



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
(ICADE)

# **LÍDERES EMPRESARIALES EN TIEMPOS DE CRISIS. LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ANTE UN NUEVO RETO**

Autora: Alba Pellitero Espina  
Tutora: Dánae Cortés Campanario

MADRID | Abril, 2021

## **RESUMEN:**

En el contexto actual, los líderes empresariales han tenido que enfrentarse a un entorno completamente nuevo, movilizándolo a su equipo de trabajo a través de la incertidumbre para la consecución de metas de la empresa. A este respecto, el presente trabajo de fin de grado pretende estudiar la evolución que la figura del líder ha experimentado a causa de la pandemia y cómo éste ha influido en su equipo de trabajo para guiarles lo más eficientemente posible a través de un camino incierto. Para llevar a cabo la investigación, se ha realizado una revisión bibliográfica con el fin de abordar las diferentes cuestiones planteadas y se ha efectuado una serie de entrevistas a distintos profesionales dentro del sector de la distribución comercial, para recabar información sobre la situación vivida por cada uno de ellos dentro de su compañía. Los resultados esclarecen una correlación entre lo expuesto a lo largo del trabajo y lo aportado por los profesionales.

**Palabras clave:** pandemia, crisis, incertidumbre, líderes, habilidades, influencia, equipo, adaptación

## **ABSTRACT:**

In the current context, business leaders have had to face a completely new environment, mobilizing their team through uncertainty to achieve company goals. In this regard, the end-of-degree project aims to study the evolution that the leader's figure has undergone due to the pandemic and how he has influenced his team to guide them as efficiently as possible through an uncertain path. To carry out the research, a bibliographic review has been carried out in order to address the different issues raised and a series of interviews have been conducted to different professionals within the commercial distribution sector, to gather information about the situation experienced by each of them within the company. The results clarify a correlation between what is exposed throughout the work and what is provided by professionals.

**Keywords:** pandemic, crisis, uncertainty, leaders, skills, influence, team, adaptation

# CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
1.1. Justificación .....	4
1.2. Estado de la cuestión: Contexto .....	4
1.3. Objetivos .....	5
1.4. Metodología .....	5
1.5. Estructura del trabajo .....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.2. Evolución del líder: Cualidades y características del buen líder .....	9
2.2.1. El líder antes de la crisis global.....	11
2.2.2. El líder durante la crisis global.....	16
2.3. La influencia del líder en el equipo.....	22
2.3.1. Capacidad de comunicación y transparencia. ....	23
2.3.2. Nuevos modelos de trabajo basados en la flexibilidad y agilidad.....	26
2.3.3. Facilitar la implicación personal y el vínculo con el equipo.....	28
2.3.3.1. Vínculo con el equipo.....	28
2.3.3.2. Motivación.....	28
2.3.3.3. Resiliencia.....	29
<b>3. ESTUDIO DE CAMPO</b> .....	32
3.1. Análisis de las entrevistas .....	32
3.2. Discusión de resultados .....	39
<b>4. CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	42
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	46
<b>6. ANEXO</b> .....	54

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

En esta situación de pandemia global, nadie puede negar que el momento actual es, definitivamente, incierto y abrumador. En consecuencia, numerosas estructuras de nuestra sociedad que creíamos estables y controladas se han tambaleado cual castillo de naipes.

El sector empresarial es uno de tantos en los que más se refleja una realidad que requiere de respuestas rápidas y eficaces, que cuanto menos, permitan adaptarse a la nueva situación. Es aquí donde la figura de los líderes empresariales adquiere especial relevancia y se hace necesario hablar de cómo éstos afrontan una crisis inesperada y desconocida donde la salud de las personas está en juego, pero también la economía de las familias y, en definitiva, la del país entero.

Se analizará que cualidades y características definen a un buen líder que ha tenido que evolucionar y reinventarse junto a sus equipos y compañeros, en un nuevo contexto de crisis mundial originada por el COVID-19, para la adopción de medidas rápidas y resolutivas en pro de sus empresas. El estudio está enfocado en la distribución comercial, que tiene un papel fundamental en el abastecimiento de necesidades básicas de la población como quedó reflejado en el confinamiento más duro el año pasado. Además, se estudia como los líderes y sus equipos se acogen a nuevos modelos de trabajo donde la presión y la gestión de las emociones están más que nunca a la orden del día para compatibilizar vida laboral y personal.

