

05

**Nuevas estrategias organizacionales
que el liderazgo ejercerá en un
escenario de trabajo a distancia**

**New organizational strategies that
leadership will exercise in a remote
work scenario**

FECHA DE RECEPCIÓN: 02/01/2024
FECHA DE APROBACIÓN: 03/04/2024

1. Resumen

Ximena Sylvia García Valenzuela¹
José Leonardo Vera Reino²
María Isabel Arteaga³

El objetivo del artículo fue analizar y dar a conocer cuáles son las estrategias organizacionales que el líder, a partir de la crisis Covid-19, deberá ejercer para la consecución de objetivos empresariales, tomando en cuenta la limitación del trabajo presencial. El estudio se basó en una revisión de literatura, analizando los cambios que debía experimentar el líder actual para enfrentar situaciones de incertidumbre vividas por la crisis Covid-19. Los autores coincidieron en que la crisis Covid-19 generó una serie de cambios organizacionales y dilucidó las competencias requeridas por el líder para organizar y dirigir a su equipo en un escenario de trabajo a distancia, surgiendo así un líder más empático que promueve relaciones basadas en la confianza, transparencia y lealtad. Adicionalmente, se menciona que se desarrolló una cultura digital que favorece la comunicación y compromiso ante un escenario nuevo, mayor individualidad, dada la distancia y la incertidumbre al cambio.

Palabras clave: cambios organizacionales, Covid-19, estrategia organizacional, liderazgo, trabajo virtual

¹ Universidad del Azuay • xgarciamaf@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0008-7525-7835> • Cuenca, Ecuador

² Universidad del Azuay • jvera@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-4972-7249> • Cuenca, Ecuador

³ Universidad del Azuay • iarteaga@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-6324-5724> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

The objective of the article was to analyze the organizational strategies that the leader, from the Covid crisis, should exercise in order to achieve business objectives, taking into account the limitation of face-to-face work. The study was based on a literature review, analyzing the changes to be experienced by the current leader to face situations of uncertainty such as those generated by the Covid crisis. The authors agreed that the Covid-19 Crisis prompted organizational changes and has mainly elucidated the competencies that the leader should have to organize and lead his team in a remote work scenario. The emergence of a more empathetic leader, who promotes relationships based on trust, transparency, and loyalty. A digital culture is being installed, which favors communication and commitment in a new scenario of greater individuality given the distance and uncertainty in the face of change.

Keywords: organizational changes, Covid-19, organizational strategy, leadership, virtual work



3. Introducción

Durante el último año y medio, el mundo vivió uno de los episodios más catastróficos y globalizados del siglo XXI, la crisis del Covid-19, misma que ha generado muertes, confinamiento obligado, desempleos, cierres de empresas y acostumbrarse a una nueva realidad, con la cual las organizaciones tendrán que convivir para seguir adelante. Frente a este nuevo escenario, las empresas han debido generar cambios estructurales para afrontar su operatividad dentro de las restricciones que cada país ha impuesto, tratando de evitar la expansión de los contagios (Verma & Gustafsson, 2020). La pandemia COVID-19 ha sido etiquetada como un evento de cisne negro que causó un efecto dominó en todos los aspectos de la vida humana. A pesar del corto período de tiempo de la pandemia -sólo cuatro meses y medio hasta el momento- se ha publicado un volumen bastante grande de investigaciones sobre COVID-19 (107 artículos indexados en Scopus y Web of Science).

Tras los cambios organizacionales generados por el Covid-19, nace el nuevo desafío de cómo mantener su capital humano sano, comprometido con la compañía y sin decaer ante la situación negativa que muchas empresas han tenido que enfrentar por el decrecimiento de sus ventas y la lenta recuperación de muchos sectores económicos (Amis & Janz, 2020). Ante esta disyuntiva, es importante comprender cuáles son las competencias o atributos que deberá tener el líder para motivar a los equipos ante la difícil situación mundial que se mantendrá durante los próximos años, como también cuáles son las estrategias organizacionales que deberá ejercer para la consecución de objetivos empresariales, tomando en cuenta la reducción del trabajo presencial, la reestructuración de espacios físicos y la utilización de protocolos de bioseguridad.

Existe la necesidad de conocimientos que expliquen y predigan cómo se van a desarrollar los cambios en esta materia, ya que estos, al momento, se encuentran inexplorados. Por lo tanto, la investigación juega un papel importante en aclarar cómo los nuevos liderazgos permitirán la

consecución de los nuevos objetivos empresariales, tomando en cuenta las nuevas condiciones laborales.

Basándose en estas consideraciones, el propósito de este artículo es desarrollar un acercamiento teórico que permita analizar y dar a conocer cómo las empresas y sus líderes han tenido que adecuarse para poder mantener a flote sus negocios. De esta manera, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que un líder debe tener para alcanzar los objetivos empresariales, tomando en cuenta el escenario de Covid-19?

