

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**LIDERAZGO DURANTE EL COVID-19, PREGUNTANDO A LOS
TELETRABAJADORES: ¿CÓMO DEBERÍAN SER LOS LÍDERES
DURANTE LA PANDEMIA?**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología que
presenta:**

CLAUDIA MARÍA EDITH ALVINO DAVIRÁN

ASESOR:

PIERRE ALCÓCER PALACIOS


Lima, 2023

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Pierre Alcócer Palacios, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado “Liderazgo durante el COVID-19, preguntando a los teletrabajadores: ¿Cómo deberían ser los líderes durante la pandemia? De la autora Claudia María Edith Alvino Davirán, dejo constancia lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 18/07/2023
He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas

Lugar y fecha: Lima, 18/07/2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Alcócer Palacios, Pierre	
DNI:42292220	Firma 
ORCID:0000-0001-5325-001X	



Esta tesis va dedicada a mi abuela,
uno de sus sueños era verme
graduada, gracias por todo tu
apoyo, siempre estás en mi
corazón.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir las características que deberían tener los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19 de acuerdo a las expectativas de sus equipos. Particularmente, resulta importante estudiar sobre las características que se necesitan en un líder en situaciones de crisis como lo es el contexto de COVID-19, dado que esta pandemia ha causado una pérdida de bienestar en los teletrabajadores peruanos, quienes necesitan del líder en este contexto de incertidumbre. El método de investigación planteado fue cualitativo y el análisis de información se realizó a partir de los planteamientos de la teoría fundamentada, lo que permitió identificar, a través de entrevistas, un conjunto de características que describen a los líderes ideales en cinco categorías: carismático y afable, reconoce y se compromete con su equipo, visión y dirección, orienta y acompaña a su equipo y desarrolla a su equipo. Estos resultados dan cuenta de la necesidad de implementar cambios en los estilos de liderazgo actuales. En base a esta investigación, se encontró que la mejor manera de atravesar los cambios que trae este contexto, es escuchando y reconociendo las necesidades de los trabajadores. Por tanto, el líder juega un papel fundamental en escuchar y apoyar a su equipo, a la vez que brinda calma, tranquilidad y un nuevo camino a su equipo y a su organización.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, teletrabajo, COVID-19.

Abstract

The objective of this research was to describe the characteristics that Peruvian leaders who telework in the context of COVID-19 should have according to the expectations of their teams. In particular, it is important to study the characteristics that are needed in a leader in crisis situations such as the context of COVID-19, given that this pandemic has caused a loss of well-being in Peruvian teleworkers, who need the leader in this context of uncertainty. The research method proposed was qualitative and the information analysis was carried out from the approaches of grounded theory, which allowed identifying, through interviews, a set of characteristics that describe ideal leaders in five categories: charismatic and personable, recognizes and commits to his team, vision and direction, guides and accompanies his team and develops his team. These results show the need to implement changes in current leadership styles. Based on this study, it was found that the best way to go through the changes that this context brings is by listening and recognizing the needs of the workers. Therefore, the leader plays a fundamental role in listening and supporting his team, while providing calm, tranquility and a new path to his team and his organization.

Keywords: Leadership, leadership styles, telecommuting, COVID-19.

Índice de Contenido

Introducción	1
Método	6
Participantes.....	6
Técnicas de recolección de información	7
Procedimiento	8
Análisis de la información.....	8
Resultados y Discusión	10
El líder es carismático y afable	10
El líder reconoce y se compromete con su equipo.	12
El líder tiene visión y dirección	14
El líder orienta y acompaña a su equipo.....	15
El líder desarrolla a su equipo	17
Conclusiones	20
Bibliografía	22
Apéndices	28
Apéndice A	28
Apéndice B	29
Apéndice C	30
Apéndice D	31

Introducción

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto sin precedentes tanto en la salud pública como en la economía y el mercado laboral. Dos de los efectos más notables son la disminución del empleo y los salarios. En todo el mundo, se perdieron 255 millones de empleos en 2020 y se estima que los ingresos por trabajo disminuyeron en un 8,3 por ciento a nivel mundial, con las Américas siendo la región más afectada (Organización Internacional del Trabajo, 2021 [OIT]). Aunque estos efectos se han observado a nivel mundial y en la región de las Américas, es importante preguntar si Perú ha experimentado efectos similares.

Es importante tener en cuenta que la llegada de la epidemia a Perú coincidió con un mercado laboral vulnerable, dado que antes de la cuarentena obligatoria, había 697 mil peruanos en busca de empleo sin éxito (Organización Internacional del Trabajo en las Américas, 2020 [OITA]). Durante el año 2020, según cifras reportadas por el Instituto de Estudios Peruanos (2020) y la Organización Internacional del Trabajo en las Américas (2020), se estima que 1.5 millones de peruanos perdieron su empleo o vieron reducidas sus horas laborales, lo que resultó en una pérdida total de ingresos para los trabajadores afectados o una disminución en sus salarios.

Hoy en día, los empleados enfrentan diversos factores contextuales causados por la pandemia, como el desempleo, una mayor carga de trabajo, el teletrabajo y la suspensión temporal de labores. Además, tienen que adaptarse al trabajo virtual, lo cual puede resultar un desafío y afectar su bienestar emocional, motivación y cohesión como equipo laboral (Félix y Egúsqiza, 2020; Garro y Palos, 2020). La transición al trabajo virtual también ha disminuido los espacios de comunicación interpersonal, lo que ha debilitado el bienestar y aumentado los niveles de ansiedad de los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo en las Américas, 2020 [OITA]).

Durante la pandemia, muchas organizaciones han experimentado una pérdida de dirección y una incertidumbre generalizada, lo que ha llevado a la implementación de modelos más flexibles de estrategia, estructura, procesos, tecnología y gestión del talento para adaptarse a un entorno complejo e incierto. Según Pricewaterhouse Cooper Perú (2020) y Quinteros (2021), es crucial que ciertas personas asuman la responsabilidad de liderar estos proyectos y generar confianza no solo entre los trabajadores, sino también entre los clientes y socios comerciales de la organización. Esta figura de confianza, que se presenta como de gran relevancia para efectuar los proyectos de la organización, además de revertir los efectos

psicológicos en los trabajadores, causados por este contexto, es el líder de equipo (Quinteros, 2020).

Debido a las consecuencias de la pandemia en el bienestar de los trabajadores, es crucial examinar el tipo de liderazgo que los empleados peruanos necesitan. En este sentido, resulta relevante para esta investigación el concepto de estilos de liderazgo, con el objetivo de comprender cómo un líder debe actuar en el contexto de COVID-19. Antes de profundizar en este tema, es necesario definir el liderazgo y su relación con los estilos de liderazgo.

Existen distintas concepciones del liderazgo que resultan relevantes para esta investigación y es importante resaltar algunas de ellas. Bass (1990) describe el liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo, en la cual se produce una estructuración o reestructuración de la situación, así como de las percepciones y expectativas de los miembros involucrados. Por otro lado, Antonakis, Cianciolo y Stenberg (2004) proponen una definición más amplia que la de Bass (1990), al incluir otros aspectos de análisis. Para estos autores, el liderazgo es el proceso de influencia y sus resultados, que se dan en la relación entre el líder y los seguidores, y está influenciado por las características personales y comportamientos del líder, las percepciones de los seguidores y el contexto en el que ocurre dicho proceso de influencia. Por su parte, Villanueva (2008) plantea que el liderazgo es el proceso o habilidad a través del cual una persona involucra, moviliza y dirige a otras personas y recursos para alcanzar objetivos, ya sean establecidos por la organización, por el líder mismo o por los compañeros.

Por ende, cada líder tiene un propio estilo de liderazgo, el cual es influenciado por el entorno de trabajo, experiencia y personalidad; habitualmente se forma gradualmente con la práctica y experiencia personal (Villanueva, 2008). En ese sentido, los estilos de liderazgo, son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles (Bass, 1990). Entre las diversas revisiones teóricas, podemos identificar principalmente tres perspectivas respecto a los estilos de liderazgo, la de Lewin, Lippit y White (1939), la de Burns (1978) y la de Avolio y Bass (1991).