### **1.2. Estado de la cuestión: Contexto**

La crisis del COVID-19 y las medidas que se están tomando para doblegarla, están afectando de forma considerable a la sociedad de nuestro país. Ante todo, es una crisis humanitaria en la que están en juego la salud y la vida de las personas y una situación de emergencia sanitaria alta e imprevisible debido al propio comportamiento del virus.

La pandemia ha afectado a la actividad económica y a la percepción que todos teníamos sobre un entorno claro y predecible a la par que seguro y controlado. Numerosos sectores han visto como sus ingresos han disminuido por las políticas de aislamiento social, pero

también se han adoptado medidas económicas gubernamentales para paliar la caída de los empleos y el cese de actividades, aunque éstas están siendo difíciles de implementar o llegan tarde.

En cualquier caso, más que nunca y haciendo referencia a las compañías, los líderes han tenido que reajustar sus propios métodos de trabajo para afrontar un contexto inédito en el que factor humano y objetivo van de la mano.

### **1.3. Objetivos**

Este estudio centra su investigación en la capacidad de respuesta de los líderes empresariales ante la situación de pandemia en la que estamos inmersos y su adaptación al nuevo entorno de crisis. En concreto, se pretende mostrar la evolución del líder, los rasgos más importantes que caracterizan su figura antes de la pandemia y qué competencias son necesarias hoy en día para adecuar su perfil a las nuevas necesidades. También, se examinan los nuevos retos a los que el líder se enfrenta haciendo hincapié en la rápida toma de decisiones dentro de las organizaciones. Se analizará la figura del líder dentro del sector de la distribución comercial.

Otro de los aspectos en los que se incide, es la importancia de la influencia del líder en el equipo de trabajo. La investigación se centra en la capacidad de comunicación efectiva que tiene el líder para con su equipo. Términos como flexibilidad y agilidad, estarán presentes en los nuevos modelos de trabajo. Finalmente, se hablará de cómo el líder fortalece su vínculo con el equipo y cómo éste facilita la implicación personal a través de habilidades como la motivación y la resiliencia.

### **1.4. Metodología**

Para la realización de esta investigación, he aplicado un método inductivo y cualitativo con el fin de recopilar información y obtener generalizaciones posteriores.

En la defensa del objetivo de mi TFG, he optado por el método de revisión bibliográfica y la realización de entrevistas en profundidad a profesionales del sector empresarial, especialmente los implicados en la distribución comercial.

En cuanto a la bibliografía consultada, he reunido y comparado distinta información con el fin de responder a la pregunta de investigación planteada y así analizar críticamente toda la información recopilada. La base de documentación y toma de datos, ha sido revisada a través de numerosos estudios de autores especializados en la materia, de artículos de interés y a partir del material interno facilitado por determinadas compañías, consistente en formación interna a través de las webinar y documentación reportada por la intranet.

Otra de las herramientas que he utilizado para la recogida de datos, ha sido un modelo de entrevista integrada por once preguntas abiertas, focalizadas y dirigidas hacia el objetivo de mi trabajo, pero dando libertad en las respuestas para reflejar realmente la situación que se vive. Las entrevistas han sido respondidas por distintos canales, como la vía online o material escrito y, posteriormente, transcritas y analizadas para llegar a unas conclusiones finales que den respuesta a mi trabajo.

### **1.5. Estructura del trabajo**

Se presentan cuatro partes claramente diferenciadas:

- Introducción: punto de partida de mi investigación. Se expone el problema y se justifica el tema seleccionado.
- Marco teórico: desarrollo del cuerpo del trabajo a partir del análisis de información obtenida. Primeramente, se pone de manifiesto el contexto valorando la evolución del líder antes y después de la pandemia, siendo éste el punto de inflexión que da paso al análisis del líder actual. Seguidamente, se expone la influencia del líder en su equipo atendiendo a tres puntos importantes:
  - La capacidad de comunicación.
  - Nuevos modelos de trabajo.
  - Implicación personal.
- Análisis de entrevistas y discusión de resultados: estudio de campo con profesionales del sector empresarial. Se analizan las respuestas y se enfrentan los resultados.
- Conclusiones: valoración general de la investigación y extracción de ideas principales.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. Contexto Global

Un proverbio chino dice: “*Distintas cerraduras se deben abrir con diferentes llaves*”, es decir, afrontar un nuevo desafío requiere una nueva perspectiva y las herramientas adecuadas.

