

Análisis de los efectos de la Pandemia del Covid 19 en los líderes de la ciudad de Bogotá

Eleny Andrea Moreno Jaramillo

Monografía para optar por el título de Administrador de Empresas

Director:

Fernando Burgos Bohórquez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN.

Programa de Administración de Empresas

2022

Resumen

La pandemia por Covid-19 presentó una progresión acelerada, el primer caso se reportó en diciembre de 2019 en Wuhan, China, y ya en marzo 11 de 2020 fue declarada pandemia por la OMS Organización Mundial de la Salud convocando a los países a realizar acciones con el fin de mitigar la situación acentuando, que no solo se trata de una crisis de salud pública, sino que hay una afectación general, debido a esto todos los sectores deben tomar acciones para bajar el riesgo.

Con la pandemia y los efectos generados por el coronavirus y su gran impacto a nivel mundial, el cual ha ocasionado altos índices de contagios y muertes: según información a mayo de 2022 las cifras de personas contagiadas a nivel mundial son de 515.455.950 casos, 6.270.165 muertes, recuperados 458.929.449, de los cuales en Colombia se han confirmado 6,092,667 casos, 26.394 casos activos, recuperados 5,926,476 y fallecidos por covid-19 139,797. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Por todas estas cifras se hace pertinente que todos los líderes y especialmente los empresarios estén preparados para asumir los nuevos retos que conlleva el estar aislados de la comunidad y prestar sus servicios de manera eficiente, adecuando todos los protocolos de bioseguridad exigidos para la prestación de servicios y proveer los servicios necesarios, entre la población para evitar aún más la propagación del Covid 19.

Palabras clave: Liderazgo, líderes, pandemia, efectos, estrategias.

Abstract

The Covid-19 disease presented an accelerated progression, the first case was reported in December 2019 in Wuhan, China, and already on March 11, 2020 was declared a pandemic by the WHO, calling on countries to take action in order to mitigate the situation stressing that it is not only a public health crisis, but there is a general affectation, because of this all sectors must take action to lower the risk.

With the pandemic and the effects generated by the coronavirus and its great impact worldwide, which has caused high rates of infections and deaths according to information as of May 2022, the number of people infected worldwide is 515. 455,950 cases, 6,270,165 deaths, 458,929,449 recovered, of which in Colombia 6,092,667 cases have been confirmed, 26,394 active cases, 5,926,476 recovered and 139,797 deaths due to covid-19 (WHO, 2020).

For all these figures, it is pertinent that all leaders and especially businessmen are prepared to take on the new challenges that come with being isolated from the community and provide their services efficiently, adapting all biosecurity protocols required for the provision of services and provide the necessary services among the population to further prevent the spread of Covid 19.

Keywords: Leadership, leaders, pandemic, effects, strategies.

Índice

Introducción	7
Identificar los Modelos de Liderazgo más usados por los Líderes en la Ciudad de Bogotá	8
Teoría del liderazgo centrado en la acción	8
Teoría El Blake-Mouton Managerial Grid.....	9
Teoría de modelo de proceso de liderazgo de Dunham and Pierce	9
Modelo de las cinco formas de poder de French & Raven	10
Teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard	10
Modelo Continuo de liderazgo de Tannenbaum-Schmidt	10
Teoría Marco de estilos de liderazgo de Lewin	11
Teoría del camino del objetivo	11
Teoría de los diez defectos fatales de liderazgo de Zenger & Folkman	11
Documentar los efectos que ha tenido la Pandemia del Covid-19 en los aspectos Empresariales de la Ciudad.	12
El Desafío de liderar en momentos de Covid-19	12
Efectos identificados por Confecámaras y otros analistas	14
Cambiar y reorganizarse	16
Cierre de empresas	17
Incremento en la Informalidad.....	18
Despido de empleados	19

Salud Mental y estrés	19
Enfermedades físicas	21
Educación.....	21
Teletrabajo	22
Aumento de carga laboral	25
Autorregulación	26
Ley de desconexion laboral	27
Comunicación	29
Identificar Relaciones entre la Pandemia del Covid-19 y las Prácticas de Liderazgo.....	34
Como responden los lideres ante la crisis	34
Cambios en los lideres	36
Fortalecimiento de estrategias.....	37
Habilidades de los lideres en tiempos de crisis.....	40
Claves de las empresas para superar la crisis.....	41
Empresas familiarmente responsables	42
Colombia, ejemplo grupo Hada, empresa familiarmente responsable	45
Conclusiones.....	48
Opinión Personal.....	52
Referencias.....	54

Lista de figuras

Figura 1	16
Figura 2	24
Figura 3	25

Introducción

La presente investigación pretende coayudar de manera significativa la identificación de modelos de liderazgo más usados y estrategias de mejora adoptados en tiempos de pandemia por Covid 19 en la ciudad de Bogotá. Debido a la crisis generada por la pandemia y bajo que se asume que las distintas organizaciones no estaban preparadas para afrontar dificultades similares con todas las consecuencias que repercuten en la salud y en el bienestar de las personas. Temas tan sencillos como el cambio de rutina, restricciones para salir a la calle o realizar las diferentes actividades de la vida diaria: ir a trabajar, a estudiar, a hacer mercado, hacer las diligencias bancarias, encontrarse con familiares, reunirse con amigos o actividades de entretenimiento.

Por lo tanto, es conveniente realizar una investigación que identifique la nueva visión de los gerentes: el cambiar de las perspectivas; la forma en que se reconoce el mundo, el país, la ciudad, la comunidad, el hogar y los seres humanos. Los gerentes no podrán hacer las mismas actividades ni tomar las mismas decisiones que asumían antes de llegada la pandemia del Covid 19; deberá por lo tanto adoptar nuevas medidas incluidos aspectos de bioseguridad.

Por ende, es necesario documentar los efectos que ha tenido la pandemia del Covid 19 en los aspectos empresariales de la ciudad e identificar relaciones entre la pandemia del Covid 19 y las prácticas del liderazgo para el replanteamiento de ¿cómo debe de ser el nuevo método de liderar?, establecer nuevos modelos y nuevas propuestas y formas de comunicación que faciliten el intercambio de información por medios virtuales.

Identificar los Modelos de Liderazgo más usados por los Líderes en la Ciudad de Bogotá

Teoría del liderazgo centrado en la acción

Este es el modelo de John Adair en 1973 del cual habla sobre la división del liderazgo en tres áreas: tareas, equipo e individuos, cada una de estas divisiones toma un papel importante y solo la mezcla de las tres hace que el líder logre sus objetivos. El modelo de John Adair es uno de los modelos adoptados actualmente por los líderes y de esta manera involucra los 3 elementos más importantes que son: las tareas o los objetivos, el equipo y los individuos quienes son los que ejecutan las tareas, estos 3 elementos están dirigidos bajo el líder quién es el que guía y coordina para poder cumplir con las expectativas trazadas.

Cuando se habla de tarea, existe un objetivo por cumplir y unos individuos que lo deben hacer cumplir, un líder define la tarea para que su equipo de trabajo tenga claro lo que debe ejecutar.

Equipo: Es función del líder hacer que su equipo de trabajo desarrolle las tareas para llegar a la meta, debe de ser capaz de identificar las fortalezas de cada uno de los miembros de su equipo para poder extraer sus capacidades, debe saber resolver conflictos que se generen al interior del equipo.

Asegurarse de que todo el equipo se sienta comprometido con el éxito del grupo es algo que un buen líder podrá lograr. (Newton & Bristoll, s.f.).

Individuos: Extraer lo mejor de cada persona del equipo significa tratarlos como el individuo que son. (Newton & Bristoll, s.f.).

Solo cuando el líder sea capaz de ubicar a cada persona en el papel que mejor se adapte a sus habilidades e intereses, el equipo podrá funcionar con el mayor éxito posible . (Newton & Bristoll, s.f.). El líder en verdad tiene una tarea bien compleja, ya que es muy importante conocer

al detalle a cada uno de los integrantes de su equipo para así de esta forma, poder identificar sus cualidades y habilidades y poder colocar en el lugar correcto a cada miembro de su equipo y poder hacer un perfecto engranaje entre todos.

Teoría El Blake-Mouton Managerial Grid

Es un sistema que se puede utilizar para agrupar a los líderes en categorías según los métodos que utiliza. (Newton & Bristoll, s.f.).

Cuadrícula de gestión de Blake-Mouton Utiliza una cuadrícula bidimensional para identificar las prioridades del gerente en cuestión. Los ejes son 'Preocupación por las personas' y 'Preocupación por los resultados', que dan cuatro posibles cuadrantes en los que puede aterrizar un estilo de gestión.

Administración empobrecida: el gerente está fallando tanto en términos de la tarea como de las personas. (Newton & Bristoll, s.f.).

Administración de Country Club: los empleados están contentos porque se les da prioridad y se satisfacen sus necesidades a través de las acciones del líder. (Newton & Bristoll, s.f.).

Administración de autoridad y cumplimiento: el gerente se está concentrando demasiado en realizar la tarea a expensas del bienestar de su equipo. (Newton & Bristoll, s.f.).

Gestión de equipos: el gerente puede hacer malabarismos con éxito entre las necesidades de la organización en su conjunto y las necesidades de los empleados individuales involucrados. (Newton & Bristoll, s.f.).

Teoría de modelo de proceso de liderazgo de Dunham and Pierce

Esta aborda todos los elementos clave que juegan un papel en el liderazgo y ayuda al gerente a comprender cómo cada parte afecta a las otras partes de la ecuación. Este modelo

establece que hay cuatro factores que juegan un papel en el proceso de liderazgo: el líder, los seguidores, el contexto y los resultados. (Newton & Bristoll, s.f.).

Modelo de las cinco formas de poder de French & Raven

Estos intentan determinar ¿qué es lo que hace a alguien poderoso en un entorno determinado?. El poder de recompensa es típicamente financiero cuando se habla de un líder dentro de una empresa, por ejemplo, la capacidad de recompensar a los miembros de su equipo con aspectos como bonificaciones o aumentos de sueldo. (Newton & Bristoll, s.f.). Este es uno de los modelos utilizados por los líderes en la ciudad de Bogotá ya que las empresas y sus colaboradores se mueven a través de una bonificación o remuneración extra cuando se trata de cumplir objetivos trazados, se ve mucho en los departamentos de ventas y servicio al cliente.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

Este se basa en torno al liderazgo variable, dependiendo de una variedad de circunstancias. Los cuatro estilos de liderazgo que se presentan en esta teoría son: contar, vender, participar y delegar, adicional promueve líderes flexibles que sean capaces de hacer coincidir su estilo con la experiencia y habilidad de aquellos a quienes lideran. (Newton & Bristoll, s.f.). Un líder debe empatizar con quienes está bajo su mando, de esta manera logra un acercamiento y una compenetración que permite conocer a fondo las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de su equipo.

Modelo Continuo de liderazgo de Tannenbaum-Schmidt

Un espectro de conductas de liderazgo desde autocráticas hasta democráticas. Destacan siete puntos para describir varios estilos de liderazgo: cuenta, sells, sugiere, consultas, Joins, delegados y Abdica. (Newton & Bristoll, s.f.).