Para el análisis, se desarrolla una revisión sistemática de literatura, en la cual se aborda el planteamiento de las nuevas estrategias en base a cuatro pilares: velocidad de los cambios, confirmación de la eficiencia de formas existentes, necesidad de nuevos liderazgos y la necesidad de desarrollar nuevas competencias en las personas, principalmente la autogestión, y determinar las oportunidades y roles de los nuevos liderazgos que las organizaciones deben tener para el manejo de sus equipos de trabajo y ofrecer un punto de partida para los investigadores en sus estudios empíricos futuros.

4. Metodología

El estudio investigó solo en fuentes académicas, análisis de expertos y revistas empresariales que hayan sido sujetas a revisión por pares desde febrero de 2004 hasta enero de 2023, siguiendo la metodología sugerida por Verma y Gustafsson (2020), en la cual se determina el tema a investigar y, tras la búsqueda, identificar la literatura que proporcione más información con respecto al tema escogido y que permita detectar temas no tratados para una investigación futura.

Para la selección de la literatura, se realizó una revisión sistemática que permita obtener los marcos generales de liderazgo y su afectación durante la pandemia provocada por Covid-19; para lo cual se seleccionaron tres bases de datos como Science Direct, Scopus y Google Scholar, en función de su amplia cobertura de revistas relevantes en temas de liderazgo empresarial. En su mayoría, los trabajos fueron artículos en inglés, revisados por pares en conferencias y revistas publicadas. La extracción de los artículos se llevó a cabo a partir de noviembre de 2020 hasta mayo 2021.

Para el protocolo de búsqueda, se utilizaron palabras claves como: *"leadership and pandemic"*, *"changes and in and organizations and pandemic"*, *"organizational and strategy and pandemic"*, *"pandemic covid and organizational"*, *"COVID-19 and Employee"*, en documentos en inglés y español. La mayoría de artículos encontrados se relacionaron con los cambios a los que deben enfrentarse las instituciones médicas, enfocando la selección al área de administración organizacional y psicología. Como resultado, no se obtuvo una extensa literatura sobre el comportamiento del liderazgo Covid-19, aunque se conoce que va en aumento con el transcurso del tiempo.

Dado que el tema del liderazgo no está ausente de la literatura, se ha recurrido a autores que anticipaban cambios que debía experimentar el líder actual para enfrentar situaciones de incertidumbre, siendo este

punto un hecho esencial a analizar, dado que no tenemos aún una fecha final de esta pandemia. Muchas publicaciones analizaron el tema de liderazgo dentro de los sistemas de salud, empresas comerciales específicas de un sector de la economía, estudios de sectores agrícolas, los cuales se excluyeron para enfocarnos netamente en los temas de organización de empresas.

Tabla 1

Distribución del número de artículos de cada base de datos

Base de datos	N° de artículos
Scopus	19
Google Scholar	18
Science Direct	20
Total artículos	57

Nota. Todos son artículos académicos y revisados por pares.

Con la utilización de los distintos criterios de búsqueda de la literatura, se obtuvo 57 documentos (Tabla 1). Analizando los artículos seleccionados, se procedió a una depuración, tomando en cuenta si se centran en el liderazgo empresarial o no; finalmente se terminó con 40 documentos, siendo un 60% de las publicaciones del año 2020, un 5% del año 2021 y el resto entre el 2004 y 2018. Dentro de las publicaciones escogidas, tenemos un 80% que son estudios académicos y el resto son análisis de expertos y revistas empresariales, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2*Revistas Consultadas*

Revista	SJR	País
Journal of Applied Behavioral Science	Q2	Estados Unidos
Journal of Business Research	Q1	Países Bajos
Harvard Business Review	Q2	Estados Unidos
IEEE Engineering Management Review	Q3	Estados Unidos
Leadership	Q1	Estados Unidos
Journal of Vocational Behavior	Q1	Estados Unidos
Sustainability	Q2	Suiza
Journal of Health Communication	Q1	Reino Unido
Leadership Quarterly	Q1	Reino Unido
Journal of Leadership and Organizational Studies	Q1	Estados Unidos
Gender, Work and Organization	Q1	Reino Unido

5. Resultados de Investigación

5.1 Velocidad de los Cambios

Con el surgimiento del Covid-19, el mundo entero se enfrentó a cambios vertiginosos que afectaron la forma en que, hasta ahora, se conocía el mundo del trabajo. Las compañías han tenido que realizar una serie de cambios a una velocidad inesperada, para que les permitan seguir funcionando dentro de los marcos regulatorios que los gobiernos han instaurado para evitar la propagación de los contagios, evitar el colapso de los sistemas de salud y principalmente, detener el aumento de fallecimientos.