Crisis es una palabra que despierta un sentimiento de inquietud y de vulnerabilidad pues supone un cambio brusco sobre algún aspecto o circunstancia de la vida. Si hablamos de crisis mundiales, son procesos que surgen a raíz de sucesos o situaciones inesperadas o catastróficas cuyas repercusiones van a incidir en una mayor o menor medida en diversos ámbitos y sectores. Hablamos de un cambio significativo y difícil de prever que genera incertidumbre y cuya gravedad, duración y profundidad nos son desconocidas. En un contexto humano, cuando algo imprevisto y grave surge, se altera el equilibrio y se produce la nombrada crisis (Deloitte, s.f.).

Uno de los ámbitos asociados a la crisis es el económico, experimentando los mercados transformaciones considerables que pueden perdurar más o menos en el tiempo, y el humanitario, cuando existe una emergencia social a raíz de una catástrofe. En cuanto al aspecto económico, La Crisis Financiera Global de 2008, tuvo grandes consecuencias en nuestro país pues aunque esta crisis financiera comenzó en EEUU (2007), causó un efecto dominó a escala mundial y todavía hoy existen repercusiones visibles en países como el nuestro ya que tiene una relación cercana con el país americano.

Entre las consecuencias negativas derivadas de esta inestabilidad, España arrastra un fuerte crecimiento de desempleo; fue una crisis social y la primera crisis grave a la que España se enfrentó desde que es una economía abierta a otros países y está inmersa en un proceso de globalización. Esta crisis trajo recortes importantes en educación, cultura y sanidad, claves en el desarrollo de un país y con importantes efectos en el bienestar. Por ejemplo, una de las partidas más afectadas en recortes presupuestarios fue el de Salud Pública y Prevención, lo que supuso un riesgo con consecuencias negativas como hoy en día está ocurriendo con la gestión sanitaria de la pandemia (Programa Nacional de Reformas, 2012). Villalobos ya escribió en 2020 que “*este tipo de crisis podría ocasionar millones de muertos con una gran repercusión sobre la economía global*” (párr. 4).

Así, según los recursos de cada país y la capacidad de recuperación, unos se apearán antes de la crisis que otros. Es crucial que los gobiernos flexibilicen los mercados, bajen los impuestos y fomenten el ahorro. Sin embargo, las crisis son inevitables y ponen en peligro numerosos aspectos de nuestras vidas en los que todos salimos afectados en mayor o menor medida (Saiz, 2020).

Por todo ello, las organizaciones son vulnerables, se ven afectadas por entornos competitivos e inestables y, en un mundo tan globalizado, cualquier fluctuación, inestabilidad o cambio en un país puede repercutir en otros haciendo mella en las estructuras empresariales.

En 2008, el sector de la distribución comercial se vio afectado y las grandes superficies vendieron un 5,8% menos. El índice general de grandes superficies, que refleja el comportamiento de las ventas en locales con una superficie mayor de 2500m<sup>2</sup>, registró un descenso interanual del 5,8% en términos contantes. Solo en diciembre de 2008, las ventas en este tipo de establecimientos se redujeron un 9,4% en comparación con igual mes de 2007 (EUROPA PRESS, 2010).

Ahora estamos ante una crisis circunstancial, repentina, urgente y masiva que afecta a todo el planeta y que está originando pérdidas en salud, vidas y dinero. La crisis actual es diferente. Estamos en una situación de pandemia y de emergencia sanitaria donde lo prioritario es detener el número de contagios y salvar vidas. La crisis global de coronavirus ha puesto en el ojo del huracán la economía a nivel mundial. Las medidas restrictivas y los confinamientos han hecho que el sector empresarial se vea gravemente afectado y que muchas pequeñas y medianas empresas hayan quebrado. Las políticas de distanciamiento social ayudan a salvar vidas, pero también suponen un coste económico. Existe un riesgo para el desarrollo puesto que la actividad económica se mantendrá por debajo de su nivel normal durante un largo periodo todavía lleno de incertidumbre. También existe un impacto sobre la producción a nivel mundial lo que se traduce en trastornos sobre el suministro y la distribución (Deloitte, s.f.).

Como consecuencia de esta crisis, están proliferando las plataformas de venta directa donde cliente y fabricante tienen una estrecha relación a través de internet, sin precisar de intermediarios. Esta tendencia ya venía pisando fuerte y ahora con el confinamiento se está afianzando para dar salida a la compra de los clientes que permanecen en sus casas.