Teoría Marco de estilos de liderazgo de Lewin

Divide los estilos de liderazgo en tres grupos: El liderazgo autoritario, El liderazgo participativo es colaborativo y cooperativo y El liderazgo delegativo. (Newton & Bristoll, s.f.). El liderazgo autoritario está mandado a recoger, o ya no funciona de la misma forma que en el pasado, este tipo de liderazgo se puede reemplazar por un liderazgo participativo y delegativo aunque hoy en día aún se encuentra en las organizaciones este tipo de liderazgo autoritario.

Teoría del camino del objetivo

Esta presenta tres responsabilidades asumidas por los líderes y son: despejar el camino, eliminar obstáculos y ofrecer recompensas. (Newton & Bristoll, s.f.). Se considera que estas tres responsabilidades deben de ser adoptadas por los líderes para que puedan gestionar y manejar sus equipos, de esta manera puedan crear y construir equipos sólidos con mayores conocimientos con el fin de que puedan llegar a las metas propuestas y puedan recibir sus recompensas por el trabajo y las labores realizadas.

Teoría de los diez defectos fatales de liderazgo de Zenger & Folkman

Ellos analizan de cerca las fallas de liderazgo más comunes y están diseñadas para ayudar a los líderes a reconocer y abordar sus fallas. Como ser humano, se comete errores y es importante saber reconocerlos y aceptar y más aún cuando se es un líder, un líder es capaz de reconocer sus virtudes pero también debe reconocer cuando se equivoca y esto hace que crezca como persona y como líder y de esta manera lo pueda así mismo transmitir a sus equipos de trabajo; con el ejemplo se enseña.

Documentar los efectos que ha tenido la Pandemia del Covid-19 en los aspectos Empresariales de la Ciudad.

El Desafío de liderar en momentos de Covid-19

Según la firma consultora (Deloitte, 2021) las empresas se encuentran en diferentes fases en la lucha contra el brote. Pero al margen de este factor, la actuación de los Directores Ejecutivos debe ser similar a la hora de afrontar una crisis de estas características. En este sentido, se han definido cinco cualidades fundamentales de liderazgo resiliente con las que debe contar un buen directivo:

1. Corazón y cabeza: un líder resiliente debe ser empático y capaz de ponerse en la piel de sus empleados y clientes, pero, al mismo tiempo, debe ser firme y racional para proteger el rendimiento económico de la compañía.

2. Lo primero es la misión: los líderes deben de ser capaces de estabilizar sus empresas durante la crisis y, en estas circunstancias extraordinarias, buscar nuevas oportunidades.

3. La rapidez es importante: un líder resiliente debe tomar medidas decisivas en el corto plazo.

4. Liderar la narración: es fundamental tomar la iniciativa siendo transparentes sobre la realidad actual y, a la vez, dibujar un escenario futuro convincente que inspire y motive a los trabajadores a perseverar.

5. Visión a largo plazo: los líderes deben mantener la visión de futuro, anticipando los nuevos modelos de negocio que, probablemente, surjan y buscar la innovación que definirá a la empresa del mañana. (Deloitte, 2021).

Dentro de las competencias que requiere un líder, se pueden tener en cuenta las siguientes: pensamiento crítico, operativas, gestión de recursos, de tiempo, sociales, lectura y

escritura, comunicativas, disciplina, compromiso y capacitación, responsabilidad, creatividad, cumplimiento del deber y pertinencia. (Domínguez, 2020).

También debe establecer trabajos con el personal tanto sincrónicos como asincrónicos, administrando el tiempo de la internet de una manera eficiente y eficaz. Dentro de las competencias que requiere un líder se puede tener en cuenta las siguientes: pensamiento crítico, operativas, gestión de recursos, de tiempo, sociales, lectura y escritura, comunicativas, disciplina, compromiso y capacitación, responsabilidad, creatividad, cumplimiento del deber y pertinencia. (Domínguez, 2020).

Según la consultora Deloitte la pandemia del coronavirus ha tenido efectos en diferentes campos entre ellos en el campo empresarial afectando de primera mano directamente a la producción, seguido de los trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por último el impacto financiero en las empresas y los mercados financieros. (Deloitte, 2021)

Acercas de esta situación, se considera que los problemas a los que se pueden enfrentar las empresas pueden derivar en un golpe severo en sus finanzas, así como una variación en el precio de sus acciones por lo que las empresas tienen que tener un plan de contingencia para enfrentar un estancamiento y una crisis económica. Es importante mencionar que respecto a la administración de crisis en la economía, se habla a menudo de sus diversas etapas como son: la detección, preparación y prevención; contención y control de daños; recuperación y aprendizaje. Sin duda cada etapa tiene sus retos pero también sus oportunidades. En principio las empresas buscan poder continuar su operación en materia de suministro de insumos, producción, ventas, funcionamiento de cadenas de distribución, salud financiera, etc., y por otro lado en cuestiones de índole más particular donde podemos mencionar las relacionadas con la comunicación y funcionamiento dentro de los equipos que operan todo lo anteriormente mencionado. (Gomar,

2020).

Este autor proporciona un panorama muy amplio sobre la importancia que tiene una buena y apropiada administración en tiempos de crisis, ninguna empresa estaba preparada para afrontar una pandemia como la del COVID-19, por esta razón es importante poder evolucionar con la empresa y los nuevos retos.

Efectos identificados por Confecámaras y otros analistas

Por otro lado se observa que la información a nivel local que brinda, según la encuesta realizada por Confecámaras sobre el impacto económico que ha dejado el covid 19, y aplicada a 631 empresas de diferentes sectores, se encuentra que el 95% de los empresarios afirma que los ha afectado de manera negativa, siendo las micro y pequeñas empresas las más afectadas. (Confecámaras, 2020).

Con respecto al capítulo de la encuesta de Confecámaras sobre ¿cuál es la principal preocupación que tienen los empresarios? el 17% afirmó que la disminución en las ventas es el de mayor porcentaje, seguido de un 15% sobre los problemas para pagar a proveedores y bancos. (Confecámaras, 2020).

Los empresarios afirman que sus ventas han disminuido en un 96% a raíz de las medidas tomadas por la pandemia del Covid-19. El 71% de los empresarios ha tenido problemas con los insumos y materias primas para abastecer a sus empresas. (Confecámaras, 2020).

Así mismo, se encontró que el 60% de los empresarios piensa que su planta de personal disminuirá en los siguientes tres meses teniendo en cuenta que la encuesta se realizó en el mes de abril del 2020. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

Hay que tener en cuenta, que el observatorio para el seguimiento de la atención de la emergencia y reactivación de Bogotá informa que Bogotá cerró el 2020 con una disminución en

el total de empresas activas del 12%, lo que equivale a 53.291 empresas menos frente al 2019. Esto implica una pérdida histórica para la ciudad, dado que entre 2010 y 2019, el promedio del crecimiento de empresas fue de 6,4% anual. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

Este impacto fundamentalmente repercute en la disminución de la calidad de vida y el bienestar de los Bogotanos y sus familias, que son los principalmente afectados por la pérdida de plazas de empleo y oportunidades de crecimiento de sus negocios, lo que finalmente está ahondando de manera grave las brechas de pobreza en la ciudad. Adicionalmente, esta pérdida de empleos y empresas tiene consecuencias graves para la competitividad y productividad de la ciudad. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

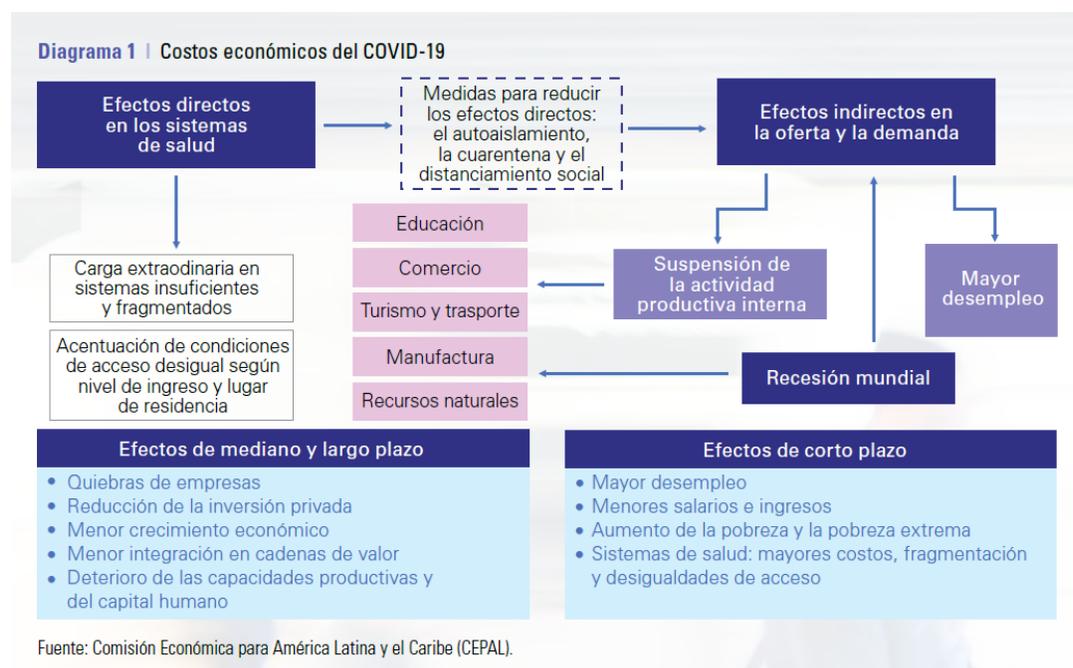
Según la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2020 los sectores que más se vieron afectados por la pandemia del Covid 19 fueron las empresas del sector alojamiento y servicios de comida junto con el sector de la construcción. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

Fedesarrollo estimó que en el 2020 el PIB de Bogotá, cayó un 6,4%, esto quiere decir que la economía de Bogotá se redujo en 14.7 billones de pesos. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

Por otro lado, según cifras del DANE el mercado laboral de Bogotá en el mes de noviembre 2020 la tasa de desempleo en total nacional fue del 13,3%, con respecto al año anterior, que fue de 9,3% lo que implica que aumentó el desempleo a nivel nacional en un 4%. (Camara De Comercio de Bogotá, 2021).

Figura 1

Costos económicos del Covid-19



(Cepal, 2020)

América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid 19

Cambiar y reorganizarse

El comportamiento de las empresas seguirá cambiando en el sentido de un aumento de la localización en lugares más cercanos a sus grandes mercados (nearshoring) y la confianza en los proveedores mundiales se deteriorará. Esto dará lugar a lotes de producción más pequeños, a la pérdida de economías de escala, de alcance y de aprendizaje. Todo ello repercutirá negativamente en el empleo, los salarios y la distribución de los ingresos. (Bárcena, 2020). Este autor ilustra sobre como las empresas han tenido que cambiar y reorganizarse para poder cumplir unos mínimos topes, y no se habla de metas propuestas en un principio, sino de cambios presupuestales debido a la pandemia del COVID-19, que generó que las empresas reorganizarán

sus metas para poder alcanzar unos topes mínimos y poder subsistir con ellos y no llegar, al cierre de estas empresas.