Esta pandemia afectó la economía de varios sectores, provocando un aumento del desempleo y disminución en los ingresos de las compañías (Dey & Loewenstein, 2020; Woodside, 2020). De acuerdo a la investigación cualitativa realizada, los procesos que se vieron fuertemente afectados son: 1° Generación de nuevos procesos de contratación y desvinculación; 2° Adecuación del marco legal a las condiciones laborales generadas por la crisis, como es el desarrollo de contratos para ejercer el teletrabajo; 3° Aceleración e implementación de plataformas digitales; 4° Necesidad de promover la alfabetización digital; 5° Una nueva forma de gestionar el desarrollo de las personas, promoviendo la capacitación y formación de manera completamente remota; 6° Diagnóstico y nuevas competencias tanto en los líderes como en sus equipos, que permitan abordar las nuevas formas de trabajo.

La modificación de los procesos ha tenido como objetivo mantener a su personal activo y preparado para afrontar momentos adversos para los cuales el mundo entero no estaba preparado, pero que tendrán que encarar por un periodo indeterminado. Es importante identificar estos cambios y cómo el líder deberá prepararse para llevarlos a cabo.

Ahora bien, la complejidad que trajo el Covid-19 no solo ha impactado de manera general a las organizaciones, sino también a sus formas más específicas de gestión, teniendo que analizar y comprender los nuevos movimientos y acciones tanto de la economía del país, así como de la sociedad (Verma & Gustafsson, 2020).

Cuando aparece el Covid-19, las empresas tuvieron que adoptar drásticamente un confinamiento y trabajo a distancia, situaciones que sometió a los empleados a un cambio para el cual no estaban preparados, generando así los siguientes fenómenos:

5.1.1 Limitación en los desplazamientos

Un trabajo virtual que causó novedad en un principio, no teniendo que desplazarse a las oficinas, manejando su tiempo, compartiendo más con su familia. Sin embargo, mientras se fue alargando el plazo de la cuarentena, la carga de trabajo fue en aumento, contrayendo un estrés por el encierro, miedo al contagio y la ansiedad por la depresión económica (Hamouche, 2020). Muchos trabajadores pudieron adaptarse dependiendo de las funciones que desempeñaban; para otros fue más complicado porque requerían de un equipo de trabajo, de un gerente que los guíe y de recursos que la empresa les entregaba, los cuales, en forma remota, eran más difíciles de obtener. En algunos casos, se generaba un conflicto en la relación trabajo-hogar, mismo que dependía del grado de dedicación del individuo al hacer su trabajo, cuándo lo hacía y qué métodos utilizaba (Langfred, 2000). Ante esto, hubo una adaptación en mayor o menor grado al trabajo en el hogar, dependiendo de las ocupaciones realizadas, del género y de la confianza demostrada (Kramer & Kramer, 2020).

5.1.2 Nuevas competencias y adaptación emocional

La virtualidad laboral presenta varios desafíos, siendo los más comunes los tecnológicos, incremento en carga de trabajo, diferencia relacional entre empleador y empleados, desvalorización en la conexión social y la distorsión de los límites entre el trabajo y el hogar (Graves & Karabayeva, 2020). Por lo tanto, podría existir un aumento de depresión que, junto con el encierro, generaría una menor productividad y ansiedad del trabajador (Rubin & Wessely, 2020). Es aquí donde el área de Talento Humano, orientada a las relaciones, juega un papel importante, generando lazos entre sus trabajadores tanto dentro o fuera de la organización (Kehoe & Collins, 2017), cuyos efectos les permita estar preparados para una situación de soledad como las vividas en pandemia.

Cuando terminó el confinamiento, las empresas pudieron reactivar gradualmente sus actividades presenciales; con esto, los empleados podían volver paulatinamente en condiciones seguras, de acuerdo con los protocolos de bioseguridad implementados. Es importante destacar la Teoría del Ajuste de persona-medioambiente, en el cual el individuo escoge organizaciones en el cual su entorno de trabajo sea agradable y reúna las condiciones que él espera, así se generará un mayor nivel de compromiso (Carnevale & Hatak, 2020).

5.1.3 Nuevos protocolos en los espacios de oficina

Los empleados que regresaron a sus oficinas comenzaron a experimentar cambios que afectaban enormemente la forma de actuar: el hecho de utilizar mascarillas limitando una comunicación gesticular, bloqueando el comportamiento natural de las personas en cuanto a su contacto físico, un cuidado por el aseo personal inusual y un temor a ser contagiado; son solo algunos de los muchos cambios que debieron enfrentar en los diferentes roles que desempeñan día a día (Donthu & Gustafsson, 2020).

En el momento que el ambiente sea afectado, por ejemplo, con lo ocurrido por la pandemia, como cuando las organizaciones han tenido que adaptar sus espacios físicos para que sus trabajadores, que han regresado a la presencialidad, vuelvan a un ambiente adecuado y seguro, dentro de los protocolos de bioseguridad; aún se corre el riesgo de que exista un grado de descontento y de no pertenencia al encontrar un entorno distinto al anterior a la pandemia (Carnevale & Hatak, 2020).