Una de las primeras propuestas acerca de los estilos de liderazgo fue presentada por Lewin, Lippit y White (1939), quienes identificaron tres estilos distintos. En primer lugar, se encuentra el estilo autocrático o autoritario, en el cual el líder asume toda la responsabilidad de tomar decisiones, tomando la iniciativa y dirigiendo al equipo de trabajo, con la creencia de que solo él es competente para hacerlo. En segundo lugar, está el estilo participativo o

democrático, donde el líder busca la participación de los demás, sin renunciar a su derecho de tomar decisiones finales, proporcionando directrices claras a sus subordinados y consultando sus ideas y opiniones. Por último, se encuentra el estilo *laissez-faire* o liberal, en el cual el líder delega la autoridad para tomar decisiones en sus subordinados y espera que ellos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Años después, Burns (1978) postuló dos estilos de liderazgo, el transformacional y el transaccional. Para el autor, la diferencia principal entre ambos estilos, es el cómo influyen los líderes en sus organizaciones y en sus subordinados. Los líderes transformacionales buscan crear un cambio significativo en las personas y en las organizaciones a través de metas e incentivos que impulsen el crecimiento personal y profesional. En cambio, los transaccionales generalmente buscan promover la estabilidad en la organización, mediante el intercambio apropiado de recursos entre los líderes y los subordinados.

Luego, basándose en las primeras concepciones acerca del liderazgo transformacional y transaccional de Burns (1978), Avolio y Bass (1991) desarrollaron su propio enfoque de estilos de liderazgo conocido como el modelo de Liderazgo de Rango Total. Este modelo parte de la premisa de que cuando una persona ejerce su estilo de liderazgo, integra elementos tanto del liderazgo transaccional como del transformacional, en lugar de considerarlos como polos opuestos, como lo planteaba Burns (1978). Así, el modelo de Avolio y Bass (1991) presenta una perspectiva distinta sobre los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, los cuales se describen a continuación.

En primer lugar, Bass (1999) propone el liderazgo transformacional, el cual implica que el líder motiva a los seguidores a ir más allá de sus intereses personales a través de la influencia idealizada, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El líder ejerce la influencia idealizada y el liderazgo inspirador al visualizar un futuro deseable, mostrar cómo alcanzarlo, dar ejemplo y establecer altos estándares de desempeño. La estimulación intelectual se refiere a fomentar la innovación y la creatividad en los seguidores, mientras que la consideración individualizada se centra en las necesidades de desarrollo de los seguidores.

En segundo lugar, Bass (1999) describe el liderazgo transaccional como aquel en el que el líder promueve el cumplimiento de las metas organizacionales a través de recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo puede tomar varias formas, como la recompensa contingente, donde el líder establece claras expectativas y recompensa al seguidor por el desempeño

satisfactorio, o la gestión activa por excepción, en la que el líder monitorea el desempeño y toma medidas correctivas si el seguidor no cumple con los estándares establecidos. Por último, el liderazgo pasivo implica que el líder espera a que surjan problemas antes de tomar medidas correctivas, practicando así la gestión pasiva por excepción.

Por último, el liderazgo *laissez-faire*, en el que en los últimos años se hicieron algunas correcciones, es el tipo de liderazgo donde los líderes actúan de forma pasiva, evitando especificar acuerdos, no proporcionan metas y estándares o ningún tipo de intercambio (Bass et al., 2003).

A partir de lo revisado es posible notar que el estudio de los estilos de liderazgo y la propuesta existente respecto a dichos estilos, es diversa y está sujeta a variables como el líder, el seguidor y el contexto (Antonakis, Cianciolo y Stenberg, 2004). Es así que a continuación resulta importante abordar investigaciones sobre los estilos de liderazgo en el trabajo remoto, que se masifican producto de la pandemia causada por la COVID-19. Es relevante resaltar que el concepto de teletrabajo implica llevar a cabo labores subordinadas desde el domicilio o cualquier otro lugar de aislamiento, utilizando diversas herramientas o dispositivos que posibiliten realizar las tareas fuera del entorno de trabajo, siempre y cuando la naturaleza de dichas tareas lo permita. Esto se establece en el Artículo 16 del Decreto N° 026 de 2020, el cual establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional.

Como se expuso inicialmente, el líder es una figura de confianza, que se presenta como de gran relevancia para efectuar los proyectos de la organización, además de revertir los efectos psicológicos en los trabajadores, causados por este contexto de la pandemia (Quinteros, 2020). Es por ello, que ha sido relevante llevar a cabo estudios respecto a esta repercusión dentro del contexto del trabajo remoto. Particularmente, Dwiedienawati et al. (2021) analizó los estilos de liderazgo en varias organizaciones de Indonesia, durante una crisis. A partir de su investigación, encontró que más allá de un estilo de liderazgo en particular, es necesario que el líder pueda inspirar y motivar a la organización, y al mismo tiempo, que siga reglas estrictas y un cronograma.

En la misma línea Talu y Nazarov (2020), encontraron en su investigación con líderes de pequeñas y medianas empresas (PYME) en Rumania, que, durante este contexto de pandemia, el líder debe capacitar e inspirar, con su ejemplo, a todos los subordinados

estableciendo metas desafiantes, enfatizando la excelencia en el desempeño y mostrando confianza en que los subordinados trabajarán para estándares de alta calidad. Pero para que ello se haga efectivo, el líder debe elegir el estilo de liderazgo que mejor se adapte a las características de esta situación de salud, el subordinado y los requisitos del trabajo, para que, cuando sea necesario, pueda tomar medidas concretas para armonizarlas con las tareas.

Asimismo, en base a las descripciones de experiencias de líderes durante el contexto de COVID-19, un estudio hecho en el año 2020 en Estados Unidos, evidenció que durante situaciones de crisis, emerge el estilo de liderazgo *New Normal*, el cual posee cuatro características: 1) Es la capacidad de adaptarse mientras se mantiene fuerte con el compromiso de uno; (2) Se trata de ser un tomador de decisiones de instrucción eficaz; (3) Es un líder que es buen planificador, vigilante e iniciador (Francisco y Villegas, 2020).

Finalmente, Kniffin, Narayanan y van Vugt. (2021), sugirieron a partir de la revisión de diferentes estudios sobre liderazgo, que el gran reto de los líderes en el trabajo remoto, durante esta pandemia, es el de poder comunicar claramente la dirección que tomará su unidad de trabajo, además de comprender y discutir abiertamente las tribulaciones (preocupaciones) y esperanzas de sus seguidores.

A partir de lo revisado con anterioridad, es posible identificar que durante el contexto de crisis ocasionado por la COVID-19, el papel de líder ha tomado una mayor notoriedad (Quinteros, 2020), debido a su capacidad de motivar e inspirar a su equipo de trabajo para alcanzar las metas organizacionales propuestas en situaciones de crisis (Francisco y Villegas, 2020). Ha sido explorar diferentes definiciones y tipologías sobre estilos de liderazgo, sin embargo, ninguna se ha estructurado en base a un contexto de pandemia global y el trabajo remoto. En este sentido, los estudios realizados en este contexto comienzan a mostrar ciertos patrones de comportamiento entre líder y seguidores que pudieran ser diferentes respecto a modelos tradicionales. Es así que la presente investigación tiene como objetivo describir las características que deberían tener los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19 de acuerdo a las expectativas de sus equipos.

Método

Participantes

El estudio se basó en un criterio de selección por conveniencia, lo que significa que se eligieron participantes en función de su proximidad o relación con la investigadora (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Además, la estrategia utilizada para incluir a los participantes en la muestra fue a través de invitación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Asimismo, para esta investigación, se optó por utilizar una muestra de trabajadores peruanos que hacen teletrabajo a tiempo completo, que estén trabajando con un solo líder por un período igual o mayor a 6 meses en modalidad a distancia /teletrabajo, que tengan una interacción continua con el líder y que hayan acumulado experiencia profesional por más de tres años.

De esta manera, los participantes de este estudio fueron 10 trabajadores peruanos, 4 hombres y 6 mujeres, quienes desempeñaban un cargo administrativo en sus organizaciones (Ver Tabla 1).

Tabla 1.