Cierre de empresas

El cierre de empresas es uno de los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19 en la ciudad, ya que debido a los cierres generales y cuarentenas comenzando la pandemia y los picos de esta, muchas empresas no pudieron sostenerse o no tenían el músculo financiero suficiente para soportar los cierres, ni la baja productividad ni la disminución en ventas.

Las cuarentenas forzosas han llevado a aumentar la virtualización de las relaciones económicas y sociales; el teletrabajo prevalecerá en más industrias y regiones, y la digitalización avanzará aún más rápido. En este marco, las empresas más avanzadas tecnológicamente aumentarían sus ventajas en relación con las empresas atrasadas, en particular las MiPymes. Además, los largos períodos de cuarentena de los trabajadores fomentarían la inversión en automatización y robótica. Algunas empresas de alta tecnología ya han aumentado el uso de herramientas de inteligencia artificial para enfrentar la falta de trabajadores por las cuarentenas. (Bárcena, 2020).

Las personas empleadas en MiPymes son muy vulnerables a la crisis de la pandemia. El cierre temporal de sus actividades económicas y las medidas de cuarentena preventiva implicarán una importante reducción de los ingresos. Las ventas podrían ser insuficientes para la sobrevivencia de esas empresas, que no podrían pagar los salarios, las contribuciones de los empleados y los aportes a la seguridad social, y podrían incluso quebrar. (Bárcena, 2020).

Con la crisis económica que trajo la pandemia a Colombia vinieron muchos efectos significativos en las empresas según la encuesta nacional realizada por Confecámaras y tomando el capítulo que habla directamente de Bogotá, sobre impacto económico realizada por

Confecámaras del cual expone la situación actual y habla que el 95% de los empresarios, considera que la crisis del Covid-19 los está afectando de manera negativa. Las micro y pequeñas empresas de los sectores de servicios, comercio e industria son las más afectados. (Confecámaras, 2020).

Por otro lado se observa que en la pregunta realizada sobre ¿cómo ha sido la respuesta frente a la contingencia generada por el Covid-19?, el 37% de las empresas han cesado temporalmente sus actividades, otras han solicitado créditos bancarios para capitalización (15%), y otras han cambiado el modelo de negocio (12%). (Confecámaras, 2020).

Incremento en la Informalidad

Este es un efecto derivado del anterior ya que muchas personas quedaron sin empleo y de alguna manera debían sostener a sus familias, por tal motivo deciden generar ingresos por medio de trabajos informales los cuales vienen en aumento en la ciudad de Bogotá. Según el boletín técnico de la gran encuesta Integrada de Hogares en el ítem de informalidad por sexo de julio-septiembre de 2021 en el trimestre julio-septiembre 2021, en las 13 ciudades y áreas metropolitanas, la proporción de hombres ocupados que eran informales fue 45,5%, mientras que esta proporción para las mujeres fue 48,1%. En el mismo periodo del año anterior, la proporción de ocupados informales para hombres y mujeres fue 46,7% y 47,7%, respectivamente.

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021)

Y en el ítem de informalidad por ciudades, para el periodo de análisis, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayor proporción de informalidad fueron: Cúcuta A.M. (71,0%), Sincelejo (67,2%) y Riohacha (65,8%). Las ciudades con menor proporción de informalidad fueron: Manizales A.M. (35,1%), Bogotá D.C. (40,6%) y Medellín A.M. (40,9%).

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021)

Despido de empleados

Así pues, se encuentra que otro de los efectos de la pandemia y aún más grave es el despido de empleados, aumentando así la tasa de desempleo que paso para el 2020, de 15,9%, lo que representó un aumento de 5,4 puntos porcentuales frente al año 2019 (10,5%).

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

Se considera que la crisis económica derivada de la pandemia aún no se recupera y tardara mucho tiempo en su recuperación, se viene avanzando a paso lento y seguirá así mientras no existan soluciones de raíz para mitigar los riesgos de contagio del COVID-19. Se habla de crisis económica que es un periodo en el cual una economía afronta dificultades durante un tiempo prolongado. (Sánchez, 2017).

El nuevo coronavirus provocó una desaceleración económica global que finalmente llegó a Colombia. Según cifras reveladas por el DANE el país creció 1,1% en el primer trimestre de 2020 siendo la única con tendencia positiva en la región y no un 3,5% como se había proyectado, sin embargo, la (Cepal, N.U., 2016) considerando que, no solo se habla de efectos que trajo la pandemia, como efectos económicos, o desempleo, o de reducción de salarios, o baja en ventas, o en productividad, sino también se habla de efectos en la salud, tanto salud física, como en la salud mental.

Salud Mental y estrés

El doctor Ahmed Okasha (2005), presidente de la Asociación Mundial de Psiquiatría considera a la salud mental como “un estado de bienestar en el cual los individuos reconocen sus habilidades, son capaces de enfrentarse con los estresantes normales de la vida, pueden trabajar de una manera productiva y fructífera y hacer contribuciones en sus comunidades”. (Valencia Collazos, 2007).

La pandemia está provocando un incremento de la demanda de servicios de salud mental. El duelo, el aislamiento, la pérdida de ingresos y el miedo están generando o agravando trastornos de salud mental. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

La salud mental es una de las áreas más desatendidas de la salud pública. Cerca de 1000 millones de personas viven con un trastorno mental, 3 millones de personas mueren cada año por el consumo nocivo de alcohol y una persona se suicida cada 40 segundos. Y ahora, miles de millones de personas de todo el mundo se han visto afectadas por la pandemia de COVID-19, que está teniendo repercusiones adicionales en la salud mental de las personas. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

El estrés es otro de los efectos derivados de la pandemia, el cual se ve reflejado de muchas maneras: se refleja en las empresas, en sus dirigentes por no tener la certeza suficiente de cuando acabará la crisis de la pandemia y cómo saber y sortear los diferentes inconvenientes que se han presentado por el virus de la pandemia, en sus trabajadores que día a día se tienen que enfrentar unos a desplazarse a su sitio de trabajo utilizando medios de transporte no aptos o con aglomeraciones y los que se deben de quedar en casa trabajando, haciendo adicional a su carga laboral ya establecida, los demás deberes que genera quedarse trabajando desde casa, como lo es realizar oficios varios, cuidar de niños, etc.

Con el estrés viene el cansancio y la baja productividad: se ha comprobado que se trabaja más horas estando desde casa que cuando se traslada a la empresa o sitio de trabajo.

Otro de los efectos que se presentaron en los líderes fueron los problemas emocionales que se potencializaron con el estrés en el ámbito familiar, el aislamiento social, la interrupción de las labores y la incertidumbre sobre el futuro. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Enfermedades físicas

Con la pandemia, adicional al estrés y a las enfermedades derivadas de la salud mental se encuentra las enfermedades corporales o físicas, el encerramiento género que muchas personas aumentaran de peso por la baja o poca movilidad o movilización que tenían anteriormente, pasaron de ser personas activas a ser personas pasivas y a dejar a un lado sus actividades diarias como lo eran el hacer ejercicio al aire libre, como lo era salir a trotar, a correr, a montar bicicleta, a disfrutar actividades recreo deportivas al aire libre, esto hizo que muchas personas generarán enfermedades como sedentarismo, obesidad, entre otras, permitiendo que su estado de salud empeorara a raíz de las medidas tomadas por la pandemia del COVID-19.

El estrés generado a las amas de casa, ya que se vuelven multitareas, deben estar pendiente de los oficios de la casa, deben estar pendiente de los niños y sus tareas, adicional estar pendientes del acompañamiento en las conexiones de clases virtuales, deben estar pendientes de realizar diligencias y preparar los alimentos para toda la familia.

Estrés generado a los niños por tener que quedarse encerrados en sus casas recibiendo clases por aplicaciones de internet que los obliga a estar pendientes de una pantalla por más de 4 a 5 horas al día, y el no poder interactuar físicamente con sus compañeros de clase y sus maestros.

Educación

Se considera que la educación es un todo individual y supraindividual, supraorgánico. Es dinámica y tiende a perpetuarse mediante una fuerza inértica extraña. Pero también está expuesta a cambios drásticos, a veces traumáticos y a momentos de crisis y confusiones, cuando muy pocos saben que hacer; provenientes de contradicciones, inadecuaciones, decisiones casuísticas y desacertadas, catástrofes, cambios drásticos. Es bueno saber que la educación cambia porque el

tiempo así lo dispone, porque ella deviene. Ella misma se altera, cambia y se mueve de manera continua y a veces discontinua; crece y decrece, puede venir a ser y dejar de ser. (León, 2007).

Por otro lado se considera que la educación es un deber fundamental de todo ser humano.

En Latinoamérica, la pandemia impacta de manera considerable al sistema educativo, el más notorio incluye posibles aumentos en la deserción, menores niveles de aprendizaje, una mayor desigualdad en los resultados, y el quiebre de muchas instituciones privadas. Además, el cierre de escuelas y la crisis económica, causados por la pandemia de COVID- 19, producirán, sin duda una desaceleración de los logros educacionales de las últimas décadas (Elacqua & Schady, 2020).

Teletrabajo

Con la pandemia y sus modificaciones a nivel estructural de las empresas y en el diario vivir encontramos que el teletrabajo se impuso como una manera de hacer que las empresas continuarán con sus labores evitando las aglomeraciones en transporte y sitios de trabajo y evitando la movilidad de las personas para reducir los contagios. Se define teletrabajo, trabajo en casa, trabajo a distancia o home office según La Real Academia Española (RAE) como “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (Real Academia Española [RAE], 2020). Hay muchas razones por las cuales las personas aspiran trabajar desde casa al menos algunos días por semana. Las empresas, con la pandemia optaron por seguir sus labores bajo este concepto; (Ripani, 2020)

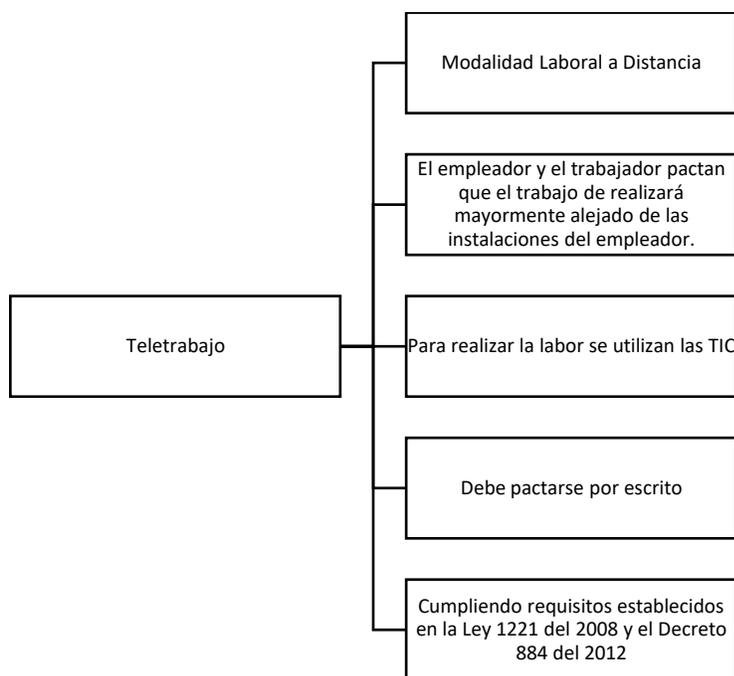
Para 2018 se estima que el número de teletrabajadores en Colombia ha alcanzado la cifra de 122.278, concentrados principalmente en Bogotá, Medellín y Cali, tres ciudades que abarcan el 87.6% de toda la población de teletrabajadores del país. La clasificación de las organizaciones

con la que se encuentran estos trabajadores el 71.5% están vinculados a PYMES, 21.2% a medianas empresas y 7.3% a grandes empresas. (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020).