5.2 Confirmación de la eficiencia de formas existentes de trabajo

En los últimos años, el trabajo virtual había aumentado considerablemente en varios países desarrollados, generando beneficios tanto para empleados como para empleadores. En este caso, a los empleados les permite una mayor flexibilidad, ahorro de tiempo y costo por desplazamientos y, por ende, mayor tiempo con sus familias. Nuevas políticas que se generaron permitieron reducir el conflicto entre trabajo y familia, ofreciendo formalmente a los empleados más flexibilidad en cuanto a horario y lugar de trabajo (Smite et al., 2023). Existen empresas que adoptaron formas de reclutamiento, selección y capacitación en forma virtual, lo cual transforma las acciones de las organizaciones (Maurer, 2020); pero el trabajo virtual puede venir acompañado de una serie de factores negativos que requiere que los empleados estén preparados para afrontar esta nueva forma de trabajo. Giurge y Bohns (2020) y Graves y Karabayeva (2020) coinciden que dentro de los factores negativos, se encuentra el estrés, producto de una excesiva carga de trabajo, ya que se enfrentan a un mayor flujo de información, acelerando los procesos con dificultades para la toma de decisiones por no tener a sus gerentes cerca.

Al entrar en confinamiento por Covid-19, los empleadores estaban preocupados de que sus trabajadores no cumplieran con sus funciones en forma eficiente con un trabajo a distancia y, por tanto, presionaban a que estuvieran disponibles para reuniones, respondieran a correos electrónicos y llamadas telefónicas en todo momento. Los empleados

que estaban en trabajo virtual, para señalar su lealtad, devoción y productividad, sentían que trabajar todo el tiempo era una obligación para mantener sus trabajos (Giurge & Bohns, 2020); ante esto, es importante mantener una salud mental y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Según Graves y Karabayeva (2020), el hecho de que no exista una diferenciación entre el tiempo de trabajo y el de descanso, influirá en un agotamiento, tristeza y muchas veces hasta generar roces con sus familias; esto se podrá contrarrestar con una buena capacitación y entrenamiento, enfocando a los empleados en los trabajos más prioritarios, de acuerdo a la planificación de la compañía. El trabajador ideal no será aquel que esté todo el tiempo en la empresa, sino el que sea capaz de cumplir sus funciones y lograr sus metas dentro de su honorario de trabajo sin perder la productividad y manteniendo una calidad de vida que le permita ser feliz (Giurge & Bohns, 2020).

Las Organizaciones tras el Covid-19, por la incertidumbre reinante, debieron generar tranquilidad para todos los niveles, es así como emprendió una nueva forma de comunicación transparente y continua con sus colaboradores; esto les permitiría responder ante las amenazas y oportunidades que en este periodo cambiarían rápidamente, generando confianza en las decisiones que se adopten para enfrentar la crisis (Amis & Janz, 2020).

El cambio comunicacional que Mustajab et al. (2020) analiza, evidencia el surgimiento de un liderazgo conjugado con la tecnología de la información: el e-liderazgo, comprometido en utilizar y armonizar la tecnología para lograr los objetivos de la organización, estableciendo conexiones para comunicarse y construir una confianza mutua con sus colaboradores; aun así, las organizaciones y sus líderes no estaban preparados para los nuevos cambios que debían enfrentar para introducirse en una cultura digital.

Obispo y García (2020) identificaron que muchas empresas caminaban a pasos agigantados en la transformación digital, pero otras hacían esfuerzos con planes de capacitación y demostrando a sus ejecutivos que ingresar a una cultura digital era el camino del futuro. Kim (2020) expresa que tras el Covid-19, esto quedó demostrado, las

empresas que no asumen una cultura digital quedan fuera del mercado tanto en su parte operativa, con el trabajo virtual, como en su marketing digital. Se trata de un cambio profundo que implica: infraestructura técnica y software, pero sobre todo, la formación de nuevos patrones socioculturales, generando una transición rápida a métodos de comunicación basados en la web, que ha transformado la cultura digital, influyendo en la formación, motivación y control de los empleados (Sułkowski, 2020). La tecnología y las plataformas de conexión en línea permitirán que las organizaciones mantengan la confianza y el acercamiento con sus empleados, clientes y proveedores, manteniendo su operación (Obrenovic et al., 2020); las empresas Covid (si pudiéramos llamar así a las empresas que generarán todos estos cambios) se volverán más ágiles, digitales y eficientes (Obispo y García, 2020).

Hoy se demuestra que un profesional puede continuar con su trabajo desde casa sin perder su productividad, gracias a la conectividad. Ante esto, es esencial el informar de forma clara y transparente a los empleados las políticas que se vayan generando, para no producir confusión y ansiedad y permitir que, aunque se mantenga un trabajo a distancia, exista una conexión permanente con la organización (Reeves et al., 2020).