Los sectores más implicados son los de alimentación, ropa o electrónica y se enfrentan a un tipo de cliente con necesidades de consumo adaptadas a la pandemia y que tienen poder de decisión. Las empresas siguen avanzando en sus procesos de digitalización para llegar a una clientela cada vez más exigente (Ecoaula, 2021).

En este sentido, quien no transforme digitalmente su modelo de crecimiento, se pondrá *“al vagón de cola para siempre”*. Impulsar una nueva economía con más medios tecnológicos y automatización, ayudará a que las medidas que se tomen para salir de esta crisis estén más equilibradas (Vidal, 2020).

Las crisis económicas podrían aparecer como oportunidades que permitan adquirir fortalezas y aprender de errores pasados, a la vez que potenciar la creatividad y generar innovación. Estas situaciones permitirían visualizar qué se ejecutaba de forma correcta y qué se tiene que cambiar o evolucionar.

Cada país deberá enfrentarse a un futuro lleno de retos donde predominen la ilusión, modernidad y sostenibilidad. Más allá de hacer conjeturas de cómo vamos a salir de esta crisis, hay que pensar en el futuro como un amplio abanico de posibilidades que no dependan tanto de ciclos o cambios bruscos. En la era post-COVID nos preguntamos cómo las organizaciones se replantean formas de trabajar y cómo el liderazgo afronta nuevas competencias y habilidades en la era digital. Según Levy (2020), *“van a crecer exponencialmente aquellas compañías que tengan líderes digitales que expresen autoconfianza, empatía, firmeza y compasión”*, es decir, el componente humano va a ser decisivo y el buen líder vendrá determinado por su habilidad en la gestión de las emociones. Nos enfrentamos a una crisis humanitaria nunca antes vista y, por ende, los valores humanos adquirirán máxima relevancia en el líder pues todos somos susceptibles de las consecuencias de esta pandemia.

## **2.2. Evolución del líder: Cualidades y características del buen líder**

Haciendo hincapié en el tema central de mi proyecto, podríamos decir que el papel del líder ha evolucionado con el fin de adaptar su forma de actuar a esta insólita y nueva situación. Según Castellano-Masías (2020), *“un líder contextual puede gestionar con más eficacia las habilidades de cada tipo de colaborador para impulsar el crecimiento de la organización”*. Los líderes empresariales se mantienen expectantes ante la nueva realidad

para poder sustentar y continuar con la actividad empresarial minimizando todo lo posible cualquier efecto adverso causado por la pandemia. El líder debe prestar atención a las necesidades y requerimientos de sus colaboradores, a la vez que recuperar las ocasiones de efectividad en las relaciones humanas dentro de la organización. Igualmente, un líder contextual ha de ser humilde para que los empleados dentro de la empresa tengan una figura a la que recurrir en busca de seguridad y claridad (Castellano-Masías, 2020).

Un estudio llevado a cabo por la empresa de asesoramiento Mercer en 2020 titulado “*Las principales inquietudes de los empleados: conservación de su puesto de trabajo, su solvencia económica y su capacidad para cuidar a su familia*”, constata que el 91% de los participantes están preocupados por cómo el virus les puede afectar a ellos y a sus familiares en la salud y economía. Se trata de un momento de mayor ansiedad y, por lo tanto, es previsible que los líderes muestren su lado más humano de forma cercana y comprensiva. Así, esta figura resulta clave para poder superar los distintos retos humanos que se presentan a lo largo de estos difíciles y largos meses (Hyland, s.f.).

Un líder se caracteriza por su capacidad de influir en las personas y generar confianza, sin embargo, no existe una descripción rígida que lo defina. Nos encontramos con líderes con características comunes, pero también con cualidades distintas según las circunstancias del grupo que lidera. Es decir, cada equipo puede ver en la figura de su líder rasgos particulares que lo identifican, como ser una persona proactiva, empática, versátil, honesta, etc. (Alves, 2003).

Dentro de las compañías, se estima que las personas que lideran sean capaces de mantener una actitud resolutiva y positiva para tener convicción y esperanza en la resolución de los problemas. Para hacer frente de manera eficaz a una crisis global, el nivel de responsabilidad de los líderes dentro de las organizaciones llega a ser relevante puesto que la presión aumenta y el tiempo de respuesta se reduce a corto plazo, lo que condiciona la evolución de los negocios. Esta situación adversa supone mucha serenidad y no perder de vista el objetivo final (Serrano, 2020).