Los autores ilustran con la definición del teletrabajo que estaría esencialmente definido por la distancia espacial entre trabajadores y la actividad mediada por TIC, incorporando grados variados de interdependencia entre tareas, trabajos de distinta naturaleza, diversos entornos tecnológicos y distancias temporales, en donde la virtualidad y la distribución del trabajo entre distintos actores, podrían presentarse en distintos continuos (Henry, Le Roux, & Parry, 2021).

Es decir, que para documentar uno de los efectos de la pandemia, qué es teletrabajo, aunque se tiende a confundir con otras definiciones, el autor explica que el teletrabajo es el resultado de ubicar o llevar la oficina a la casa; significa que se tendrá un sitio adecuado en casa, o el lugar donde ejercerá la función, como un escritorio, silla ergonómica, equipo y software adecuado, la conectividad a internet y el servicio de energía, todo esto con recursos de la compañía.

Dentro de la modalidad de teletrabajo se hace casi siempre desde casa, en ciudades o localidades que no pertenecen directamente a la empresa y en épocas de pandemia estos sitios son muy favorables siendo parte de nuevos planes de contingencia ante crisis eventuales como la pandemia del COVID19. En dichas eventualidades el administrador debe estar alerta para asignar las herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución y la toma de decisiones en tiempo real, tales como: computadoras, sistemas de redes informáticas y de comunicaciones, bases de datos, videoconferencias, Internet, teléfonos inteligentes, drones, y software entre otras. El teletrabajo se sustenta en las plataformas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); así como en las competencias digitales del trabajador. (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2020).

Figura 2*Teletrabajo*

Tomada de (Actualicese, 2021)

Es decir, tener la oficina en la casa o en cualquier parte del mundo, sin tener que desplazarse a ninguna oficina, esto también ha significado un giro paulatino del foco de la evaluación del trabajo realizado por los trabajadores, desde un énfasis en el control horario, hacia uno centrado en los resultados (Van der Lippe & Lippévyi, 2019). (Díaz-Cánepa, 2021).

Figura 3

Ventajas y desventajas del Teletrabajo

Ventajas y Desventajas	
Ventaja	Desventaja
<ul style="list-style-type: none"> *Todos los derechos laborales *Permite horarios flexibles *Se labora desde cualquier parte *Se utilizan menos medios de trabajo(debe suministrarse todos los elementos de trabajo) *Reduce costos fijos(trabajador y empleador) *Promueve la inclusión social *Impulsa el uso de las Tics 	<ul style="list-style-type: none"> *Requiere planeación, autoevaluación y sensibilización *Reto en el control de la jornada *Requiere autodisciplina del trabajador *Puede producir problemas de tipo psicológico y relacional *Mayor responsabilidad en salud ocupacional(evitar mala ergonomía)

(Actualícese, 2021)

Existe para el teletrabajo ventajas y desventajas, como se puede observar en la figura 2, es importante tener en cuenta que para la implementación de este teletrabajo se debe tomar como primera medida, que debe de ser pactado por escrito, para no tener inconvenientes a futuro, como segunda medida, para la implementación y así reducir la desventajas se debe tener todo organizado, al mismo tiempo tener una planeación, autoevaluación y sensibilización por parte del empleador. (Vargas, 2021).

Aumento de carga laboral

Debido a que el trabajador no está acostumbrado a trabajar sin control y que las empresas o gerentes venían manejando antes a sus equipos de una manera, en que el control se ejercía desde la presencialidad, observándolos todos los días, el hecho de tener que marcar tarjeta diariamente al inicio de la jornada laboral; los gerentes estaban acostumbrados a encontrarse a

diario en la oficina con el personal, se podían pasear por la empresa y ver entre comillas, que sus equipos si estaban trabajando, porque los tenían a la vista, pero el hecho de hacer teletrabajo les trajo a estos gerentes un cambio de rutina de la cual no se sienten tan seguros: estaban acostumbrados a controlar y manejar a sus equipos de manera que los pudieran observar y poder pedirles la rendición de sus trabajos en el momento que él quisiera y de forma inmediata. Se ha documentado igualmente que los teletrabajadores enfrentan presiones normativas a estar disponible para las exigencias y necesidades de la organización, forzando a acomodarse a horarios variables, trabajando más horas y más intensamente, y reportan aumentos de la carga de trabajo (Kelliher & Anderson 2010), (Díaz-Cánepa, 2021).

Autorregulación

Así, la capacidad general de autorregulación de una persona incidiría en el éxito de su comportamiento, especialmente en el caso de cambios significativos en las condiciones de vida, la emergencia de nuevas tareas, y la necesidad de dominar tipos de actividad desconocidas o inusuales. El estudio realizado por Zinchenko et al. (2020) en el marco de la pandemia por COVID-19, muestra que, cuanto mayor sea el nivel de autorregulación consciente y de auto organización de su comportamiento desplegado por las personas, más productivas serían estas en situación de cuarentena. (Díaz-Cánepa, 2021)

Teniendo en cuenta que para los lideres y en particular los que llevan gerenciando empresas por muchos años puede ser difícil asumir cambios, la pandemia del Covid -19 les trajo inconvenientes al no poderse adaptar a un nuevo estilo de trabajo, les trajo consecuencias como no poder controlar a sus equipos de trabajo en tiempo real y de viva voz; al gerente que solo podía ejercer su autoridad viendo a sus empleados le genera dificultad adaptarse con las nuevas tecnologías lo que a su vez conlleva que la comunicación se hiciera aún más deficiente.

También se ha señalado que durante la pandemia muchas empresas han subestimado la importancia o no han tenido el tiempo suficiente, para definir prácticas y herramientas para apoyar a los teletrabajadores: soporte tecnológico, información oportuna, materiales de trabajo relevantes, y autoridad para tomar decisiones. El agotamiento que produciría trabajar bajo el contexto de la pandemia por COVID-19, se expresaría a menudo en secuencias de días de trabajo agotadores, alternados con días de abstinencia laboral. Esto habría incidido en las interpretaciones de los trabajadores respecto a cuánto la organización valora sus contribuciones y bienestar, situando esta percepción como trasfondo de este comportamiento organizacional. (Chong et al., 2020; Errichiello & Pianese, 2021, como se citó en (Díaz-Cánepa, 2021)).

Ley de desconexión laboral

El derecho al descanso después de una jornada laboral, que nace de la antigua lucha de los trabajadores mundiales plasmada en el convenio 1 de la OIT y de la distribución de las horas de trabajo; y que está reflejado en el Código Sustantivo del Trabajo en temas como las vacaciones, el pago de trabajo suplementario y los descansos regulares en los días festivos, dicho sea de paso, festivos religiosos en su mayoría pero que han sido incorporados en el calendario como días no laborables. (Legis, 2021). Con lo anterior se abre la puerta al proyecto aprobado por el Congreso de la República de Colombia y sancionado el 6 de enero de 2022 por el Presidente de la República Iván Duque, la ley 2191 de 2022, denominada comúnmente como Ley de desconexión laboral.

Teniendo en cuenta los incrementos en los problemas de salud de los trabajadores debido a la falta de un descanso efectivo luego de finalizada su jornada de trabajo, como consecuencia de la hiperconectividad de los mismos, se expidió la Ley de desconexión laboral en Colombia. (Jiménez, 2022).

La autora pone en contexto y explica de que se trata la ley, y es el derecho que tienen todos los trabajadores, y los servidores públicos, a no ser contactados para asuntos relacionados con su trabajo fuera de su jornada laboral. (Jiménez, 2022). Lo anterior es muy importante, luego de que la pandemia obligara a los trabajadores y gerentes a realizar sus labores desde un lugar remoto distinto a su lugar de trabajo habitual. En la mayoría de casos las personas, llámese gerente o empleado, no comprendían hasta donde llegaban los límites de una jornada laboral, es decir, asumían que por estar en casa y no tener que desplazarse a su lugar de trabajo, debían estar disponibles las 24 horas, los 7 días a la semana, sin derecho a descanso, dado que, como estaban en sus lugares de vivienda esto aumenta su flexibilidad lo que se traduce en una mal entendida alta disponibilidad.

La autora explica que con esta ley no podrán ser contactados por ningún medio, sea de índole tecnológica o no. Este derecho a la desconexión, adicionalmente, también deberá garantizarse durante los periodos de descanso y vacaciones. (Jiménez, 2022).

Dentro de las repercusiones que tiene el no acatar esta norma o hacer caso omiso al derecho a la desconexión laboral de los trabajadores puede desencadenar en una conducta de acoso laboral, de acuerdo con lo estipulado en la Ley 1010 de 2006. Sin embargo, para que el desconocimiento del derecho a la desconexión se considere acoso laboral, la conducta por parte del empleador debe ser persistente y demostrable. (Jiménez, 2022).

Así mismo se evidencia que existe excepciones a la ley, y hay que tener en cuenta que los cargos de dirección, confianza y manejo no les cobija esta ley además de los cargos de disponibilidad permanente, como lo son la Fuerza Pública y los organismos de socorro; en situaciones de fuerza mayor o caso fortuito, siempre que tales circunstancias sean justificables y se pueda evidenciar que no existe otra alternativa viable. (Jiménez, 2022).

Considerando que las empresas y sus gerentes con la pandemia del Covid-19 acentuaron la sobrecarga laboral, con esta nueva ley, se frena esta avalancha se pretende reducir el supuesto según el cual los empleados estarán disponibles en horarios no laborales, y a su vez, ellos podrán usar su tiempo libre en atender a su familia, tiempo de descanso, tiempo de ocio, tendrán en casos que requiera, el tiempo para poder estudiar y hacer otras actividades que permitan el mejoramiento de la calidad de vida. Así pues, podrá el empleado adaptarse a su nueva forma de trabajar y ser más eficiente y productivo y el empleador cambiará y entenderá que es viable manejar otras alternativas de teletrabajo, sin que esta afecte las metas y los objetivos propuestos.

Lo que paso con la pandemia, es que se pudo identificar que los lideres no estaban preparados para soltar a sus equipos de trabajo y mucho menos dejarlos de ver, lo que a su vez se convirtió en un hostigamiento laboral por parte de los lideres, ya que no manejaron la situación adecuadamente; encontramos lideres que antes de la pandemia gobernaban y ejercían un control tan equivoco de sus equipos, que si en la presencialidad los lideres tenían una mala comunicación, con la virtualidad este problema se expandió aún más. Lideres que no respetan, si la jornada laboral ya se acabó, y aun así, seguían enviando correos o mensajes de WhatsApp solicitando información referente al trabajo, o citando a reuniones de un día para otro sin una programación previa, solo por el simple hecho de querer ejercer o mantener un control.