El distanciamiento puede convertirse en una base para repensar no solo las formas de relacionarse a distancia, sino también las implicaciones que esto supone para que las futuras empresas establezcan un lugar de trabajo inclusivo (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

5.3 Necesidad de nuevos liderazgos

Durante años se planteó que el liderazgo debía enfocarse en obtener mayores resultados para las organizaciones. Las compañías se caracterizaban por buscar líderes que manejaran a sus equipos en función del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, impuestos por los directivos. Por mucho tiempo se escogía a líderes que denotaban un

alto grado de confianza en sí mismo, acompañado de una arrogancia sobresaliente. Chamorro (2020) indica que estas personas sobrevaloran sus propias habilidades, aunque sean malos en algo; a diferencia de las que son realmente buenos, generando un liderazgo incompetente provocado por la falta de autoconciencia.

Con esto se puede ver que existía una percepción de deficiencia en la capacidad de liderazgo que se agudizó con la llegada del Covid-19; es así como Amis y Janz (2020) describen cómo las organizaciones han tenido que generar cambios sustanciales para fortalecer a sus líderes y generar en ellos confianza y un trato humilde hacia sus trabajadores, dejando de verlos solo como recursos humanos.

Los autores Antonacopoulou y Georgiadou (2021) postulan que la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la urgencia de un liderazgo centrado en el ser humano, del tipo que da prioridad a la estabilidad, la igualdad y la prevención de conflictos; así nacerá un liderazgo inclusivo que se caracterizará en ser una amalgama de confianza, empoderamiento, conexión e inspiración. Ante el cambio continuo en que se emergen las organizaciones, deben existir personas que reúnan las habilidades necesarias para estar preparados al exigente entorno laboral y lo que depare el futuro. Para eso, se debe identificar a los líderes que sepan resolver problemas, dirigir, coordinar y motivar a su equipo, para que estén preparados a las tareas y metas que deban realizar para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía. Un elemento central del liderazgo es la capacidad de producir el cambio. Es así como Linjuan Rita Men et al. (2020) indican que la comunicación carismática del liderazgo ejecutivo, durante el cambio, influye positivamente en la confianza organizativa, la apertura al cambio y el apoyo conductual al cambio de los empleados.

Cuando el mundo se paralizó con el surgimiento del Covid-19, se dieron cuenta que lo esencial era la salud y el bienestar de los empleados y, por tanto, se requería líderes empáticos, que sean muchos más cercano a sus colaboradores, que puedan palpar el dolor, la incertidumbre y la angustia; estamos ante un liderazgo que nace del conocimiento de la situación del otro (Obispo y García, 2020).

Antiguamente, se indicaba que el control de las emociones define a un buen profesional. La evidencia actual nos permite considerar que la emoción juega un papel clave en la relación de un equipo de trabajo y su líder. La emoción influye en las actividades y comportamientos de los integrantes del equipo y si el líder es capaz de dar atención a su esencia, conseguirá que el desempeño sea positivo para la organización (Kaufmann, 2009).

El líder actual debe ser capaz de generar una relación abierta y genuina, en la cual se consolide la confianza, seguridad y transparencia; debe comunicar con humildad, permitiendo que su equipo pueda desarrollarse con confianza, basados en la responsabilidad individual, inclusivos y diversos. Como consecuencia, el líder debe ser auténtico, generando acciones coherentes entre sus palabras y los hechos; debe actuar en forma optimista, con esperanza y resiliencia (Avolio & Gardner, 2005).

Para Zenger (2012), el gran liderazgo actual consiste en poseer varias competencias y complementarias entre sí: una es el carácter, pues mayor respeto irradia el líder al mostrarse abierto y transparente; la segunda es la capacidad personal, pues debe crear una visión clara y el rumbo que debe tomar la organización; una tercera es la orientación al resultado al ser capaz de cumplir objetivos; la cuarta está relacionada con las habilidades interpersonales, la comunicación y relación social; y por último, el liderazgo del cambio organizacional.

Como mencionan Linjuan Rita Men et al. (2020), la confianza y la apertura de los empleados hacia la organización durante el cambio se debe principalmente a la empatía que generaron con los líderes quienes articularon una visión convincente, incluyendo entusiasmo, pasión y energía en lo que se planteaba. De hecho, una imagen inspiradora del futuro de la organización durante el cambio puede infundir confianza en los empleados sobre la organización. Los líderes que expresan emociones genuinas, entusiasmo, atención y empatía transmiten autenticidad de liderazgo.

Zenger y Folkman (2013) identifican que es necesario el mejorar a los líderes, es decir, líderes mediocres pueden llegar a ser buenos

líderes; para eso se requiere una mayor comunicación, incentivar más a su equipo, traspasar su conocimiento, ser modelos a seguir, realizar tareas que está exigiendo hacer a otros, creer en las ideas de su equipo, ser más proactivos detectando las oportunidades y problemas a tiempo generando un cambio, mejorando la capacidad de inspirar e incentivar a través de enfocar a su equipo en los objetivos prioritarios y a preocuparse más si su equipo tiene dificultades. Por último, enfocarse en generar una mayor cooperación en vez de competencia en el equipo, definiendo metas comunes.