Melamed (2020) teoriza que los líderes empresariales consideran que adaptar sus competencias y habilidades a las nuevas necesidades que se presentan, es necesario para alejarse de la zona de confort con el fin de ampliar su aprendizaje y desarrollar otras capacidades. Involucrar la sensibilidad de las personas sería más necesario que nunca,

puesto que como sustenta Lescano (2020), *“los buenos líderes deben ser directos y audaces, pero nunca inhumanos, y menos en medio de una crisis global”* (párr. 16).

### **2.2.1. El líder antes de la crisis global**

Hace años, y en previsión de que vivimos en un entorno en constante cambio, se habló de un mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, por sus siglas en inglés) en el que parámetros como volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad debían considerarse en la evolución y el futuro de las organizaciones. Básicamente, supone un “esquema conceptual” a tener en cuenta en el mundo en el que vivimos y trabajamos. Este modelo orientativo, a la orden del día, nos viene a decir que la costumbre de vivir en entornos predecibles y estables, son una quimera en la que los modelos tradicionales no siempre funcionan para tenerlo todo controlado. Anterior a la pandemia, en dichos contextos, se podía observar que la actuación de los líderes era más rutinaria y predecible, pues no se cuestionaban un cambio tan brusco del medio como está sucediendo hoy en día con la crisis sanitaria (APD, 2018).

A tenor de todo esto, y centrándonos íntegramente en la figura del líder, se plantean distintos rasgos inmersos en su personalidad que definen su conducta en el entorno en el que se mueven.

Así, Alves (2003) describe cómo el liderazgo fue ya analizado como una cualidad innata en el siglo XIX por el historiador y ensayista escocés Thomas Carlyle (s.f.), quién aseveró *“La historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres”*. Sin embargo, rápidamente se observó que algunas personas eran brillantes en ciertas tareas mientras que en otras obtenían resultados muy por debajo de lo esperado (Alves, 2003). Según Jesuino (1996) *“el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse”*, de esto se deduce, que los líderes pueden poseer características muy variadas que les hacen afianzarse en su figura como líder, pero no por tener un individuo cualidades que definan al líder, va a serlo éste de forma inmediata. Por ejemplo, Martens (1987) sugiere ciertos rasgos característicos del buen líder tales como, asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol o confianza en los demás.

No obstante, asociar unas características o cualidades específicas a la figura del líder, es harto complicado puesto que existen numerosos aspectos que influyen en su persona (Alves, 2003). A lo largo de los años, los autores han definido al líder desde diferentes enfoques, y mientras que para unos, determinados rasgos de su persona son más relevantes, para otros lo son menos y viceversa. Empero, todas las definiciones son consideradas como válidas. Por ejemplo, autores como Fayol (1986), Fiedler (1967), House (1971) y Lewin (1951) valoran la naturaleza intrínseca de la persona y su habilidad para enfrentarse a las tareas que se le van presentando a lo largo de su ejercicio profesional. La labor de un buen líder no depende solo de sus características, sino de cómo canaliza éstas al interaccionar con elementos como el ambiente, la organización o sus seguidores para alcanzar resultados positivos y la confianza necesaria que consolide la relación con sus compañeros (García-Solarte, 2015).

Por otro lado, y como afirma Zayas (2006) en su libro *“Liderazgo Empresarial”*, la principal función del líder siempre ha sido mantener a su equipo unido, trabajando para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. Según el autor, tareas como planificar una visión de futuro, preparar para afrontar el cambio o la comunicación con el grupo, son necesarias. Igualmente, la motivación pasa a ser un elemento indispensable, pues estimular con valores y emociones moviliza a la gente a la acción, despertándose un sentimiento de cooperación con la fuerza suficiente para superar los retos. Además, conocer tanto las fortalezas como debilidades, no solo del equipo, sino también las propias del líder, permiten que se desarrollen competencias de forma continuada, lo que lleva a que ese líder sea eficaz. Esto supone una apertura a nuevas oportunidades que posibilitan desplegar el talento y la creatividad, creando un sentimiento de confianza y respeto entre líder y equipo, pilares fundamentales de las organizaciones (Zayas, 2006).