Características socio-laborales de los participantes

Participante	Sexo	Edad	Carrera	Rubro de la empresa	Área en la que se encuentra	Tiempo trabajando con el líder actual	Años de experiencia profesional
E1	Mujer	60	Administración	Gestión Pública	Biblioteca	4 años	38 años
E2	Hombre	24	Ingeniería Industrial	Educación	Presupuesto	6 meses	4 años
E3	Mujer	24	Psicología	Educación	Comunicación Interna	6 meses	5 años
E4	Mujer	23	Psicología	Educación	Vicerrectorado Académico	1 año	3 años
E5	Mujer	27	Psicología	Educación	Recursos Humanos	8 meses	5 años
E6	Hombre	28	Gestión	Clínica	Centro de Responsabilidad	1 año	6 años
E7	Mujer	27	Contabilidad	Estudio jurídico	Contabilidad	3 años	5 años

E8	Mujer	30	Administración	Gestión Pública	Recursos Humanos	3 años	10 años
E9	Hombre	28	Derecho	Educación	Centro de Investigación	1 años	5 años
E10	Hombre	62	Contabilidad	Gestión Pública	Contabilidad	4 años	40 años

Además, es fundamental resaltar que se tuvieron en cuenta consideraciones éticas tanto en el proceso de selección como en la realización de toda la investigación, siguiendo las directrices establecidas en el reglamento del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales de la PUCP. En este sentido, se obtuvo el consentimiento informado de cada participante mediante un protocolo (ver Apéndice C), en el cual se explicaron el propósito de la investigación, las técnicas empleadas para recopilar información, la duración aproximada de la entrevista semiestructurada, la garantía de confidencialidad de los datos, el derecho de los participantes a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias y la autorización para grabar la entrevista.

Técnica de Recolección de información

Para este estudio, se emplearon dos técnicas para recopilar información. En primer lugar, se utilizó una ficha de datos socio-laborales (ver Apéndice A), la cual se dividió en dos secciones: 1) datos personales y 2) información relacionada con el tiempo que los participantes llevaban trabajando con su líder y en su organización actual. La primera sección tenía como objetivo recopilar datos sobre los participantes, como su edad, género, nivel educativo, área de especialización en su carrera, área específica de la organización en la que trabajan actualmente y el sector al que pertenece su organización. La segunda sección se enfocaba principalmente en investigar el tiempo que habían estado trabajando con su líder actual y en su organización en general, así como los años de experiencia profesional que tenían.

En segundo lugar, dado el objetivo de describir las características que deberían tener los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19 de acuerdo a las expectativas de sus equipos, se empleó la técnica de la entrevista semiestructurada. Esta técnica se refiere a una entrevista que se basa en una guía de preguntas inicial, en la cual el entrevistador tiene la posibilidad de agregar preguntas adicionales para aclarar conceptos u obtener información complementaria (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por ende, se elaboró una guía de

entrevista semi-estructurada (ver Apéndice B), la cual incluía dos áreas de estudio, las cuales serán explicadas más adelante.

Además, como parte del proceso de validación de la guía de entrevista, se realizó una entrevista piloto con un individuo que cumplía los criterios de inclusión. El propósito de esta entrevista fue realizar ajustes tanto en la guía de entrevista como en la ficha de datos socio-laborales, con el fin de convertirlos en instrumentos que cumplan el objetivo propuesto por la investigadora en su estudio.

Procedimiento

En lo que respecta al procedimiento, se elaboró una guía de entrevista en base a dos áreas de indagación, qué característica debería tener el líder y qué características tiene el líder actualmente, formándose una pregunta para cada una de estas áreas. A continuación, se realizó una entrevista piloto para verificar que el método de recolección de información permita el cumplimiento del objetivo de la investigación. Después de ese proceso, se llevó a cabo el reclutamiento de los participantes a través de recomendaciones de contactos proporcionadas por personas conocidas por la investigadora. Además, una vez concluida cada entrevista, se invitó al trabajador a recomendar a otro participante con características similares para que formara parte del estudio.

Seguidamente, se coordinaron las fechas para las entrevistas virtuales a través de la plataforma Zoom. Durante la sesión, cada participante recibió una lectura del consentimiento informado y se les explicó el objetivo del estudio, la naturaleza voluntaria de la participación y la confidencialidad de la información proporcionada (ver Apéndice C). Se aseguró que los audios grabados sólo serían escuchados por la investigadora, además que se realizaría transcripciones de los audios, a las cuales no solo tendría acceso ella sino también su asesor de tesis, pero se mantendría el anonimato de los participantes mediante la asignación de números en lugar de nombres (E1, E2..., E10); y se especificó que la información se utilizaría sólo con fines académicos. Todos los participantes dieron su consentimiento verbal antes de completar la ficha de datos socio-laborales (ver Apéndice A) y llevar a cabo la entrevista utilizando una guía semiestructurada (ver Apéndice B). La información obtenida fue analizada manualmente utilizando categorías que se discutieron junto con la información teórica relevante.

Análisis de información

Dado que esta investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo, se ha adoptado lo que Pistrang y Barker (2012) llaman enfoques temáticos. Por lo tanto, se ha elegido el análisis temático como método cualitativo para examinar la información recopilada y encontrar patrones o temas comunes que puedan entenderse en detalle para lograr el objetivo de la investigación (Braun y Clarke, 2006; Pistrang y Barker, 2012).

Dado que los participantes tienen al menos tres años de experiencia profesional, se ha optado por utilizar el diseño de teoría fundamentada, que busca generar teoría a partir de los datos (Braun y Clarke, 2012). La información recopilada se sistematizará para describir las características que debería tener el líder que teletrabaja en un contexto de COVID-19.

La investigación empleó la teoría fundamentada sistemática propuesta por Strauss y Corbin (2002) para el análisis de la información. Esta metodología se desglosa en tres etapas: codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva. Durante la primera etapa, los datos se analizaron de forma fragmentada para identificar categorías y subcategorías, así como para identificar información que compartiera conceptos similares. En la etapa de codificación axial, se agruparon las categorías para explorar las relaciones entre ellas. Por último, en la etapa de codificación selectiva, se desarrolló un modelo teórico que se centraba en una categoría central que revelaba las relaciones entre sus elementos (Strauss y Corbin, 2002). Para llevar a cabo este análisis, se utilizaron las transcripciones de las 10 entrevistas realizadas y se emplearon los programas Microsoft Word y Microsoft Excel para la transcripción y análisis posterior de las mismas.

En esta investigación, se han considerado los criterios de rigor científico, los cuales abarcan la transparencia, credibilidad, transferibilidad y reflexividad. En términos de transparencia, se han proporcionado todas las herramientas utilizadas en el estudio para que puedan ser utilizadas en futuras investigaciones. En relación a la credibilidad, se ha buscado que la metodología y los resultados de la investigación puedan ser replicados en otros contextos. En cuanto a la transferibilidad, se espera que los resultados sean aplicables a poblaciones similares a la del presente estudio. Por último, se ha buscado mantener el control de la subjetividad de la investigadora en todo momento, separando sus creencias y deseos de los datos para permitir un análisis objetivo (Meyrick, 2006; González, 2002).

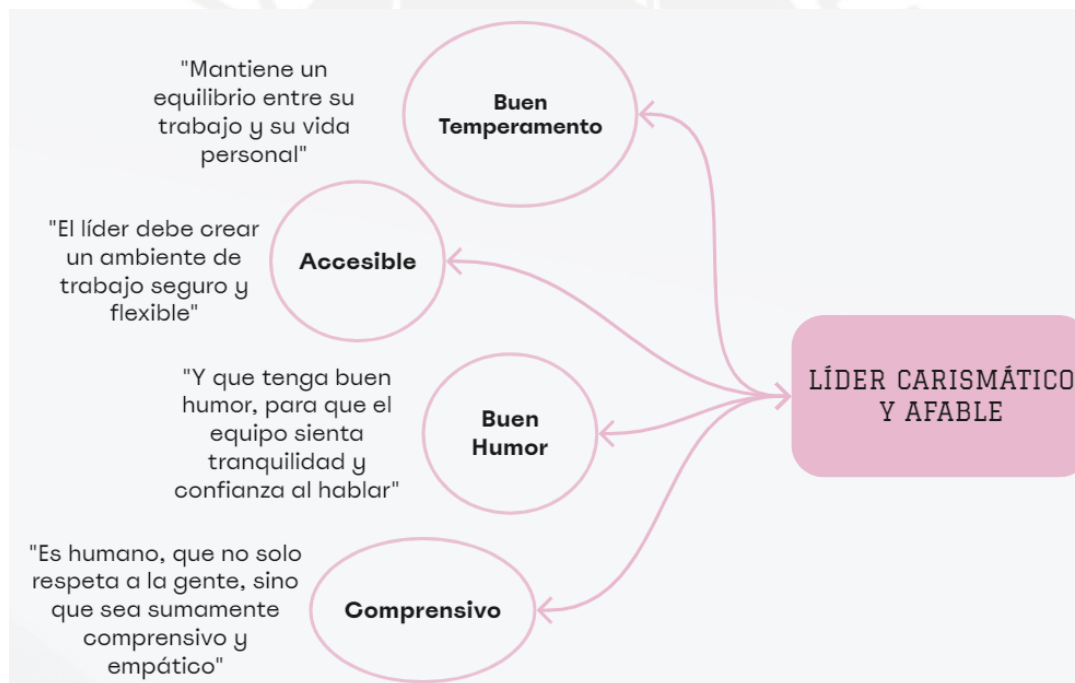
Resultados y Discusión

El análisis de la información permitió identificar las características que los participantes, trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo, conciben para la imagen de su líder ideal, durante el contexto de COVID-19. Como resultado, se encontró que las características que describen a los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19, se dividen en cinco categorías: carismático y afable, reconoce y se compromete con su equipo, visión y dirección, orienta y acompaña a su equipo y desarrolla a su equipo. A continuación, se discutirá cada una de ellas.