Comunicación

Por otro lado, simultáneamente las comunicaciones se hicieron una parte fundamental y visible en tiempos del Covid-19 con el fin, de que a pesar y considerando que se estuviera fuera de su sitio de trabajo, los gerentes y lideres, estuvieran en permanente contacto con sus equipos, aunque esta conectividad hizo que las comunicaciones se dividieran en dos.

Para poder entender la división de las comunicaciones, se define el concepto de comunicación como el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto. (Peiró, 2021).

Se observa que con la primera división de la comunicación, se encuentra con líderes, que sacándole la mejor partida al distanciamiento social, aprendieron todo lo referente a las comunicaciones, y herramientas TIC es decir, se capacitaron para poder afrontar la virtualidad con sus equipos de la manera más eficiente, productiva, y coherente con la situación que se está viviendo en el momento, para ser capaz de atender a todas las necesidades que se presentaran por parte del equipo de trabajo, sin discriminar ni llegar a los extremos, y conseguir afrontar cada situación que se presenta con el día a día y simultáneamente, preservar las condiciones dadas por las compañías, para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Es el caso de la empresa de Desarrollo de Programas de Sistemas de Análisis (SAP), quienes acudieron al uso de las buenas prácticas e implementaron un modelo. La compañía tiene un Comité de Pandemia y crisis, tanto a nivel global como por países. Es un equipo multidisciplinar, que cuenta con responsables de diferentes áreas de la empresa, junto con la dirección general, y constituye un único punto de toma de decisiones. Desde el primer momento, ha monitorizado y analizado cada aspecto relevante para la empresa en temas relacionados con Covid-19: desde la decisión de definir el teletrabajo para los 1.000 empleados en España en menos de 24 horas y con antelación al decreto del estado de alarma, el cierre de las oficinas, el control de la evolución y el pulso de la plantilla, o los protocolos para el momento de la reapertura. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Desde el principio la Compañía Española de Petróleos, S. A (CEPSA) se desarrolló una estrategia de comunicación multicanal liderada por el director ejecutivo y contando con los líderes de equipo para llevar a cabo la comunicación en cascada, explicándoles cuál era la situación, la decisión de adoptar el teletrabajo y pidiendo su apoyo para una correcta gestión y adaptación a la situación; como a toda la plantilla, a la que se dirige por vídeo comunicado de manera periódica con mensajes de apoyo, agradecimiento y ofreciéndoles seguridad, además de animarlos para dar continuidad a la actividad de la compañía. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Se buscará que estas experiencias se queden y se puedan implementar a las culturas y estrategias corporativas de organizaciones de todos los tamaños, y para pasar de un enfoque basado en el control y el presentismo a otro orientado a la comunicación, la flexibilidad y el teletrabajo. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Uno de los grandes esfuerzos que está conllevando la respuesta empresarial a la crisis de la Covid-19 se concentra en la comunicación interna. Quien no tuviera una estrategia clara en este campo ha tenido que construirla sobre la marcha y eso no es fácil cuando hay que lidiar con el factor de la distancia -trabajo en remoto-, el de una nueva forma de ejecutar las tareas - indicaciones claras de qué hacer y cómo- y el de manejar el temor -respecto a la salud- y la incertidumbre -económica y del puesto de trabajo. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Sin embargo, los autores consultados sostienen la teoría de la segunda división de la comunicación que se observa en varias compañías, donde se quedaron cortas con el buen manejo de las comunicaciones internas, sabiendo que era un problema que venía desde hace mucho tiempo atrás, incluso mucho antes de que llegara la pandemia por Covid-19. Desafortunadamente estas comunicaciones en estas empresas se acrecentaron mucho más con la virtualidad, ya que no

fueron capaces de corregir y capacitar a sus líderes para que generaran estos cambios en la comunicación con sus equipos de trabajo.

Tristemente las organizaciones y sus líderes permitieron que la pandemia acentuara aún más la mala comunicación que tenían con su personal a cargo, llegando al extremo de ser acosadores laborales, enviando correos e información fuera del horario laboral a altas horas de la noche o muy temprano en la madrugada, las redes sociales como WhatsApp, se volvieron un dolor de cabeza, dado que se conformaron diferentes grupos y estos fueron sobre-utilizados y bombardeados con información de todo tipo, con lo que los líderes pretendían hacer seguimiento laboral en tiempo real, utilizando este tipo de tecnologías.

Los equipos de Recursos Humanos y comunicación interna deben apoyar al líder para ayudarlo a ser mejor comunicador, a desempeñar un papel que muchos no habían desarrollado antes, a cambiar la mentalidad hacia la flexibilidad. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

Como el autor plantea, la Comunicación de calidad: en medio de la incertidumbre, debe mantener a los equipos informados. Es de vital importancia para evitar el chisme y el miedo. Los líderes deben demostrar que están disponibles para guiar, acompañar y, además, comunicar qué están haciendo para enfrentar la situación y apoyar a sus colaboradores. Deben abrir espacios para escuchar, responder preguntas y transmitir calma y confianza. En otras palabras, necesitan una comunicación asertiva en conversaciones productivas con sus equipos, en las que utilizan técnicas como la escucha activa, las preguntas poderosas, la realimentación constructiva, y un lenguaje verbal y no verbal apreciativo. (Amaya, 2020)

En opinión de este autor, los supervisores de trabajo remoto tenderían a orientarse prioritariamente a encuadrar las tareas, más que a un estilo de liderazgo orientado a las relaciones. Según Madlock (2012), este estilo aparecía como un mayor predictor de la

satisfacción comunicativa, de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, ya que los teletrabajadores se sentirían más cómodos con este tipo de liderazgo, pues ellos mismos estarían principalmente orientados a la tarea. (Díaz-Cánepa, 2021).

Identificar Relaciones entre la Pandemia del Covid-19 y las Prácticas de Liderazgo

Como responden los lideres ante la crisis

Con la pandemia, las empresas y sus lideres tuvieron que, entre varios aspectos debieron dotar de herramientas y guías o directrices necesarias al equipo de trabajo, para poder actuar correctamente ante cualquier situación que se presentara.

Como lo referencian (Gonzales y Agudelo, 2014, como se citó en (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020), los autores, plantean que un líder tiene muchas destrezas que le permiten direccionar de forma eficiente una organización o empresa; también puede liderar un grupo de personas a nivel social, por ejemplo, los políticos y las personas que mueven iniciativas a través de cualquier plataforma.

Como lo referencian (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020), el gobierno de Colombia (2020) afirma que las empresas han buscado la manera de reinventarse en todos los aspectos posibles, modificando los posibles escenarios y estrategias que estas ya manejaban internamente y adaptándolas a las nuevas tendencias que sigue la sociedad, ya que todo cambió.

En opinión de estas autoras (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020) el autor (Billar, 2012) considera que el liderazgo por parte de una persona encargada de administrar una empresa, debe direccionar las nuevas estrategias hacia una comunicación asertiva con su equipo de trabajo a través de diferentes plataformas, y así evitar que la información se desvíe o pueda ser malinterpretada por los receptores.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que uno de los contextos en los cuales es muy importante desarrollar un buen liderazgo es en las organizaciones, porque gracias a un buen trabajo por parte de los líderes de las diferentes áreas que se manejan se pueden lograr los

objetivos que se tienen trazados a corto, mediano y largo plazo, lo que permite que las organizaciones día a día tengan un desempeño favorable que les permita competir en niveles iguales o superiores al sector que se encuentran ubicados. (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020).

Una de las relaciones que ha tenido la pandemia del covid 19 con las practicas del liderazgo, se debe a estrategias que en varias empresas y organizaciones se venía adelantando mucho antes de que llegara la pandemia, y a aunque las corrientes de trabajo que en muchas empresas se maneja hoy en día, como lo es, el controlar y supervisar a los empleados desde la presencialidad; estos recientes modelos requieren de capacitación, mente abierta y positivismo para lograr con éxito, la adaptación al mismo, es decir, la implementación de trabajo remoto para hacerle frente y avanzar y poder recuperase de la pandemia, aun estando el virus presente.

Las practicas del liderazgo adaptativo en situaciones de crisis, y el hecho de una pandemia en pleno siglo XXI como lo es la COVID-19, no requiere simplemente de una fase de inicial, sino de una fase de adaptación constante que busque sobresalir dentro de una nueva realidad que se transforma y requiere respuestas de conservación, pero también de reinención (Torner, 2020)

Como lo referencia las autoras (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020) el autor (Boin, 2007) se refiere a que en estos tiempos, las personas esperan que sus líderes eviten las amenazas o que, por lo menos, minimicen el daño que se haya generado. Deben dirigir a las personas fuera de la crisis, explicar sus causas y generar soluciones para evitar que ocurran de nuevo. Cuando los líderes responden bien a una crisis el daño es mínimo; cuando fallan, el daño que puede generar en una crisis aumenta, e incluso generar la muerte en casos extremos.

La pandemia del coronavirus - Covid 19, ha enseñado a los líderes a que no todo se puede controlar y que la vida y las situaciones pueden cambiar de un momento a otro, los cambios se deben afrontar rápidamente y es el momento de aprender y desaprender aceleradamente para poder estar al día con la situación actual. (Reynaldos-Grandón, Katiuska, 2020).

Cambios en los líderes

Los líderes han tenido que pasar por cambios en sus pensamientos, en su forma de actuar, en el estilo de dirigir a la gente, a sus equipos de trabajo y compañías, han tenido que liderar sin autoridad formal, es decir trabajar con principios de complejidad y pensamiento sistémico para generar nuevos patrones de comportamiento en las instituciones. (Reynaldos-Grandón, Katiuska, 2020).

Con la pandemia del Covid 19 los líderes deben derribar y reconstruir sistemas, estructuras y procesos, tanto físicos como psicológicos. (Bolden, Gulati, & Gareth, 2019).

Cuando se establece el estado de emergencia sanitaria por covid 19, los líderes son los encargados de la recolección de la información que se va generando en cada decreto y resolución emitidas por el Gobierno y por los entes encargados para así poder generar comunicados y mantener informado al personal.

Debido a los aislamientos decretados por el presidente de la república Iván Duque en el país, y por los ordenados por la alcaldía de Bogotá, se encontró que la mayoría de las organizaciones enfrentaron la problemática en la que sus líderes han tenido que transformar sus estilos de vida y de trabajo, ya que convirtieron sus casas en oficinas y salones de clase, de esta manera se incrementó el trabajo; por consiguiente no solo debían atender las funciones de ser líderes, sino que se convirtieron en profesores de colegio, amas de casa, psicólogos con el fin de que pudieran manejar los conflictos que se generan dentro y fuera de sus hogares y ayudar con

todos los deberes que se requiere en el mantenimiento de un hogar. (Moreno E, 2021).