En un mundo tan competitivo como el de las compañías, se observa que las relaciones interpersonales de los trabajadores y la gestión de las emociones son un cimiento básico para ir moldeando los diferentes grupos de trabajo y asegurar la solidez de la empresa. Como afirma Ruiz González (2010), profesor titular de Liderazgo y Gestión en la Universidad Europea de Madrid en su estudio *“El líder al servicio de las emociones”*, virtudes como la humildad y la empatía adquieren una especial relevancia en la figura del líder para consolidar sus equipos y trabajar en un entorno placentero donde la confianza sea la tónica habitual. Así pues, el autor acentúa cómo la inteligencia emocional deja de

manifiesto su eficacia para obtener lo mejor de cada uno, optimizando el beneficio de trabajar en grupo. Cabe destacar que, aunque es un concepto acuñado por numerosos psicólogos, fue Daniel Goleman el que difundió esta idea al ámbito social adquiriendo una notable importancia dentro de las organizaciones. El prestigioso psicólogo definió la inteligencia emocional como “*la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones*”. No se trata de ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas en un ámbito del que son participes muchas personas (Goleman, 1995).

Goleman et al. (2013), concretaban un modelo de inteligencia emocional publicado en su libro “*Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*”. Para poder implementar esta capacidad, los líderes empresariales deben de implicarse en dos tipos de inteligencia, la personal y la social. En la primera, tanto las fortalezas como las debilidades, así como los diferentes estados de ánimo del líder (emociones, impulsos, repercusión en las demás personas...) supondrán su desarrollo personal y profesional. El líder acepta cómo es, pero siempre abierto y comprometido a mejorar para poder sacar el mayor rédito de su persona. Además, la autoconfianza le supondrá ser más valiente y audaz en la toma de decisiones importantes para llevar a cabo de forma eficiente los distintos propósitos que se plantea (Goleman et al., 2013).

Como afirmó Goleman (1996) en su libro, “*Inteligencia emocional*”, “*la habilidad de hacer una pausa y no actuar por el primer impulso, se ha vuelto un aprendizaje crucial de la vida*”. Por ello, el control sobre las emociones facilitará a la persona identificar qué le impulsa a sentir dichos sentimientos y cómo poder tratar con ellos y aprender. Como resultado, y según la investigación “*Emotional Intelligence & Leadership*” llevada a cabo por Mittal y Sindhu (2012) y publicada en el Global Journal of Management and Business Research, el profesional emocionalmente equilibrado muestra la habilidad de lidiar, con una actitud positiva y serena, las situaciones de presión y de incertidumbre buscando siempre el apoyo de su gente pues asume que el éxito final es compartido.

En segundo lugar, y volviendo al pensamiento de Daniel Goleman y Richard Boyatzis (2013) sobre la inteligencia emocional social, con esta habilidad los líderes empresariales se muestran más permeables a comprender las acciones, sentimientos o pensamientos de su equipo o personas que le rodean. Integrando como parte de este tipo de inteligencia, la

empatía, se muestra como la capacidad de entender las emociones de otras personas y los motivos que les llevan a sentirse así. Además, dicha competencia implica respeto y saber interpretar la situación en la que se encuentra la otra parte sin rechazar o juzgar sus decisiones o perspectiva. Se debe tener en cuenta que marcar cierta distancia o mantenerse neutral es importante para que no tenga repercusiones negativas en la persona que se muestra empática (Goleman et al., 2013).

La empatía está estrechamente relacionada con la escucha activa. Estar oyendo a la otra persona no significa estar escuchando y tampoco estar comprendiendo lo que te está tratando transmitir (Balart, 2013). Numerosos autores, hacen hincapié en la importancia de escuchar activamente, demostrando interés y asegurando el entendimiento con el fin de incrementar la eficiencia de las relaciones en todos los ámbitos, incluidos el de la empresa. Como afirma Estanqueiro (2006), se trata de un “arte” que requiere *“disponibilidad, interés por la persona, comprensión del mensaje, espíritu crítico y prudencia en los consejos”*. Es decir, este concepto no implica solamente dejar hablar a la otra parte mientras se permanece callado, sino que consiste en dejar a un lado todos los pensamientos y centrarse únicamente en lo que la otra persona está contando. Asimismo, adoptar un lenguaje corporal apropiado que demuestre suficiente atención, parafrasear para animarle a que continúe y amplíe la información o mantener contacto visual, son elementos que dan pie a una eficaz escucha activa (Estanqueiro, 2006).