El líder es carismático y afable

Figura 1

Característica, Líder carismático y afable, y subcaracterísticas



Esta categoría hace alusión a las características con la que cuenta el líder para mantener una relación lo más cercana posible con sus seguidores frente a un contexto de teletrabajo. Entre sus características, se encuentran, el ser accesible, tener buen humor, buen temperamento y ser comprensivo con su equipo. Están representadas por las siguientes frases: *"Para todo buen producto, detrás de, hay una buena relación, hay una buena comunicación, empatía, hay un buen manejo de conflictos, es importante que, en lo posible, el líder tenga una buena*

relación profesional con su equipo” (E8, 30 años). “El líder debe crear un ambiente de trabajo cercano, flexible y de mente abierta” (E5, 27 años).

Es importante destacar que estas expresiones se originan en un entorno donde ha habido una reducción de los espacios de comunicación interpersonal para los trabajadores, una pérdida que impacta el bienestar, la motivación y la cohesión del equipo de trabajo (Félix y Egúsqiza, 2020; Organización Internacional del Trabajo en las Américas, 2020 [OITA]). Es importante en este contexto que los trabajadores sientan la cercanía del líder, pues les brinda seguridad en el trabajo.

Por lo tanto, las opiniones expresadas por los participantes concuerdan con la investigación realizada por Zafra (2001), quien señala que en los últimos años se ha prestado mayor atención a los seguidores y a un nuevo estilo de liderazgo que involucra un cambio en los estilos de dirección, enfocándose más en la relación entre el líder y sus seguidores o miembros del grupo. Entre estos nuevos estilos, se consideran el Liderazgo Transformacional (Avolio y Bass, 1991) y el Liderazgo Carismático (Bryman, 1993). Para ambos estilos de liderazgo, el carisma, se vuelve indispensable, no solo para que el equipo pueda identificarse y confiar en su líder, sino también apoya a la imagen de un líder respetable, que sostiene metas que suponen un reto para sus seguidores. Con respecto a lo último, uno de los participantes mencionó: *“... el líder debe enseñar a su equipo con paciencia y comprensión, el tener estas dos cualidades es difícil, pero si el líder los tiene ya tiene a su equipo en la bolsa, no hay nada mejor que no tenerle miedo a tu jefe” (E10, 62 años).*

Por otro lado, además del carisma, según Lotito (2015), una gran herramienta para la gestión de personas, es sin duda el buen humor. Según el autor, la risa se considera principalmente como una herramienta para generar emociones positivas en los equipos de trabajo. Además, desde una perspectiva fisiológica, se ve la risa como un mecanismo que promueve la relajación, reduce el estrés y libera tensiones. Si el líder puede liderar de esta manera, genera una influencia positiva en su equipo de trabajo. Supuesto que es aceptado por los participantes de esta investigación:

“En este contexto, es muy importante el buen humor, y más de alguien a quien tienes que reportar tu trabajo, ayuda un montón para la reducción del estrés que tu líder esté de buen humor, no temes acercarte a él a decirle quizás malas noticias o preguntarle por WhatsApp algunas dudas que no quedaron claras. Facilita mucho el buen humor para que este ambiente

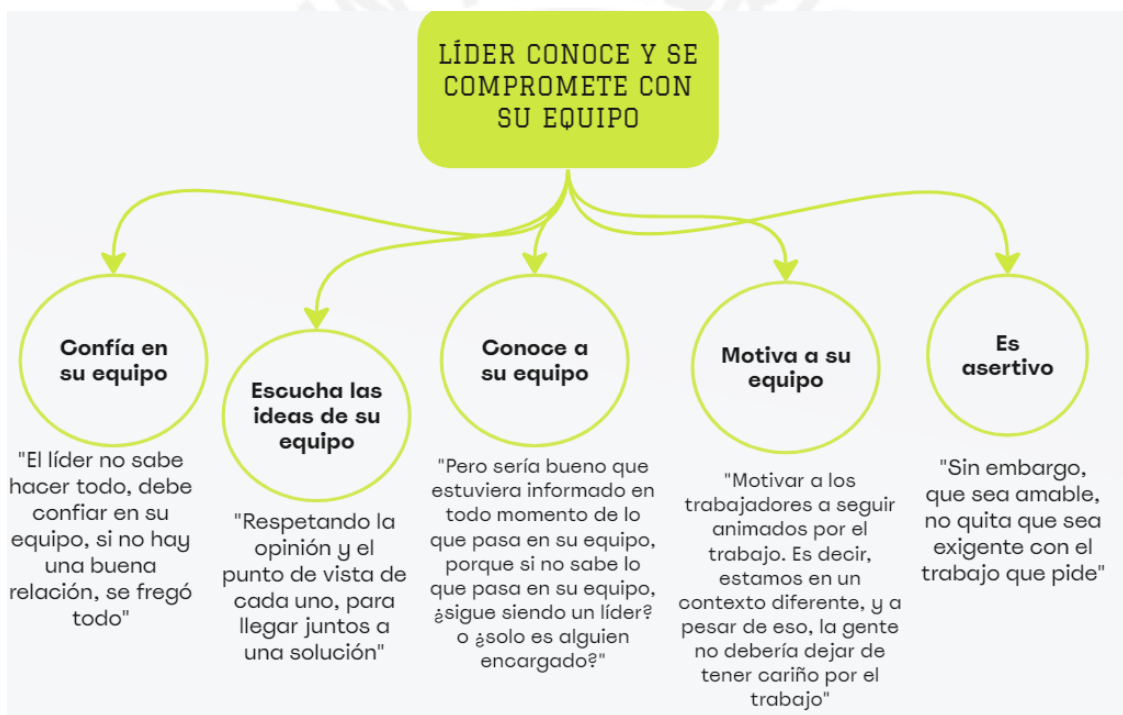
tenso, en el que muchas organizaciones quebraron o tuvieron que reducir personal, se sienta más ligero” (E8, 30 años).

Sin embargo, es crucial tener en cuenta que este buen humor no debe ser utilizado para humillar, ya que, según Caprara (2013), esto podría ser interpretado por la persona que lo emplea como una manera de establecer la jerarquía y el poder que se ostenta, con el propósito de mantener clara la relación asimétrica entre el jefe y el subordinado.

El líder reconoce y se compromete con su equipo

Figura 2

Característica, Líder reconoce y se compromete con su equipo, y subcaracterísticas



Esta categoría refiere a las características que mantiene el líder para que su equipo sienta que su trabajo es reconocido en un contexto de teletrabajo. Entre sus características, se encuentran, confiar en su equipo, conocer a su equipo, escuchar las ideas de su equipo y motivar al equipo. En relación con estas, los participantes mencionan: "... hace que cada uno de su equipo asuma una responsabilidad, hay confianza de por medio” (E1, 60 años).

“Debe escuchar sus inquietudes, sus preocupaciones, al tener en cuenta sus detalles de cada uno de su equipo, va a tener el conocimiento de cómo ayudarlos. Es como hacer un

estudio interno para poder consolidar a todo el grupo, para que él luego pueda ver qué cambios deberían hacerse en ese grupo” (E1, 60 años).

Dado el contexto de teletrabajo, no son muchas las veces en la que los trabajadores y los líderes se reúnen, causando en ocasiones incertidumbre e inseguridad puesto que no se está seguro si el trabajo hecho es el adecuado. Esta incertidumbre a su vez ha debilitado la confianza de los trabajadores en sí mismos, su bienestar, estabilidad emocional, y aumentado sus niveles de ansiedad (Félix y Egúsquiza, 2020; Organización Internacional del Trabajo en las Américas, 2020 [OITA]).