Los líderes actuales deben generar un sentido de misión y un carisma más cercano, mostrando a su equipo una visión hacia el futuro basados en valores. Con esto, los seguidores del líder sentirán confianza, induciendo a un sentido de respeto y admiración (Waldman et al., 2004).

5.4 Necesidad de desarrollar nuevas competencias en las personas: Autogestión

Antes que sus aptitudes técnicas, el carisma del líder actual es primordial para llevar a su equipo a una consolidación de su compromiso con las estrategias de la organización. Pero no podemos dejar de ver que un líder puede ser considerado carismático por sus colaboradores, siempre y cuando se desarrollen atribuciones exitosas en favor de ello. "Los seguidores han evolucionado para prestar atención a los líderes carismáticos, sobre todo en situaciones que requieren una coordinación urgente, porque así se obtienen resultados mutuamente beneficiosos" (Grabo et al., 2017, p. 480). Las compañías, en este periodo, deben direccionarse a fortalecer a sus líderes, bajo las nuevas perspectivas que son: crear ambientes de trabajo que favorezcan que su equipo se sienta comprometido con las nuevas ideas que traerán nuevas prácticas; y que bajo el escenario actual de incertidumbre, podrían generarse cambios tan rápidos como sea necesario (Amis & Janz, 2020). Los líderes deben guiar a sus equipos de trabajos para que sus aptitudes se enfoquen en priorizar los cambios estratégicos, a través de potenciar sus capacidades

de autogestión, las cuales -en un trabajo a distancia- son primordiales para que los empleados puedan continuar con un trabajo eficiente y dentro del plan estratégico, permitiendo que la empresa pueda retomar una planificación acorde al mercado actual que priorizará la búsqueda de satisfacción y seguridad para sus clientes (Graves & Karabayeva, 2020).

Tanto Shin (2004) como Stiglbauer y Kovacs (2018) definen que la autogestión será efectiva en la medida que los colaboradores valoren la autonomía y la responsabilidad propia. Dentro de este punto se puede identificar que un líder será aquel que sea capaz de entregar a sus seguidores algo que ellos no son capaces de conseguir por sí mismo, obteniendo como retribución admiración, estima y, por ende, la capacidad de influir sobre sus acciones (Botero, 2018); además, deben ser capaces de captar la atención de sus seguidores para unirse hacia un propósito común (Kempster et al., 2011).

Se encontrará que el líder pasará de un liderazgo directivo, enfocado en ejercer el control para el cumplimiento de las tareas, a un liderazgo empoderador, en el cual el líder delega al trabajador el poder para la toma de decisiones y, por tanto, una autonomía que le permita tomar una mayor responsabilidad en las tareas a desarrollar, sin sentir que la supervisión y el control son requeridos para llevar a cabo lo encomendado (Stoker et al., 2021) managers and employees in many organizations suddenly are forced to work from home. Although working from home (WFH). El poder del liderazgo promueve la visión, la creatividad y el cambio en las organizaciones; es así como se ha podido identificar que las generaciones futuras esperan un mayor empoderamiento de sus líderes en orden de mantener la satisfacción en el trabajo y reducir la rotación (Feenstra et al., 2020).

Se ha encontrado puntos concordantes en los estudios realizados por Stoker et al. (2021) y Graves y Karabayeva (2020) en cuanto a que los colaboradores, a través de una delegación de funciones y de capacitación generadas por el líder, podrán planificar su tiempo, potenciar la autonomía, priorizar las tareas, generar conexiones con otros miembros del equipo y utilizar las herramientas tecnológicas, teniendo como resultado el sentirse más seguros de sus labores, fomentando la

proactividad y bajando los niveles de estrés y, en consecuencia, un menor conflicto entre trabajo-familia. El líder debe estar atento a las necesidades de su equipo para que su desempeño esté dentro del marco establecido y no se transforme en un trabajo deficiente por una falta de recursos o por una excesiva carga de trabajo.

La incertidumbre es tan radical que el líder debe estar preparado para tomar acciones dentro de este marco tan cambiante, porque no se sabe qué ocurrirá al día siguiente y casi siempre estará expuesto a un evento cisne negro, como lo analizan Shore (2020) y Desmond Hellmann (2020), no estamos ajenos a tener una nueva crisis sanitaria de gran alcance como esta. Las acciones que se deben tomar no serán como un rompecabezas, el cual se puede ir construyendo ficha por ficha de acuerdo a cómo se vaya descubriendo, sino será un mapa nuevo que se debe ir dibujando dependiendo de cómo se vayan presentando las situaciones del día a día. Pero esta incertidumbre no nos puede cegar, se debe seguir manteniendo una visión a largo plazo, en la cual el talento humano sea primordial para lograr los objetivos, ser capaces de reinventar las estrategias sin tener que generar cambios de nuestra estructura de personal (Tourish, 2020).