Fortalecimiento de estrategias

A varios líderes, que a pesar de estar en esta posición debieron de aprender y conocer nuevas tecnologías de comunicación que para ellos eran desconocidas, ya que la forma de comunicarse con sus equipos de trabajo era cara a cara, pero con el tema de la pandemia del Covid 19 y el distanciamiento social debieron adquirir nuevas formas de comunicación. Un líder debe saber usar a favor de las compañías las tecnologías.

Como lo referencia . (Zaccaro, 2001), como se citó en (Lupano & Castro, 2006) los autores, plantean que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. Debido al inicio de la pandemia en Colombia a mediados de marzo de 2020, las empresas y sus líderes debían permanecer al interior de sus viviendas y debían tomar un papel protagónico para garantizar la correcta operación de las empresas, el cumplimiento de la cuarentena, gestionar el abastecimiento y determinar los protocolos de bioseguridad mediante los cuales debían funcionar. (Yepes, 2020). “En Colombia desde el 1 de junio y bajo el marco del Decreto 749 de 2020, se inició el proceso de reapertura de empresas, sin abandonar totalmente el aislamiento preventivo obligatorio, permitiendo la movilidad a personas”. (Gobierno Nacional, 2020).

Para que todos los líderes fuesen capaces de responder de manera efectiva a todos y cada uno de los cambios que se iban dando con la llegada de la pandemia del Covid 19 fue necesario aprender y reforzar nuevas tecnologías para la comunicación con sus equipos, las cuales permitieron fortalecer las estrategias para motivar a sus equipos de trabajo en general en tiempos de pandemia de covid 19 de forma remota.

Debian ser capaces de mantener a sus equipos de trabajo a salvo, organizándolos de tal

manera que la mayoría pudiesen quedarse en confinamiento y teletrabajar sin afectar sus actividades diarias.

Fuesen capaces de implementar y adoptar todas las medidas exigidas y necesarias de bioseguridad para todos los trabajadores al momento del retorno gradual y presencial a las empresas.

Así mismo el autor plantea que es de vital importancia dar orientaciones claras de lo que el líder y la compañía espera de los empleados; para que esto suceda, trabajan con el ciclo de la comunicación efectiva, la cual se basa en tres palancas que no se deben tratar de forma aislada sino integrada. Todas ellas se deben tener en cuenta, independientemente del tamaño de la organización: 1. Informar desde la dirección, 2. Integrar en el equipo e 3. Involucrar a los empleados. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

1. Informar desde la dirección: Por eso el líder debe comunicar la estrategia y confirmar el rumbo del negocio, al tiempo que transmite seguridad y confianza y empatiza con el dolor y la incertidumbre. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

La labor es esencial para el buen funcionamiento del negocio. Y en estos momentos, líderes, gestión de personas, comunicación y tecnología deben estar analizando los diferentes escenarios que se pueden plantear al negocio y establecer los planes de actuación para cada uno de ellos y la forma de comunicarlos. (Rodriguez & Rodriguez, 2020)

2. Integrar en el equipo: El papel de los gerentes nunca ha sido tan importante como ahora en estos tiempos de pandemia. Son los que están más cerca del empleado y, por tanto, los primeros en escuchar sus necesidades, en conocer su situación y una pieza clave para su motivación. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

Hay que destacar que las guías son un elemento que han utilizado varias compañías para ayudar a los gerentes. Es el caso de Lyreco distribuidor mundial de suministros de oficina y servicios para el lugar de trabajo, ha desarrollado también una labor de escucha de los directivos y sobre el feedback recibido ha creado material de comunicación con consejos para teletrabajar, ha proporcionado formación sobre la gestión de emociones o sobre cómo gestionar un equipo en remoto. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

Los líderes y las empresas necesitan de herramientas de comunicación que les permitan fijar los plazos, las tareas y los resultados: Cuando se trabaja a distancia y aún más en estos tiempos de covid-19, es fundamental dejar claros a los empleados cuáles son los objetivos, qué se espera de ellos y el tiempo que tienen para cumplir con sus objetivos y su trabajo. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

Sacyr Grupo Global que está presente en más de 20 países de los cinco continentes, en los que desarrollan proyectos innovadores de alto valor. Ha desarrollado #yomeformoencasa, un proyecto a través del cual se facilitan consejos para gerentes y equipos en general para afrontar mejor el teletrabajo debido al covid-19. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

3. Involucrar a los empleados: Las autoras ilustran que es lo primero que deben plantearse los líderes en tiempos de Covid-19, es qué necesitan los empleados?, y lo que necesitan son directrices, conocer los planes de acción de la empresa y que la compañía cumpla sus compromisos. Necesitan tener comunicación con sus jefes, saber qué se demanda de ellos y cuándo, disponer de objetivos a corto plazo y conocer cómo encajan en el proyecto global de la compañía. En definitiva, sentirse escuchados e implicados. No se debe olvidar que son ellos, los empleados, los que tienen el contacto directo con los clientes. (Rodriguez & Rodriguez, 2020).

Es importante promover que los empleados se conviertan en embajadores de marca y sientan orgullo de pertenencia porque todo ello va a revertir en una mayor productividad. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Un ejemplo claro el cual citan las autoras, es que por medio de la comunicación interna y encuestas para conocer cómo se han sentido los empleados trabajando desde casa, qué mejoras consideran necesarias o si se ha invadido en exceso sus espacios personales. Esa información resulta muy útil para establecer planes a futuro. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Las encuestas a empleados han sido una herramienta muy útil, puesta en marcha por varias empresas. Willis Towers Watson las ha realizado desde el principio, para conocer la situación de los equipos de trabajo y semanalmente recoge preguntas que son contestadas por el Director Ejecutivo en su videollamada. Coca-Cola European Partners ha lanzado una red social interna que ha utilizado como punto de encuentro para impulsar el engagement. (Rodríguez & Rodríguez, 2020).

Habilidades de los líderes en tiempos de crisis

En opinión del autor Domínguez, un buen líder requiere al menos siete habilidades como el ser eficiente, autónomo, orientarse por resultados y metas puntuales, recursivo, gestionar su tiempo, aplicar las tecnologías de la información y la comunicación, saber trabajar en equipo y adaptarse al cambio. Para ello es conveniente recurrir a la base de conocimiento existente sobre equipos de trabajo virtual para gestionar de forma conveniente a los empleados remotos. Convertir el trabajo presencial de una organización en uno virtual o en una mezcla de ambos conlleva una serie de retos tanto para el teletrabajador como para el líder de equipo virtual y la organización misma. El teletrabajo y el trabajo móvil con las tecnologías de la información y comunicación son una tendencia al alza en el mundo, principalmente para fomentar un mayor

equilibrio entre la vida personal y la laboral. (Domínguez, 2020).

Otra de las habilidades que debe tener un líder es saber afrontar los cambios abruptos que se dan en la economía, puesto que este sector se ha visto bastante afectado con las medidas que han tomado los gobiernos como las cuarentenas y las restricciones en las formas de relacionarse. Por lo tanto, el líder para poder mitigar los efectos de tales medidas debe indagar por una información veraz que le de todas las herramientas posibles para encausar a las personas fuera de la crisis y así obtener las mejores soluciones dentro de una organización. (Rodríguez-Martínez, Barajas, Betancur, & López, 2020).

1. Las empresas deben cambiar y flexibilizar sus relaciones laborales con sus trabajadores en base a confianza, liderazgo, planificación, objetivos y logros. (Domínguez, 2020).

2. La cultura organizacional. Un buen teletrabajador requiere al menos siete habilidades: ser eficiente, autónomo, orientarse por resultados y metas puntuales, recursivo, gestionar su tiempo, aplicar las tecnologías de la información y la comunicación, saber trabajar en equipo y adaptarse al cambio. (Domínguez, 2020).

3. Las necesidades sociales son un tema complejo. El uso de equipos virtuales de trabajo ha sido natural en empresas con proyectos de desarrollo de software distribuidos globalmente, debido a que las herramientas TIC de colaboración son cotidianas para estas compañías. (Domínguez, 2020).

Claves de las empresas para superar la crisis

El Foro Económico Mundial propuso tres medidas para superar la crisis y poder obtener un crecimiento significativo en el futuro: (Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales , 2020)

1. Combinar velocidad y estabilidad: En esta coyuntura una empresa debe ser ágil y

receptiva, enfatizando en la innovación y el dinamismo tanto en sus pensamientos como en sus acciones. Además, debe mantener una estructura sólida para garantizar la estabilidad del negocio a través del tiempo. (Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales , 2020)

2.Convertir la digitalización en una ventaja: La pandemia ha obligado a las empresas a implementar la digitalización. Esto ha provocado cambios estructurales que incluyen la preferencia de los clientes por el compromiso digital y el cambio a modelos de trabajo remoto para los empleados. El desafío de las empresas durante este periodo no solo ha sido mantener la productividad a través de operaciones digitalizadas, sino que también centrarse en las nuevas oportunidades que la digitalización le brinda a la fuerza laboral. (Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales , 2020)

3.Impulsar el cambio sistémico a través de la cooperación: La pandemia de COVID-19 ha sido un recordatorio de lo interconectadas que están hoy las sociedades. El coronavirus ha puesto en manifiesto la relevancia de la colaboración de las múltiples partes interesadas y la necesidad de resiliencia sistémica. Las cooperaciones entre las empresas serán importantes para garantizar la operatividad de las mismas en el futuro. (Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales , 2020).

Empresas familiarmente responsables

En opinión de estos autores (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004) en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) se lleva mucho tiempo trabajando los temas de conciliación y competitividad, dos realidades de la empresa que no siempre se tienen en mente. Se suele medir el beneficio porque es la relación económica de la empresa con su entorno, pero y la unidad? La unidad es una realidad tan importante como el beneficio porque sin ella no habrá beneficios. Cada vez que tomamos decisiones estamos mejorando la unidad de las personas que

trabajan en el proyecto empresarial, la unidad en valores y la unidad en el “para qué” de lo que estamos haciendo.

El estado interno de la empresa, evidentemente, es el estado de sus personas, de cómo esas personas van aprendiendo en positivo o en negativo cada vez que tomamos decisiones. Por eso se debe avanzar no sólo con beneficios sino también con la unidad como categoría básica para entender qué tipo de empresa tenemos delante (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

La familia del empleado es el nuevo “stakeholder” de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna; hay que empezar por los más cercanos. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento. Con público, se tienen a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. (Rockcontent, 2019).