En consecuencia, para los integrantes de un equipo de trabajo, es importante que el líder reconozca su trabajo, puesto que constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y laboral del trabajador, y no hay mejor forma que dándoles más confianza en su trabajo y compromiso. Según Reina et al. (2018) y García et al. (2010), los conceptos de confianza y compromiso están estrechamente relacionados. En sus informes de investigación, afirman que para ayudar a las organizaciones a retener el talento y crear entornos gratificantes y satisfactorios, es necesario fomentar el compromiso, no solo para respaldar el éxito actual, sino también el futuro. Cuando hay confianza, las personas adquieren un mayor compromiso y se esfuerzan al máximo. *“Yo al ver que el líder confía en mí, intentaría superarme, aprender de él, quisiera ser mejor que el líder” (E1, 60 años).*

Según la investigación realizada por Omar et al. (2016), además de la confianza y el compromiso, otra actitud que hace que los empleados se sientan valorados es la flexibilidad laboral, que implica brindarles cierto grado de control sobre cuándo, cómo y dónde llevan a cabo sus tareas (McNall et al., 2010). Tanto Omar et al. (2016) como Pedersen y Jeppesen (2012) resaltan la importancia de la flexibilidad para satisfacer las necesidades de reducción de la incertidumbre y fortalecer la autoestima de los empleados, así como para fomentar la identificación con la organización.

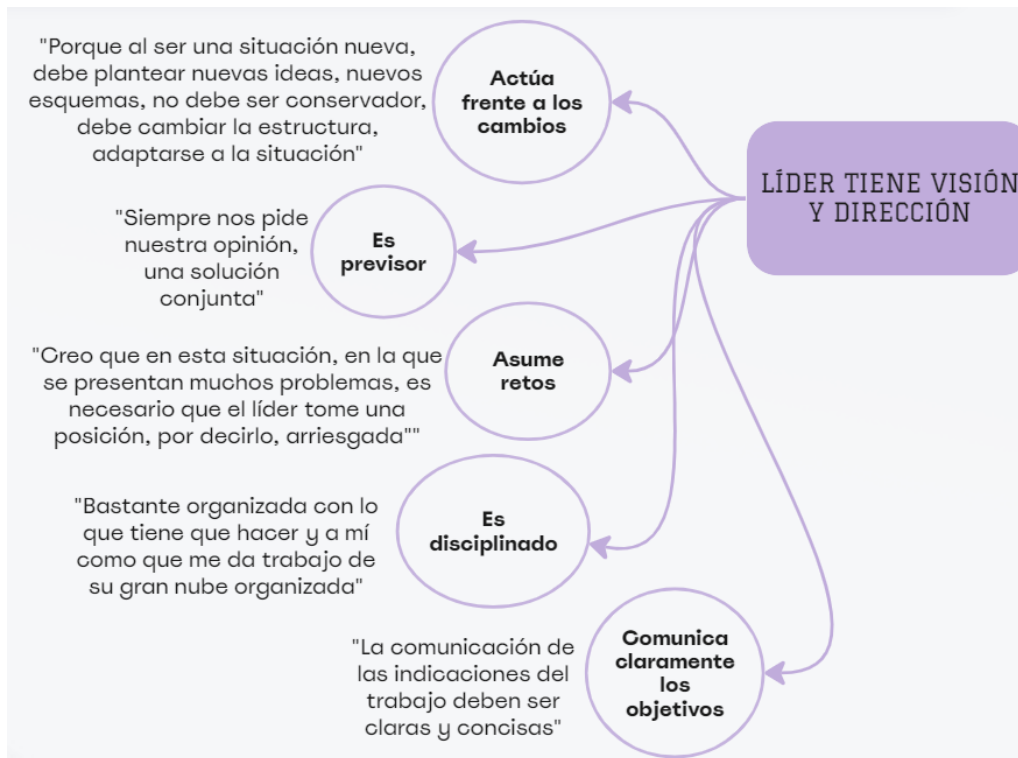
“Es sumamente importante, que los líderes o jefes, durante este contexto sean muy flexibles, sobretudo en el homeoffice, las personas estamos acostumbradas a una comunicación más directa, pero por esta pandemia no se pudo, es muy tedioso quedarse todo el día detrás de una computadora, por eso el líder debe saber cómo llegar a su equipo, debe hacer que el trabajo no sea tedioso” (E5, 27 años).

“Ella es muy flexible con los tiempos, además siempre me pregunta a mí para cuando puedo tener listo el trabajo, ‘¿esta fecha te parece bien?’. Si bien se quería cumplir los objetivos, también había como un consenso” (E3, 24 años).

El líder tiene visión y dirección

Figura 3

Característica, Líder tiene visión y dirección, y subcaracterísticas



Esta categoría se alinea a las características, conductas e ideas que el líder tiene frente a situaciones de cambio como el contexto de teletrabajo durante el COVID-19. Entre estas características se encuentran actuar frente a los cambios, comunicar claramente los objetivos al equipo, ser previsor, asumir retos y ser disciplinado. Ante ello, los trabajadores indicaron lo siguiente: *“Al ser una situación nueva, debe plantear nuevas ideas, nuevos esquemas, no debe ser conservador, debe cambiar la estructura, adaptarse a la situación” (E6, 28 años).* *“Una de las cosas más importantes es [...] el despliegue para compartir ideas claras de lo que busca o lo que espera como líder de las personas que tiene a su cargo” (E6, 28 años).* *“El líder debe estar un paso adelante, ver qué cosas pueden traer el futuro y capacitarse antes que nadie” (E10, 62 años).*

Estas afirmaciones dan lugar cuando se les pregunta a los trabajadores cómo debería actuar un líder frente a una situación de cambio. Para ellos, en un contexto de incertidumbre, como el de teletrabajo durante el COVID-19, es importante que el líder dé una imagen de seguridad, se convierta en la persona que va a tomar decisiones importantes para el futuro del equipo. Las opiniones expresadas por los participantes coinciden con las investigaciones recientes realizadas por Deloitte Global (2020) y Cid (2020). Según estos autores, la forma y el ritmo en que los líderes de las organizaciones asimilan y responden a la incertidumbre y al contexto se convierte en un indicador de cómo la organización superará la crisis. Además, subrayan que aquellas organizaciones que prioricen el cuidado de sus líderes, apoyándolos en el desarrollo acelerado de habilidades clave para liderar la disrupción, como la toma de decisiones y la medición de impactos, así como la organización de equipos, enviarán señales de continuidad y resiliencia. Cosa similar a lo que indica un participante: *“Este contexto provoca muchos problemas, lo principal es saber reaccionar ante los imprevistos”* (E4, 23 años).

En consonancia con esto, tanto Deloitte Global (2020) como González (2010) sostienen que en situaciones de crisis, es necesario adoptar un nuevo estilo de liderazgo, específicamente un liderazgo transformador. Algunas de las competencias más importantes que caracterizan al líder transformador son: visión global, pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y procesos, capacidad de movilización, influencia y empatía (González, 2010). Según estos autores, el dominio de estas competencias determinará la resiliencia del líder, es decir, su capacidad para superar la adversidad y proyectar hacia el futuro una serie de respuestas o comportamientos de superación y afrontamiento. Situación importante para los participantes también:

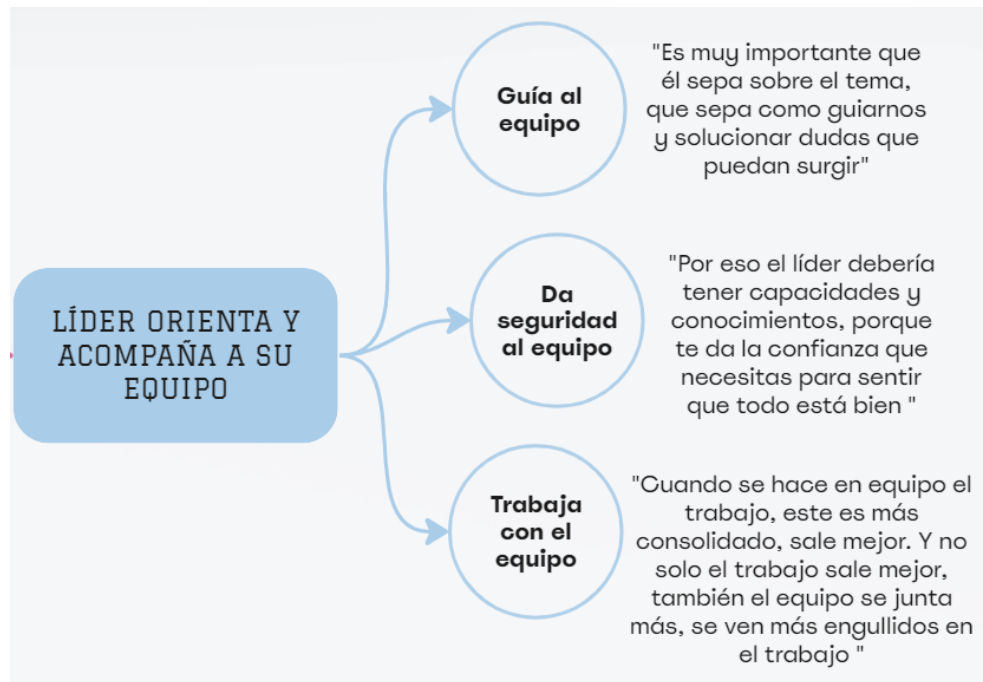
“El líder debería tener resiliencia, resiliencia organizacional, es decir tiene que saber actuar ante la incertidumbre, y tiene que ser rápido y bien ante estas situaciones. Porque si no es atinado en sus acciones, generará más desorden, más caos, y eso no es lo ideal” (E4, 23 años).

“El líder debe hacer es tratar de capacitarse para averiguar si esa cosa puede ser resuelta de una forma más eficiente y así compartirla al equipo. El líder debe tomar las decisiones, ver si será lo mejor para el desarrollo de la empresa”. (E7, 27 años).

El líder orienta y acompaña a su equipo

Figura 4

Característica, Líder orienta y acompaña a su equipo, y subcaracterísticas



Esta categoría se alinea a las características que el líder dispone para guiar a su equipo frente a situaciones de incertidumbre en el contexto de teletrabajo. Entre estas características se encuentran guiar al equipo, dar seguridad al equipo y trabajar con el equipo. Las frases que más representan estas características son: *“Cada uno sabe lo que tiene que hacer, y esto depende mucho de la guía del líder, si él se mantiene firme, nosotros también”* (E10, 62 años). *“El líder debe ser un guía, está bien que el líder confié en su equipo, pero habrá momentos en el que el equipo va a necesitar de alguien que les diga qué camino tomar”* (E5, 27 años). *“De por sí ya hay mucho trabajo y complicaciones, lo que uno quiera es alguien que te transmita tranquilidad y confianza”* (E4, 23 años).

Las aseveraciones anteriores refieren a cuando los trabajadores tienen un problema o duda, sobre todo en el área de digitalización, y necesitan de la guía del líder para solucionarlos. Para los trabajadores la guía del líder es vital para la continuidad de su trabajo, pues hay muchas cosas novedosas producto de la digitalización, novedades que muchas veces no están preparados para afrontar solos. A pesar de que se reconoce el gran potencial productivo de la digitalización, también surgen preocupaciones, especialmente en el contexto peruano, donde existe una creciente desigualdad en términos de acceso a la digitalización. Esta desigualdad se

manifiesta tanto en la disponibilidad de una infraestructura digital de calidad como en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para su uso productivo (CEPAL, 2020; Martínez, 2011; Rubbini, 2012).

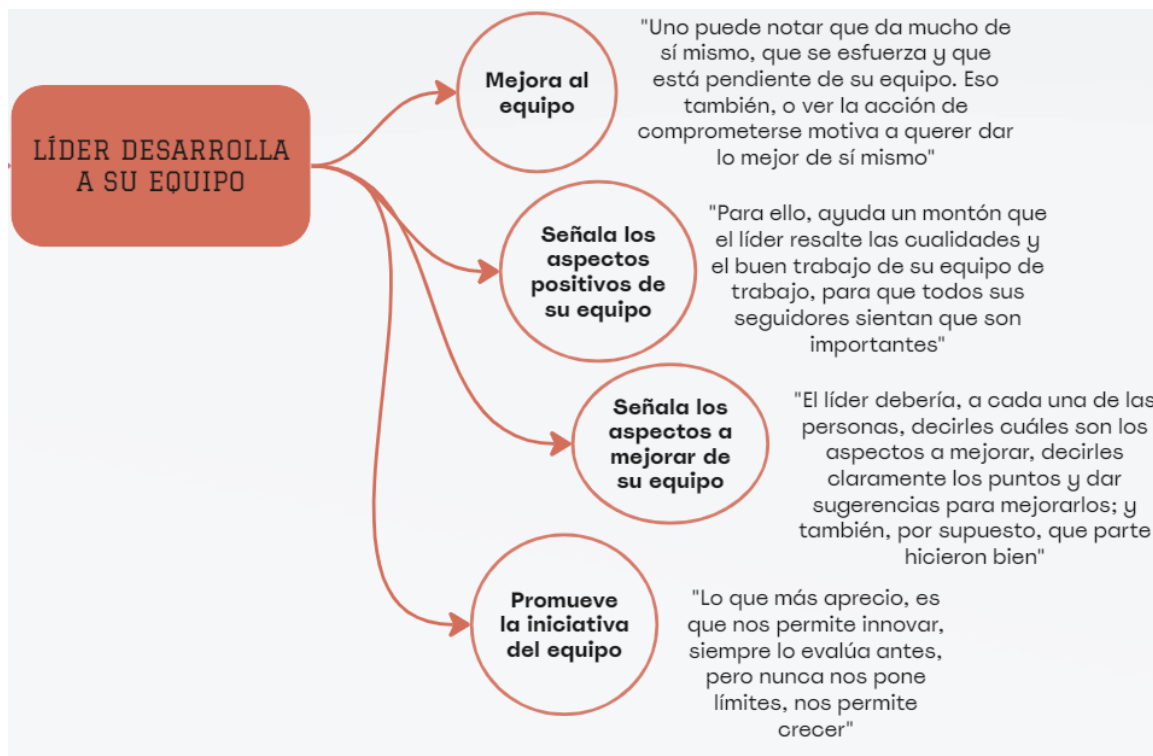
Por ende, en un contexto de incertidumbre ante el uso de nuevas tecnologías o situaciones imprevistas, la guía y orientación del líder se vuelven fundamentales. Es más, para algunos investigadores, como Bass (1990) y Villanueva (2008), el liderazgo como proceso solo ocurre cuando una persona involucra, moviliza y dirige a otras personas y recursos hacia el logro de objetivos. Es decir, el papel del líder como tal, debe ser el de aquel que, mediante su guía, motiva y da seguridad al equipo, para conseguir los objetivos propuestos. Lo que concuerda con lo dicho por un participante: *“Debe haber alguien que guíe hacia esos objetivos, que motive, que impulse a seguir trabajando, ayudar a que el equipo se ponga de acuerdo”* (E3, 24 años).

En ese sentido, ser el líder implica ser el promotor para que conjuntamente, él y el equipo, puedan lograr los objetivos planteados; lo que a su vez fomenta que el líder trabaje en y con el equipo. Lo que corresponde con lo investigado por Katzenbach y Smith (1993) y Forbes Colombia (2020), acerca de que el trabajo en equipo y el desempeño son inseparables, para estos autores, esto solo se consigue si un número de personas con habilidades complementarias están comprometidas con un propósito común, un conjunto de objetivos de rendimiento y un enfoque por los que se responsabilizan mutuamente. La esencia de un equipo es el compromiso común, de esta manera, se entiende que solo con el trabajo en equipo, el líder puede comprometer y guiar al equipo hacia el logro de las metas. Punto que también comenta un trabajador: *“Cuando se hace en equipo el trabajo, este es más consolidado, sale mejor. Y no solo el trabajo sale mejor, también el equipo se junta más, se ven más engullidos en el trabajo en general”* (E1, 60 años).