Un punto clave del líder actual es saber cómo a través de la cultura digital se es capaz de desarrollar las habilidades estratégicas de la organización, permitiendo que su equipo pueda cumplir con los planes impuestos, al mismo tiempo que mantiene la confianza y comunicación requerida. El liderazgo electrónico de hoy es primordial para mantener el rendimiento de la compañía. Las habilidades de comunicación deben ser mucho más efectivas, por las limitaciones presenciales impuestas. El liderazgo electrónico puede ser creado por líderes que puedan superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para crear estrategias de ventaja competitiva. Las organizaciones necesitan líderes que tengan la ambición de abrir oportunidades que ofrece la tecnología digital y puedan garantizar un desarrollo justo, sólido y ecológico a nivel global, como forma de prevenir y combatir los desastres sociales y económicos que ocurran en este momento o en el futuro (Mustajab et al., 2020).

Tabla 3*Frases que Resumen la Revisión de Literatura*

Frases	Referencia
Las organizaciones han tenido que generar cambios sustanciales para fortalecer a sus líderes y generar en ellos confianza y un trato humilde hacia sus trabajadores, dejando de verlos solo como recursos (p.12).	Amis & Janz, 2020.
El líder debe ser auténtico, generando acciones coherentes entre sus palabras y los hechos, debe actuar en forma optimista, con esperanza y resiliencia (p.13).	Avolio & Gardner, 2005.
El individuo escoge organizaciones en el cual su entorno de trabajo sea agradable y reúna las condiciones que él espera, en donde se generará un mayor nivel de compromiso (p. 9).	Carnevale & Hatak, 2020.
El liderazgo electrónico puede ser creado por líderes que puedan superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para crear estrategias de ventaja competitiva (p.16).	Mustajab, Bauw, Irawan, Rasyid, Aldrin-Akbar & Amin-Hamid, 2020.
Se debe seguir manteniendo una visión a largo plazo, en el cual nuestro talento humano sea primordial para lograr los objetivos, ser capaces de reinventar las estrategias sin tener que generar cambios de nuestra estructura de personal (p.16).	Tourish, 2020.
Las empresas han debido generar cambios estructurales para afrontar su operatividad dentro de las restricciones que cada país ha impuesto, tratando de evitar la expansión de los contagios (p. 4).	Verma & Gustafsson, 2020.

El líder delega al trabajador el poder para la toma de decisiones y, por ende, una autonomía que le permita tomar una mayor responsabilidad en las tareas a desarrollar, sin sentir que la supervisión y el control son requeridos para llevar a cabo lo encomendado (p. 15).

Stoker, Garretsen & Lammers,
2021.

Nota. Frases representativas de los temas más importantes del artículo en los cuales se ha basado esta investigación.

6. Conclusiones

Los nuevos cambios experimentados por las organizaciones tras la pandemia, ha generado que el liderazgo se torne un tema primordial para mantener a sus empleados conectados con la compañía, aunque estén en un trabajo a distancia, generando que se potencien nuevas cualidades como la autogestión para desarrollar su trabajo en forma eficiente, sin sentir que el estar lejos de sus superiores les impida continuar con sus funciones y tomar decisiones que estarán dentro del marco establecido. Por eso es de suma importancia volcarnos a determinar las competencias que el líder actual o líder Covid-19 debe desarrollar para que sus seguidores sigan comprometidos con los objetivos de la organización.

Dentro de la revisión de literatura, se puede determinar que los autores están en su totalidad alineados a que el liderazgo se ha enfocado en el talento humano, a través de encontrar la esencia de las personas, acercándose a su equipo, en forma mucho más empática, buscando transmitir confianza, transparencia a través de una comunicación continua y clara. Ese acercamiento del líder con sus seguidores, utilizando las herramientas que hoy la tecnología nos permite acceder de forma oportuna y rápida, es decisivo para una internalización de la cultura digital en la organización. Se debe dar un valor real a la vida privada de los empleados, pues al realizar un trabajo virtual, se tiende a traspasar los límites; ante esto debemos mantener un equilibrio para no caer en el agotamiento tanto físico como mental y, por ende, generar un trabajo ineficiente y una calidad de vida inapropiada, ya que lo que buscamos es el bienestar de nuestros colaboradores.

El líder Covid-19 se diferencia enormemente de los cánones antiguos que caracterizaban a los líderes organizacionales: personas arrogantes, sin demostración de emociones, enfocados en la búsqueda de mejores resultados, sin preocuparse de las condiciones de trabajo, bienestar y pensamiento de sus seguidores; en estos momentos encontramos un líder determinado a mantener a su equipo sano, que entienda la angustia y el dolor del otro. Son líderes humildes que buscarán transmitir sus conocimientos para mantener a su equipo leal y comprometido con los objetivos impuestos, a través de una relación abierta y transparente. Ante la incertidumbre actual, el líder deberá ser capaz de mantener una actitud positiva ante la adversidad, transmitiendo a su equipo confianza y seguridad para poder afrontar los desafíos impuestos, sin perder de vista una planificación de largo plazo, en el cual su talento humano sea un factor decisivo para la consecución de los objetivos.

