Lualdi Carolina y Padrón Ricardo (2020). *Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo: una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical*, Buenos Aires: Homo Sapiens. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CONICET. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/2020/11/libro-pandemia-y-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-una-mirada-interdisciplinaria-y-la-experiencia-sindical-julio-c-neffa-jorge-a-kohen-maria-laura-henry-silvia-korinfeld-carolina-lualdi-y/>
- Prevencionar Perú (2021) ¿Qué es el modelo de espacio de trabajo híbrido?.  
<http://prevencionar.com.pe/2021/10/12/que-es-el-modelo-de-espacio-de-trabajo-hibrido/>
- Quindimil, D. (2020). *La concepción del trabajo que nos trae la pandemia*. Diagonales. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <https://www.diagonales.com/contenido/la-concepcin-del-trabajo-que-nos-trae-la-pandemia/22623>
- Ramírez Franco, M. M. (2021). Las competencias blandas en la sociedad del siglo XXI. En E. Bocciolesi, H. A. Chero-Valdivieso, & M. C. Marculescu, *Educación y Literacidad. Pensamiento crítico entre retos e investigaciones* (págs. 176 - 190). Milano-Bergamo, Italia: CIELIT University Press. Recuperado en [http://www.ielit.org/wp-content/uploads/2021/11/EducacionLiteracidad\\_CIELIT\\_UniveristyPress.pdf#page=176](http://www.ielit.org/wp-content/uploads/2021/11/EducacionLiteracidad_CIELIT_UniveristyPress.pdf#page=176)
- Ramos, G.; Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 309-314 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
- Rivera, J. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. *Capital Humano*, 38.  
<http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>

- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, 34, 77–103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517000>
- Sandoval, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Innovación En La Gestión*, 2500–9087, 29–39. [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria\\_relaciones\\_pre\\_til\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65–76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Schvarstein, L. (2005). Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. In *Trabajo y Subjetividad*. Paidós. [https://www.academia.edu/8490069/Dial%C3%A9ctica\\_del\\_contrato\\_psicol%C3%B3gico\\_del\\_sujeto\\_con\\_su\\_organizaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/8490069/Dial%C3%A9ctica_del_contrato_psicol%C3%B3gico_del_sujeto_con_su_organizaci%C3%B3n)
- Schein, E. (1994). El campo de la psicología de la organización. In *La psicología de la organización* (pp. 3–10). Prentice Hall Hispanoamerica.
- Terán, G. A.(2003). *Estilos de liderazgo formal y estudio relativo en empresas de la ciudad de Linares, Nuevo León* [Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/5300/1/1020148970.PDF>
- Wolters Kluwer. (07 de Julio de 2021). *Capital Humano*. Obtenido de Capital Humano: [https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAE2OPXPCMAyG\\_43GnoGjdNESYOiS69GUXXF0wYcrt5aSEn59DWFg0kmP3o\\_fgfPU8MUwho4zXfsEOkmS6RubPDAYtYoblG8DxV3yuHC3JYzcUFtAykVWTejAkIE8sOLKLdegp\\_RX0xh6spCkojzbha7Deu-cWy7e3Ktbw8hZywMeQ8](https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAE2OPXPCMAyG_43GnoGjdNESYOiS69GUXXF0wYcrt5aSEn59DWFg0kmP3o_fgfPU8MUwho4zXfsEOkmS6RubPDAYtYoblG8DxV3yuHC3JYzcUFtAykVWTejAkIE8sOLKLdegp_RX0xh6spCkojzbha7Deu-cWy7e3Ktbw8hZywMeQ8)