El líder desarrolla a su equipo

Figura 5

Característica, Líder desarrolla a su equipo, y subcaracterísticas



Esta categoría describe las características que el líder posee para desarrollar a su equipo en un contexto de teletrabajo durante el COVID-19. Entre estas características se encuentran mejorar al equipo, señalar los aspectos a mejorar del equipo, señalar los aspectos positivos del equipo y promover la iniciativa del equipo. Las frases que más aluden a estas características son: *“El líder debería alentarlos, tratar de animarlos, ayudarlos a que sigan prosperando, que les diga que están cambiando, animándolos hacia adelante, para que puedan alcanzar el éxito juntos”* (E1, 60 años). *“El líder debe priorizar que el espacio de trabajo, ya sea virtual o no, pueda ser posible desplegar las ideas del equipo de trabajo”* (E6, 28 años).

En este contexto, tanto las personas como las organizaciones se han visto afectadas por cambios significativos. Ante un futuro incierto, muchos trabajadores y emprendedores se ven obligados a adaptarse, actualizarse y adquirir nuevas habilidades para mantenerse en el mercado laboral. Para muchos, el desafío radica en promover la formación en habilidades y aprendizajes que les permitan hacer frente a diversas situaciones en su trabajo actual y futuro. En este sentido, el líder se convierte en una figura clave.

Para conseguir este desarrollo, y en base a lo encontrado en las entrevistas, son centrales la retroalimentación y la promoción de la iniciativa del equipo. En relación a la retroalimentación, en la actualidad, más que nunca, la labor de un líder consiste en desarrollar a las personas y prepararlas para enfrentar desafíos en el entorno laboral. De acuerdo con

Christensen-Salem et al. (2018), Crowe (2020) y Jawahar (2006), los líderes tienen la responsabilidad de proporcionar retroalimentación a sus equipos de trabajo, con el propósito de reconocer sus fortalezas y, sobre todo, identificar áreas de oportunidad que servirán como base para un mejor desarrollo. Esto asegurará que los colaboradores perciban orientación y generará confianza para que continúen desempeñando sus actividades de manera efectiva. Además, Christensen-Salem et al. (2018) sostienen que la retroalimentación fortalecerá las relaciones entre el líder y su equipo, así como impulsará la creatividad de los miembros al enfrentarse a las tareas. En este sentido, los entrevistados comparten esta idea:

“El líder debería a cada una de las personas, decirles cuáles son los aspectos a mejorar, y por supuesto que parte hicieron muy bien, sobre todo los aspectos que se deben mejorar, decir claramente los puntos y dar sugerencias para solucionarlos. Sería mejor si fuera en privado, para no avergonzar al trabajador” (E9, 28 años).

“Es importante que de feedback (retroalimentación) al trabajo que hacen sus subordinados, sino, ¿cómo sabrían que están haciendo un buen o mal trabajo? Cualquier actividad o logro que se hace, debe hacer una retroalimentación, sin olvidar felicitar cuando se hace algo bueno” (E3, 24 años).

En relación a fomentar la iniciativa del equipo, Carnegie (2011), Ventosa (2019) y Rodríguez (2019) proponen que un líder eficaz es aquel que empodera a su equipo, compartiendo parte de la autoridad y el control con las personas a las que dirige. En lugar de tomar todas las decisiones sobre cómo realizar una tarea, el líder permite que los miembros del equipo también participen en el proceso de toma de decisiones. Para los autores, cuando los individuos pueden expresar sus opiniones sobre las decisiones relacionadas con una tarea, se obtiene una gama más diversa de información sobre cómo llevarla a cabo. Además, al participar en el proceso, los trabajadores se comprometen más para lograr un buen resultado y sienten que su talento no es desperdiciado. Para los participantes, que les den este espacio también es importante:

“Lo que más aprecio, es que nos permite innovar, o sea siempre lo evalúa antes, pero nunca pone límites, nos permite crecer” (E8, 30 años). *“Es ideal una relación líder-seguidores horizontal no vertical, uno que te de el espacio para hablar y no sentirte intimidada, donde te digan ‘¿y tú qué piensas?’”* (E4, 23 años).

Conclusiones

Respondiendo al objetivo planteado para la presente investigación que busca describir las características que deberían tener los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19 de acuerdo a las expectativas de sus equipos; se puede concluir que los equipos de trabajo buscan que sus líderes pueda brindarles una experiencia lo más cercana posible a cuando el trabajo era realizado de forma presencial, lo que incluye tanto la comunicación efectiva de objetivos y resultados, así como una relación próxima y accesible. En específico, se ha podido identificar, a través de entrevistas a estos trabajadores, cinco características del líder ideal.

En primer lugar, el líder debe ser carismático y afable. Los trabajadores concuerdan que un líder que tenga buen humor y buen temperamento, hace mucho más sencillo el proceso de teletrabajo, pues muchas veces este es tedioso o se sienten abrumados por usar nuevas tecnologías. A su vez, el ser comprensivo con su equipo en situaciones inesperadas que les suceden producto del contexto de teletrabajo en COVID-19, genera un sentimiento de gratitud y unión en el equipo de trabajo hacia el líder.

En segundo lugar, el líder debe reconocer y comprometerse con su equipo. Para los trabajadores, es fundamental sentirse valorados por el trabajo que están haciendo; pues en una situación de incertidumbre, su confianza se ve mermada al no sentir que su líder, o su organización en general, no les da la importancia como trabajadores, y primordialmente como humanos, cómo deberían tener en un contexto como lo es el COVID-19. Por tanto, el compromiso y la confianza, en base al escuchar las ideas de los trabajadores, motiva al equipo a conseguir los objetivos planteados.

En tercer lugar, el líder tiene visión y dirección. Dada la incertidumbre provocada por los constantes cambios y la adaptación a la virtualización del trabajo durante el contexto de COVID-19, es necesario que el líder presente una actitud flexible y sin temor a asumir retos. Para ello, el equipo confía en que el líder prevenga situaciones problemáticas y tenga soluciones frente a estos. Asimismo, al tener una dirección a seguir, el líder proporciona determinación y tranquilidad a los trabajadores, es decir, les brinda la seguridad de que habrá un mañana en un momento en el que el presente es incierto.

En cuarto lugar, el líder orienta y acompaña a su equipo. En concreto, para el equipo de trabajo, ha sido complicado no poder reunirse presencialmente con el líder, puesto que las reuniones virtuales muchas veces no han sido suficientes para resolver dudas o comunicar claramente los objetivos del trabajo. Por ende, durante el trabajo presencial y, en mayor medida,

el teletrabajo, una tarea elemental del líder es guiar a su equipo hacia las metas propuestas, al mismo tiempo que trabaja en equipo para alcanzarlas.

Finalmente, el líder desarrolla a su equipo. El contexto de COVID-19 ha obligado a muchos trabajadores a aprender nuevas habilidades o capacitarse en nuevos formatos tecnológicos. Este contexto ha remarcado la importancia de mantenerse capacitado para no quedarse atrás en un mundo cambiante. En tal proceso de aprendizaje, el papel del líder es el de promotor de iniciativas de su equipo, a la par que señala los aspectos positivos y a mejorar de tales ideas. Para los trabajadores, un líder no teme que su equipo brille, en su lugar, prepara el escenario para que este brillo pueda ser visto por los demás.

En cuanto a los alcances de la investigación, este estudio adopta un enfoque cualitativo para investigar las características que describen al líder ideal en el contexto del teletrabajo. Estos hallazgos pueden ser considerados como un punto de partida o una adición para futuras investigaciones que requieran un enfoque similar con el objetivo de determinar al líder ideal según las necesidades de los trabajadores en situaciones de crisis o teletrabajo.

De acuerdo a las limitaciones, se reconoce que el estudio es una primera aproximación que no llega a segmentar grupos ocupacionales como ejecutivos, es decir, está enfocada en trabajadores que se desempeñan en cargos administrativos, por tanto, se recomienda que se hagan investigaciones en otras áreas, como producción o atención al cliente, y otros rubros de trabajo, como educación o salud, para obtener resultados más concluyentes.

Finalmente, es relevante destacar que, aunque los resultados no pueden ser generalizados, evidencian la necesidad de realizar modificaciones en los estilos de liderazgo existentes. En base a esta investigación, se encontró que la mejor manera de atravesar los cambios que trae este contexto, es escuchando y reconociendo las necesidades de los trabajadores. Por tanto, el líder juega un papel fundamental en escuchar y apoyar a su equipo, a la vez que brinda calma, tranquilidad y un nuevo camino a su equipo y a su organización.