Un punto a considerar es cómo el líder actual podrá mantenerse dentro de este marco más humano sin que el sistema genere que vuelvan las malas prácticas de enfocarse solo en los resultados y dejar de pensar en que la dignidad humana está ante cualquier motivo económico. Esto se vio en las organizaciones que tenían líderes fuertes y que valorizaban a su talento humano; pudieron generar acciones eficientes y efectivas para no desvincular a sus empleados, manteniendo sus empresas en

condiciones mínimas de operación, mientras se reactivaba la economía. Sin embargo, también pudimos ver el otro extremo donde líderes del pasado generaron cuotas obligadas de despidos sin considerar si las condiciones de las compañías lo ameritaban y sin buscar soluciones efectivas para mantener a su equipo.

Se vive una etapa en que el liderazgo debe involucrarse en cada área de la compañía. De igual manera, es importante valorizar al talento humano y potenciar sus habilidades para que, flexibilizando el trabajo presencial, la consecución de los objetivos se lleve a cabo en los plazos establecidos sin afectar la planificación estratégica de la organización. Los empleados deben ser y sentirse parte de la organización.

Se debe considerar capacitar a las nuevas generaciones en busca de un equilibrio entre las habilidades técnicas y las blandas para generar profesionales que respeten y valoren a sus pares; inclusive, que se vuelquen a un trabajo en equipo antes que a una competencia e individualismo que solo conlleva al hundimiento de la dignidad humana.

7. Referencias

- Amis, J. & Janz, B. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272–278. <https://doi.org/10.1177/0021886320936703>
- Avolio, B. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Antonacopoulou, E. & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work and Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 2–11. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Carnevale, J. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chamorro, T. (2020). *Cómo detectar a un líder incompetente*. Harvard business review.
- Desmond-Hellmann, S. (2020). *Preparing for the Next Pandemic*. The wall street journal. <https://www.wsj.com/articles/preparing-for-the-next-pandemic-11585936915>
- Dey, M. & Loewenstein, M. (2020). *How many workers are employed in sectors directly affected by COVID-19 shutdowns, where do they work, and how much do they earn?* Monthly Labor Review. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2020/article/covid-19-shutdowns.htm>

- Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/0.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F. & Stoker, J. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.005>.
- Giurge, L. & Bohns, V. (2020). 3 Tips to Avoid WFH burnout. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Graves, L. & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Grabo, A., Spisak, B. & Van-Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28 (4), 473-485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 1-15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Kaufmann, A. (2009). *Equipos de trabajo: de la emoción a la transformación*. Editorial Universidad de Alcalá.
- Kehoe, R. & Collins, C. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Kempster, S., Jackson, B. & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317–334. <https://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kim, R. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE Engineering Management Review*. 1–16. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>.

- Kramer, A. & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.
- Langfred, C. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585. <https://www.jstor.org/stable/3100449>
- Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/job-interviews-go-virtual-response-to-covid-19>
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Aldrin Akbar, M. & Amin-Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership? *Fiscaoeconomía*, 4(2), 483–497. <https://doi.org/10.25295/fsecon.2020.02.011>
- Obispo, M. y García, L. (2020, May). La Era Post Covid-19. La Relación Talento-Empresa en la nueva normalidad. Ideas LLYC. https://llyc.global/wp-content/uploads/2023/10/200526_IDEAS_talento_empresa.pdf
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise effectiveness and sustainability model." *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12155981>
- Reeves, M., Lang, N. & Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>.
- Rubin, G. (2020). The psychological effects of quarantining a city. *BMJ*. <https://www.bmj.com/content/368/bmj.m313>

- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725–743. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.002>
- Shore, D. (2020). Today's Leadership Lesson: Mind the Wildlife and Prepare for Tomorrow's Disruption. *Journal of Health Communication*, 25(4), 301–302. <https://doi.org/10.1080/10810730.2020.1749193>.
- Smite, D., Moe, B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 33-36. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Stiglbauer, B. & Kovacs, C. (2018). The more, the better? Curvilinear effects of job autonomy on well-being from vitamin model and PE-fit theory perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 520–536. <https://doi.org/10.1037/ocp0000107>
- Stoker, J., Garretsen, H. & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(2), 208-218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Sułkowski, Ł. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Waldman, D., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>

Woodside, A. (2020). *Interventions as experiments: Connecting the dots in forecasting and overcoming pandemics, global warming, corruption, civil rights violations, misogyny, income inequality, and guns*. *Journal of Business Research*, 117, 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.027>.

Zenger, J. (2012). *El Líder Extraordinario*. Profit Editorial.

Zenger, J. & Folkman, J. (2013). *How Poor Leaders Become Good Leaders*. *Harvard Business Review*, 2–5. <https://hbr.org/2013/02/how-poor-leaders-become-good-l>