Nunca se puede dejar de tener presente que las empresas son personas y el modelo que tengamos de persona es el que lleva a entender la empresa de un modo u otro. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

Resulta interesante ver cuál es el motivo que empuja a las empresas a hacer cosas por conciliar trabajo y familia, estudiar qué modelo organizativo está impulsando estos programas. En un primer nivel es un modelo mecanicista, ya que sólo se ve cómo la gente se mueve por lo extrínseco, por la sanción y por el incentivo. La concepción de trabajo se juzga en función del tiempo que el trabajador dedica a sus tareas y del énfasis empleado en el logro de la eficacia. Este modelo trae como resultado que la empresa no se responsabilice de las consecuencias de la relación trabajo-familia. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

Cuando la empresa cuenta con personas completas, con realidades fuera del trabajo, realidades tan importantes o más que la propia empresa para ellas, personas que se mueven por motivos trascendentes, dentro y fuera de la organización. Entonces mi concepción del trabajo no es cuánto tiempo pasan, ni siquiera si cumplen las tareas o no, sino cuántos son capaces de aportar a mi compañía; allí está la verdadera diversidad cuán capaces son mis trabajadores de contribuir al logro de mis objetivos como empresario o como líder. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

El énfasis es el logro de la unidad, esa relación de confianza de los empleados y los directivos con la empresa esto es anticiparse a los problemas y ser empresas familiarmente responsables. La flexibilidad en el trabajo no es un beneficio para los empleados; es una asociación estratégica entre empleados y empleadores y es una ventaja competitiva también para la empresa. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

Ser una empresa familiarmente responsable en el siglo XXI significa trabajar con la flexibilidad de las personas, todas ellas, las que no tienen hijos o no tienen personas dependientes también, pero un buen comienzo es atender a las que ya ahora tienen esa mayor necesidad, para abrir esa cultura a la flexibilidad, en la medida en la que sea factible. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2004).

Colombia mejora en conciliación laboral y familiar, es, de hecho, el segundo país del mundo que más certificaciones de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) ha obtenido a través de su tejido empresarial con 53, tan solo por detrás de España, lo que le convierte en el país de Latinoamérica con más empresas certificadas. (Fundación Mas familia, 2021).

Hay que destacar que Colombia busca su mejoramiento continuo, y que a pesar de las adversidades y más aun con la Pandemia por Covid-19, visualiza la importancia de mejorar la

calidad de vida de sus empleados para que esta se vea reflejada positivamente en grandes cambios y avances para las compañías del país.

Colombia, ejemplo grupo Hada, empresa familiarmente responsable

El grupo Hada es una empresa dedicada a manufacturar y comercializar jabón base, jabones en barra y productos líquidos para aseo y cuidado personal, del hogar e institucional. La empresa inicio en el año 1956 y son la principal empresa en América manufacturando jabones en barra, elaborados a partir de aceites 100% vegetales. (Grupo Hada, 2022).

Colombia está en un proceso de transición para reducir de manera gradual la jornada laboral al pasar de 48 a 42 horas a la semana. La Ley 2101 de 2021, sancionada por el presidente Iván Duque, contempla que en 2026 todas las empresas del país cumplan esta disposición. (El Tiempo, 2022).

El grupo Hada según (El Tiempo, 2022) anuncio que para este 2022 todos sus empleados de las sedes en Colombia trabajarán cuatro días y descansarán tres. Con más de 65 años en el mercado, el Grupo Hada, empresa de manufactura de jabones en barra y de productos de aseo, decidió darle un giro radical a su jornada laboral, pasando de tener una semana compuesta por 5 días a 4. (Portafolio, 2022).

Como comento el empresario, Mauricio Trujillo Posada, vicepresidente ejecutivo del Grupo Hada, sobre su experiencia, habló sobre la medida, que empezó a regir en el mes de enero de 2022, y de las expectativas empresariales para este año en el medio de comunicación Portafolio. (Portafolio, 2022).

¿Por qué la iniciativa de reducir la jornada laboral a cuatro días? ¿Cómo fue este proceso?

El lema que aplica este grupo es "No vivimos para trabajar, trabajamos para vivir" cómo comento el empresario Mauricio Trujillo Posada, eso sin duda nos motivó a pensar en cómo

evolucionar, en cómo mejorábamos todo el clima laboral de la empresa y cómo nos adaptábamos a las nuevas realidades. (Portafolio, 2022).

El empresario Mauricio Trujillo comentó “Si antes de la pandemia me hubiesen preguntado si era posible trabajar desde casa, hubiese respondido con un rotundo no”. Entonces pasó lo impensable y nos encerraron, empezamos a trabajar desde nuestras casas y todo funcionó perfectamente bien; entonces se empezaron a derribar muchos paradigmas entorno a los horarios, la importancia de la presencialidad, entre otros. (Portafolio, 2022).

Por supuesto que se empezó con una serie de decisiones, por ejemplo, le dijimos a nuestros colaboradores que podían trabajar donde quisieran, a la hora que quisieran y vestidos como quisieran. En eso nos fue de maravilla y esto nos ayudó a tomar una decisión sin lugar a dudas audaz, como fue la de trabajar cuatro días a la semana. (Portafolio, 2022).

Esta empresa ilustra como la pandemia por Covid-19 hizo que las amenazas se convirtieran en oportunidades brindando estabilidad laboral, personal y familiar, sin tener que esclavizarse en una oficina cumpliendo un estándar de horas establecidas laboralmente y considerando que se puede trabajar desde cualquier lugar y ser productivos y proactivos.

¿Cuál es la base de esta medida?

La base del “flexiviernes”, llamamos a este horario, como lo comento el empresario Mauricio Trujillo, es la confianza y esto se puede lograr con colaboradores empoderados, empleados responsables y teniendo credibilidad y es que la credibilidad que tiene el Grupo Hada es absoluta comenta el empresario, en el medio de comunicación Portafolio. (Portafolio, 2022).

Esta empresa identifico que no es necesario, el estar presentes en una oficina trabajando 8 horas o ser vigilados por un jefe o supervisor, simplemente confían en sus empleados, ya que este Grupo Hada no mide a sus colaboradores por el tiempo que le dedican a su trabajo, sino por

sus logros y resultados.

¿En qué áreas se está llevando a cabo esta iniciativa?

Fue un mutuo acuerdo comenta el empresario Trujillo, sobre su experiencia “aquí lo que hicimos es que los trabajadores escogieran en dónde quieren trabajar, si desde sus casas, si quieren trabajar desde las oficinas o combinar las dos cosas”, esto para las áreas administrativas, en el medio de comunicación Portafolio, y para el área de producción se implementó turnos de 4x3, es decir, 4 días trabajando y 3 días descansando. (Portafolio, 2022),

¿En materia de pagos esta medida afecta los salarios de los trabajadores?

El empresario Trujillo comento sobre su experiencia al respecto y dijo “ No, a nadie se le toca su pago, los salarios no van a cambiar. Esta es una empresa que desde que se creó, hace más de 65 años, nunca ha trabajado con el bolsillo de los empleados, eso lo respetamos y bajo ninguna circunstancia se toca el salario”, en el medio de comunicación Portafolio. (Portafolio, 2022).

Conclusiones

La declaración de pandemia ante la evolución del COVID-19, sin duda, ha supuesto en el mundo una acelerada transición entre modelos de organización socioeconómica y cultural. A modo de ejemplo, una gran parte de la población se ha debido sumir en el teletrabajo, debido a medidas de distanciamiento, y el uso de medios digitales para evitar el riesgo al contagio; lo que ha incrementado la digitalización de la oferta y demanda de servicios. La situación de confinamiento por la pandemia ha acelerado el uso inmersivo de Tecnologías ya existentes, pero que aún generaban resistencias en su formalización o no estaban cubiertas por un marco legal que las reglamentara. (Martí-Noguera, 2020).

En el artículo que comparte (Deloitte, 2021) el desafío de liderar en tiempos de covid permite según el sector y la geografía donde se ubiquen las empresas identificar cualidades que los líderes deben tener:

El primero se habla de corazón y cabeza, donde el líder debe ser empático y capaz de ponerse en la piel de sus empleados y clientes, pero, al mismo tiempo, debe ser firme y racional para proteger el rendimiento económico de la compañía. (Deloitte, 2021). Los líderes son personas excepcionales que pueden brindar las mejores cualidades que poseen para ser aplicadas en la vida laboral-profesional como en la vida personal-familiar.

La segunda que comparte la firma consultora (Deloitte, 2021) es, lo primero es la misión: los líderes deben de ser capaces de estabilizar sus empresas durante la crisis y, en estas circunstancias extraordinarias, buscar nuevas oportunidades. El innovar, estar actualizado con los últimos acontecimientos, avances y demás es prioridad para el líder resiliente.

La tercera habla de, la rapidez es importante: un líder resiliente debe tomar medidas decisivas en el corto plazo. Como todo el tema de la pandemia fue tan rápido y de un día para

otro comenzó a cambiar al mundo, los líderes deben de estar al día y ser ágiles tanto en pensamientos como en acciones para poder ser asertivos y tomar las mejores y correctas decisiones.

La cuarta es, liderar la narración, como encontramos en la definición de narración es contar o escribir un hecho real o ficticio, la firma consultora (Deloitte, 2021) da a entender que a pesar de la dura y cruel realidad el líder debe insistir siempre en hablar con la verdad, y que a pesar de todo lo que este sucediendo con el tema de pandemia, debe de ser capaz de transmitir un mensaje alentador y positivo para sus seguidores.

Y la quinta y última cualidad que refiere (Deloitte, 2021), es tener visión a largo plazo, los líderes que se proyectan, hacen crecer a sus seguidores y empresas, es indispensable que el líder busque crecer, busque nuevas alternativas que hagan impulsar los nuevos negocios, que estén en la vanguardia con la tecnología, buscar nuevas alianzas para el crecimiento de las compañías y de sus colaboradores.

Es importante que los líderes resilientes sean empáticos y tengan en cuenta el lado humano de la crisis. La prioridad debe ser la protección de los empleados, asegurando su salud y seguridad, seguido de su bienestar económico. Además, por el bien de esos mismos empleados y clientes, así como de los acreedores e inversores, los líderes deben proteger el rendimiento financiero durante la crisis tomando decisiones firmes y basadas en hechos. (Deloitte, 2021), Teniendo en cuenta lo expuesto por el autor este habla sobre la gran importancia que tiene el factor humano en las empresas, se le debe prestar mayor importancia ya que las empresas dependen de sus colaboradores y a sí mismo, sus colaboradores dependen de sus salarios, como depende también la empresa de sus clientes y viceversa y no se puede dejar a un lado a los proveedores, quienes son los aliados estratégicos de toda compañía, los cuales ayudan con sus

materias primas y demás a que las compañías puedan transformar y sacar excelentes productos o servicios al mercado. Todo este trabajo mancomunado, va dirigido a conseguir los objetivos propuestos para cada líder y para esto es importante tener en cuenta que los líderes deben de centralizar la toma de decisiones para lograr consistencia, velocidad y firmeza, sin permitir que la incertidumbre los paralice. (Deloitte, 2021).

El autor brinda la oportunidad de darle importancia a lo importante, en cuanto a que hay que tener en cuenta la toma de decisiones como el eje fundamental, dado que para un líder es de vital importancia ser asertivo y ágil, que su cerebro procese las ideas más rápido que los demás, y lo haga de forma coherente y ajustándose a lo que busca la compañía, al mismo tiempo que se busca el logro de los objetivos, así mismo no debe permitir que las adversidades, en este caso el tema del covid-19, indisponga o genere mayores traumatismos de los que ya ha logrado, brindando, seguridad y serenidad a sus seguidores.

Catalogar las fuentes de financiación con las que cuenta la empresa incluyendo líneas de crédito no utilizadas, aportaciones de capital social, etc. (Deloitte, 2021).