Bibliografía

- Antonakis, J., Canciolo, A. T. y Stenberg, R. J. (2004). Leadership past, present and future. *The nature of Leadership*, pp. 3- 15.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Barrera, M. D. M. (2012). Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Universitas humanística*, 74(74). <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n74/n74a10.pdf>
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*. Free Press: New York.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003, Vol. 88, No. 2, 207–218. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 289–304. doi:10.1016/1048-9843(93)90036-s
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caprara, A. (2013). *Ogro Sapiens. Una fábula para niños grandes*.
- Carnegie, D. (2011). No dirigir, Liderar. *¿Cómo ser un buen líder?*, 11-26. <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788497777827.pdf>
- Cid, F. (2020). Trabajadores resilientes en un entorno cambiante, un imperativo en la nueva década. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, N° 353, 2020.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Documentos de Proyectos*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf

- Crowe (2020). Guía de preguntas para fortalecer el Liderazgo ante el COVID-19. *El liderazgo en tiempos de crisis*. Boletín 3. [https://www.crowe.com/ve/-/media/Crowe/Firms/Americas/ve/CroweHorwathVE/COVID-19-El-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-\(1\).pdf?modified=00010101000000&la=es-VE&hash=3C85C5E8FB5172FEB18C15F52B480463411FDCD](https://www.crowe.com/ve/-/media/Crowe/Firms/Americas/ve/CroweHorwathVE/COVID-19-El-liderazgo-en-tiempos-de-crisis-(1).pdf?modified=00010101000000&la=es-VE&hash=3C85C5E8FB5172FEB18C15F52B480463411FDCD)
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z., y Walumbwa, F. O. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416–429. <https://doi.org/10.1177/1548051818757691>
- Decreto N°026 de 2020 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se establecen diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. 15 de marzo de 2020. D.O. N° 15313.
- Deloitte Global (2020). Preparando a nuestros líderes para prosperar en un futuro incierto. *Liderazgo resiliente en tiempos de crisis*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/about-deloitte/media/Deloitte-Liderazgo-resiliente-en-tiempos-de-crisis.pdf>
- Dwiedienawati, D., Tjahjana, D., Faisal, M., Gandasari, D. y Bramatoro, S. (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*. DOI: 10.1080/23311975.2021.1912523
- Félix, F. y Egúsqiza, B. (2020). Efectos laborales de la pandemia por la COVID-19 en el Perú. Incertidumbre y desafíos. *Actualidad Laboral*. <https://actualidadlaboral.com/efectos-laborales-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-el-peru/>
- Forbes Colombia (2020). Liderazgo y trabajo en equipo en tiempos de crisis. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/06/05/capital-humano/liderazgo-y-trabajo-en-equipo-en-tiempos-de-crisis/>
- Francisco, C. y Villegas, A. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic called New Normal Leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, Vol. 4 Issue 10, October - 2020, 15-19.

- García, I., Fernández, F. y García-Triviño, A. (2010). El sistema de desarrollo profesional: Un compromiso de progreso. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año N° 23, N° 240, 2010, 46-51.
- Garro, V. y Palos, P. (2020). Retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus. *The Conversation*. <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 85-103.
- González, R. (2010). Liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año N° 23, N° 240, 2010, 28-30. <http://pdfs.wke.es/9/2/8/3/pd0000049283.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Informe Técnico Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*, N° 03 - agosto 2020 [en línea]. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleonacional-abr-may-jun-2020.pdf
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14–28. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020101>
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, March–April 1993. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>
- Kniffin, K., Narayanan, J., y van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist Association*, 2021, Vol. 76, No. 1, 63–77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10:2, 269-299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- Martínez, J. (2011). *Tecnoestrés: Ansiedad y adaptación a las nuevas tecnologías en la era digital*.
- McNall, L. A., Masuda, A. D. y Nicklin, J. M. (2010). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1).
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799 – 808
- Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, Vol 14, No 2, 2016, 33-47. doi: 10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020). Repercusiones y respuestas. *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo*, 1ª edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2021). Estimaciones actualizadas y análisis. *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo*, 7ª edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- Organización Internacional del Trabajo en las Américas [OITA] (2020). Perú › Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. Nota Técnica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Pedersen, V. B. y Jeppesen, H. J. (2012). Contagious Flexibility? A Study on Whether Schedule Flexibility Facilitates Work-Life Enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(4), 347-359. doi: 10.1111/j.1467-9450.2012. 00949.x
- Pistrang, N., y Barker, C. (2012). Varieties of qualitative research: A pragmatic approach to selecting methods. En H. Cooper (Ed.), *APA handbook of research methods in psychology*. Volume 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological,

- and biological (pp. 5-18). Washington D.C Estados Unidos: American Psychological Association.
- Pricewaterhouse Cooper Perú [PwC] (2020). COVID-19. *Respuesta ante crisis*. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/COVID-19-Respuesta-ante-crisis-PwC-Peru.pdf>
- Quinteros, P. (2020). Prácticas líderes en trabajo remoto. *Ernst & Young Perú*. https://www.ey.com/es_pe/consulting/practicas-lideres-en-trabajo-remoto
- Quinteros, P. (2021). Talento líquido, revolucionando la nueva realidad. *Ernst & Young Perú*. https://www.ey.com/es_pe/workforce/talento-liquido-revolucionando-nueva-realidad
- Rodríguez, J. (2019). Retención de talento a través de estrategias de conciliación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año n° 32, N° 348, 2019
- Reina, D., Reina, M. y Hudnut, D. (2018). ¿Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo? *Center for Creative Leadership, Informe de Investigación*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Rubbini, N. I. (2012) Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP*. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Talu, S. y Nazarov, A. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 486. DOI: 10.2991/assehr.k.201105.092
- Ventosa, M. (2019). Liderazgo de quinta generación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año n° 32, N° 348, 2019.

Villanueva, J. J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y su desempeño* [Tesis de doctorado]. Universidad de Salamanca.

Zafra, E. L. (2001). ¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales. *Revista de Psicología Social*, 16(1), 97–115. doi:10.1174/021347401317351224



Apéndice A
Ficha de datos socio-laborales

1.- Datos Personales

- Edad:
- Sexo:
- Grado de instrucción:
- Carrera:
- ¿En qué área de la empresa se encuentra trabajando?
- ¿En qué rubro se encuentra su empresa?

2.- Sobre el tiempo en el que se encontraban trabajando con el líder y en su organización actual

- ¿Cuántos años se encuentra trabajando en su empresa actual?
- ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando con su líder actual?
- ¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando profesionalmente?

Apéndice B

Guía de entrevista semi-estructurada

1.- Características del líder ideal

¿Qué habilidades o características debería tener un líder?

- ¿Cómo debería actuar ante este contexto?
- ¿Cómo debería relacionarse con su equipo?
- ¿Qué acciones debería tomar ante el teletrabajo?

2.- Características del líder actual

¿Cómo describirías a tu líder actual en cuanto a la forma en cómo trabaja contigo?
(Olvidémonos de la imagen de su líder ideal...)

- ¿Qué características le faltaría desarrollar a tu líder para acercarse a la imagen de líder ideal?
- ¿Cómo está actuando ante los cambios traídos por el contexto de COVID-19?

Apéndice C

Consentimiento informado

Acepté participar voluntariamente en una entrevista conducida por Claudia Alvino.

He sido informado/a que ésta forma parte de un proyecto desarrollado en el marco de la investigación de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, se me informó que el objetivo de dicha investigación es describir las características y habilidades que tienen los líderes peruanos que teletrabajan en el contexto de COVID-19 y aquellas características y habilidades que deberían de tener de acuerdo a las expectativas de sus equipos.

Asimismo, se me informó que la duración de la entrevista será de aproximadamente 30 minutos.

También, me consultaron si la entrevista podría ser registrada en audio, lo cual _____. Además, se me informó que este material será transcrito, cambiando todos aquellos datos que puedan revelar mi identidad; y que una vez finalizada la investigación, dicho material será destruido.

Reconozco que la información que compartí en la entrevista es estrictamente confidencial, por lo que no será usada para ningún otro propósito fuera de los fines pedagógicos contemplados en la investigación.

Se me resaltó que durante la entrevista era libre de hacer preguntas sobre el proceso en cualquier momento.

Asimismo, fui informado/a que contaba con la posibilidad de dejar de participar en la investigación en cualquier momento que lo deseé, sin que esto implicase algún perjuicio para mi persona.

De tener preguntas o comentarios sobre mi participación en la investigación, puedo contactar a Claudia Alvino, investigadora de la tesis, por medio de su respectiva dirección de correo electrónico: claudia.alvino@pucp.edu.pe

Apéndice D

Gráfico de Codificación