El autor habla sobre un tema muy importante y crucial para las compañías y sus líderes y es el tema o el factor monetario en cuanto a cómo las compañías cuentan o no con financiamiento para la realización de sus proyectos, para los cuales necesitan medios económicos de financiación como lo son los créditos con la banca, entre otros y la inversión de capital social como lo define el significado encontrado sobre capital social: es el valor dado a los elementos que conforman una empresa, institución o grupo social, es decir, personas, recursos económicos, materiales y maquinaria, para hacer más eficientes y fomentar las actividades que generan bienes y servicios. (Significados, 2021). De todas estas fuentes que se tienen a la mano el líder deberá establecer las prioridades para ejercer un control sobre ellas y así mismo beneficiar a las

compañías.

Se plantea una conclusión con referente al tema del teletrabajo y la autorregulación del mismo y hay que destacar que en la actual condición de implementación del teletrabajo, ha significado la incorporación forzada, masiva y heterogénea de roles laborales a esta modalidad, y mayoritariamente en condiciones de teletrabajo a tiempo completo, y se ha reportado que no sería universalmente beneficioso para todos los tipos de empleados, por lo que las organizaciones deberían considerar la posibilidad de diferenciar, por ejemplo, respecto al género y situación familiar (Feng & Savani, 2020 como se citó en (Díaz-Cánepa, 2021). La pandemia por COVID-19 ha permitido relevar la presencia de factores tales como, la condición de género, las demandas de cuidado de niños menores en casa, la distribución de roles domésticos, los requerimientos de herramientas y soporte tecnológico, las condiciones de espacio y equipamiento en el hogar, la naturaleza, contenidos y cargas del trabajo, las características y estilos de la supervisión, las instancias y modalidades de intercambio con colegas, el manejo de los tiempos de trabajo y del hogar, la planificación y la autorregulación, y el desarrollo de actividades sociales, la entretención y el ocio. (Díaz-Cánepa, 2021).

El marco referencial y soporte que ofrezca la organización y las tecnologías, así como las reglas que se establezcan entre los teletrabajadores y sus supervisores, entre colegas, y entre los miembros del hogar, son a considerar para el despliegue virtuoso de procesos auto y co-regulatorios. (Díaz-Cánepa, 2021).

Opinión Personal

La llegada de la pandemia hizo que el mundo en general tuviera cambios significativos en la forma como se relaciona el ser humano con su entorno y con sus semejantes, tuvo un alcance mundial el cual no se compara con otras situaciones anteriores. En el contexto empresarial se observa como las compañías y sus líderes tuvieron que aprender y desaprender de muchas maneras para poder seguir dirigiendo sus compañías, el camino no fue fácil y la forma en que afrontaron los líderes la llegada de la pandemia tuvo como consecuencia que empresas surgieran y se reinventaran y otras por el contrario cerraron sus puertas llevándolas a la quiebra. La historia de los líderes se parte en dos, están los líderes que aprovechando la llegada de la pandemia por Covid-19 supieron y aprendieron a sortear las dificultades que se venían presentando con todo lo relacionado al Covid-19 y hubo otros en cambio que definitivamente no supieron aprovechar las oportunidades y los nuevos aprendizajes que dejó la pandemia para sus empresas y para sus vidas personales.

La pandemia ha tenido un efecto de gran alcance en casi todos los aspectos del desarrollo, como ha ocurrido con otras crisis anteriores, lo que no se esperaba es que esta pandemia hizo que el mundo sea partiera en dos y fuera uno antes de la pandemia y otro después de ella.

Todos los días se aprende algo diferente y esa es una de las enseñanzas que deja la pandemia, el Banco Mundial junto con sus aliados, monitorea la evolución que ha tenido la pandemia en el sector empresarial a nivel mundial, por medio de encuestas aplicadas, que permiten dar a conocer las diferentes manifestaciones con respecto a factores como lo es el aumento del uso de las tecnologías digitales en más de un tercio, para hacer más llevadera la crisis y así adaptarse a ella.

Por otro lado las empresas buscan acceder a apoyo por parte del estado para el sostenimiento y mantenimiento de las empresas, especialmente las micro y medianas, apostando a la reactivación económica y así evitar el despido de personal o su cierre.

Después de consultar más de 40 autores y analizar lo que cada uno plantea, se puede concluir que no todo está escrito, la llegada de la pandemia, el contexto actual, los entornos son cambiantes, con un alto nivel de incertidumbre, por lo que el pensamiento cambia y la forma de dirigir también, se debe enfocar en pequeñas metas a corto plazo para que de esta manera sea una de las claves para sobrevivir a la coyuntura actual e, incluso, sentar bases sólidas para el crecimiento a futuro.

Un claro ejemplo en el cual se demostró que la pandemia sirvió para cambiar mentalidades, fue el caso del Grupo Hada quienes buscan que este tipo de experiencias, se queden e implementen estrategias que estén acorde con el mundo cambiante, pasando de un enfoque basado en el control y el presentismo a otro orientado a la comunicación, la flexibilidad y el teletrabajo.

Por ultimo y no menos importante es tener en cuenta estos tres aspectos rescatables para que las empresas y sus lideres tengan un marco de referencia y encaminen sus esfuerzos a una mejora continua de las empresas y sus empleados:

- Cuidar de la salud mental
- Comunicación efectiva
- Implementación del teletrabajo

Referencias

- Actualicese. (2021). Ventajas y desventajas del teletrabajo. Bogotá, Colombia.
- Amaya, M. (29 de Abril de 2020). *Liderazgo en tiempo de crisis*. Obtenido de [www.semana.com: https://www.semana.com/management/articulo/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/284719/](https://www.semana.com/management/articulo/liderazgo-en-tiempos-de-crisis/284719/)
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19.
- Bárcena, A. (08 de Abril de 2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19 Efectos económicos y sociales e impacto en la vida de las mujeres*.
- Bolden, R., Gulati, A., & Gareth, E. (2019). Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention. *Revista Internacional de Administración Pública*, 26-36.
- Camara De Comercio de Bogotá. (24 de 03 de 2021). Observatorio para el seguimiento de la atención de la emergencia y reactivación de Bogotá. *Observatorio para el seguimiento de la atención de la emergencia y reactivación de Bogotá*. Bogotá, Colombia. Obtenido de Observatorio para el seguimiento de la atención de la emergencia y reactivación de Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/26935>
- Cepal. (Abril de 2020). Cepal.org. *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45360-oportunidades-la-digitalizacion-america-latina-frente-al-covid-19>
- Cepal, N.U. (2016). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2016: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo*. Cepal.

- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2004). Empresas familiarmente responsables. *Centro Internacional del Trabajo y la Familia-IESE Bussinees School*, 43.
- Confecámaras. (2020).
- Deloitte. (15 de 10 de 2021). Deloitte.com. *COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis, Claves para guiar a las organizaciones frente a la crisis del coronavirus* .
Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/covid19-guia-actuacion-ceo.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). *Boletín Técnico Gran encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. DANE.
- Díaz, C. (2021). Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia COVID-19. *Ergonomía, Investigación Y Desarrollo*, 3(3), 52-68.
- Díaz-Cánepa, C. (2021). Autorregulación y carga de trabajo en teletrabajo durante la pandemia Covid-19. *Ergonomía, Investigación Y Desarrollo*, 52-68.
- Domínguez, J. (23 de Abril de 2020). *Entendiendo el teletrabajo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Dominguez-Chavez/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo/links/5ea723f592851c1a90747fba/Entendiendo-el-teletrabajo.pdf
- El Tiempo. (21 de Enero de 2022). *Los efectos que tiene la semana laboral de cuatro días, según estudios*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/semana-laboral-de-4-dias-produciria-estos-efectos-645973>

Elacqua, G., & Schady, N. (18 de Mayo de 2020). *La educación ante el Covid-19 en América*

Latina: Retos y alternativas de política. Obtenido de www.iadb.org/en:

<https://blogs.iadb.org/educacion/es/retosyalternativasdepoliticaeducativa/>

Enríquez, L. (2020). Globalización.

Fundación Mas familia. (2021). www.masfamilia.org. Obtenido de

<https://www.masfamilia.org/blog/colombia-suma-53-entidades-efr-certificadas-en-conciliacion/>

Gobierno Nacional. (28 de Mayo de 2020). Decreto 749. *Aislamiento Preventivo Obligatorio en el país a partir del 1 de junio*.

Gomar, R. (2020). Efectos del Covid-19 en la empresa. *Revista Académica de la Facultad de Derecho de la Universidad La Salle*, 29-56.

Grupo Hada. (2022). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://grupohada.com/quienes-somos/>

Henry, M., Le Roux, D., & Parry, D. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 2155.

Jiménez, V. (14 de Enero de 2022). *Asuntos Legales*. Obtenido de Asuntos Legales:

<https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/claves-de-la-ley-2191-de-2022-denominada-ley-de-desconexion-laboral-3285954>

Legis. (16 de Diciembre de 2021). *El derecho a la desconexión laboral en Colombia*. Obtenido de www.legis.com.co: <https://blog.legis.com.co/juridico/derecho-desconexion-laboral-en-colombia>

León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595-604. Obtenido de Recuperado en 24 de marzo de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102007000400003&Ing=es&tIng=es.

Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

Martí-Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 394-401.

Newton, P., & Bristoll, H. (s.f.). *Leadership Theories*. Obtenido de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlld-leadtheory.htm>

Organización Multidisciplinaria de Servicios Profesionales . (15 de Octubre de 2020). *EY*. Obtenido de EY: https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *who.int*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

Peiró, R. (08 de Abril de 2021). *Comunicación*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>

Portafolio. (18 de Enero de 2022). Hada y su jornada laboral de 4 días: 'Queremos que la gente sea feliz'. (J. Lorduy, Ed.) *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/grupo-hada-explica-por-que-su-jornada-laboral-sera-de-4-dias-560703>

Real Academia Española [RAE]. (2020).

- Reynaldos-Grandón, Katiuska. (2020). Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. *Revista médica de Chile*, 148(9), 1375-1377. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375>
- Ripani, L. (2020). *Coronavirus: un experto de teletrabajo a escala mundial*. *Rockcontent*. (21 de Agosto de 2019). Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, M. (Junio de 2020). La comunicación interna. *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, págs. 157, 40-44.
- Rodríguez-Martínez, J., Barajas, L., Betancur, L., & López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de Pandemia. *Generación de contenido impreso*, 22. Ediciones Universidad Cooperativa. doi:<https://doi.org/10.16925/>
- Sánchez, J. (2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/crisis-economica.html>
- Significados. (23 de 12 de 2021). Obtenido de <https://www.significados.com/>
- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>.
- Torner, C. S. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31).
- Vaca, M. (2020). *Juventud: líderes en medio de la pandemia*. Obtenido de <https://cepei.org/documents/juventud-lideres-en-medio-de-la-pandemia/>

Valencia Collazos, M. (2007). Trastornos mentales y problemas de salud mental. Día Mundial de la Salud Mental 2007. *Salud mental*, 30(2), 75-80.

Vargas, A. (22 de Enero de 2021). *Actualícese Video*. Obtenido de <https://youtu.be/AZiXnNve0aU>

Yepes, R. (2020). El Administrador de Propiedad Horizontal en Tiempos de Pandemia. *Empresarial & Laboral*.