Esta habilidad, propia de los líderes efectivos, no es siempre fácil de aplicar. Existen numerosas barreras que impiden poner en práctica la escucha activa como puede ser juzgar antes de hablar, comparar, aconsejar antes de tiempo, interrumpir, criticar, negar o justificar (Goleman et al., 2013).

Por otro lado, y según Marín (2017), la asertividad es un comportamiento deseable en los líderes empresariales cuando deben afrontar un problema. Alberti y Emmons (1978) definen esta competencia como *“la conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los otros.”* Es decir, la asertividad se diferencia de otras actitudes como la agresividad o la pasividad puesto que se expresan distintas emociones como la alegría, el miedo, la esperanza o la ira, pero respetando los derechos de los demás en todo momento.

Lazarus (1973), propone cuatro dimensiones dentro de esta conducta: “*la capacidad de decir no, la capacidad de hacer peticiones, la capacidad de expresar sentimientos positivo y negativos, y la capacidad de iniciar, continuar y terminar conversaciones generales*”. Una actitud asertiva permite al líder mantener una posición calmada y positiva, muy necesaria para poder actuar firme y decididamente en la consecución de objetivos y tareas. Cuando existen problemas que deben ser resueltos, los líderes son capaces de mantenerse firmes y tomar la decisión más acorde con el curso de los acontecimientos, sin perjudicar a las personas que le rodean, puesto que dicha competencia permite expresar respeto mutuo y resolver o gestionar los conflictos más eficientemente y de forma constructiva. La comunicación asertiva influye positivamente en otras personas incrementando la calidad de las relaciones. Además, este enfoque, a largo plazo, permite innovar hacia nuevos y más efectivos horizontes (Alberti y Emmons, 1978).

Asertividad y escucha activa son dos habilidades propias de la comunicación efectiva que pretenden dar una respuesta específica a cada estado emocional (Goleman et al., 2013). La comunicación, como parte significativa en el liderazgo, circula en sendas direcciones implicando al líder, sus seguidores, la organización y la clientela. “*Buena parte del arte de liderar es hacer que el vínculo de unión entre líderes, seguidores y organización se mantenga. Esto se logra gracias a una buena comunicación, la cual debe ser honesta y abierta*” (Depree, 1990).

Volviendo a la investigación llevada a cabo por Mittal y Sindhu (2012), los autores llegaron a la conclusión de que existen aspectos relevantes característicos de los líderes efectivos. Tras cuatro años realizando entrevistas a numerosas empresas dentro de la lista Fortune 500, observaron que hay ciertos criterios que realmente funcionan y otros que están abocados al fracaso. Preguntaron a los líderes sobre sus éxitos y fracasos y también sobre los distintos retos a los que se debían enfrentar. Observaron, como características más destacables de los líderes efectivos, las siguientes:

1. Los líderes efectivos son conscientes del impacto que causan en la gente de su alrededor. Su objetivo es buscar el equilibrio y sacar siempre lo mejor de las personas con el fin de obtener los mejores resultados.

2. Los líderes efectivos muestran empatía hacia sus colaboradores y a la vez, son capaces de tomar las decisiones más difíciles y apremiantes tratando de comprender la reacción de su equipo y la influencia en sus sentimientos.
3. Los líderes efectivos muestran pasión por el trabajo que realizan mostrándose positivos y transmitiendo esta actitud al resto del equipo para la consecución de resultados exitosos.
4. Los líderes efectivos son capaces de poner en una balanza sus sentimientos y la lógica a la hora de tomar decisiones. En caso de no haber información suficiente para ejecutar una decisión, se guían por su instinto, pero sabiendo siempre reconocer los posibles riesgos y oportunidades.
5. Los líderes efectivos son excelentes comunicadores que saben de la relevancia de transmitir la información de forma transparente. También, la comunicación deriva en motivación puesto que todos se sienten conectados entre ellos. Además, aquí la inteligencia emocional juega un papel fundamental en situaciones donde las noticias a recibir sean desconcertantes o negativas.
6. Los líderes efectivos crean vínculos especiales con su equipo. Tienen en cuenta las propuestas o distintos puntos de vista de su gente, proporcionándoles feedback positivo y negativo y contribuyendo así al compromiso de todo el equipo (p. 3).

Todas las características anteriormente descritas por estos autores parecerían incuestionables desde un punto de vista teórico para definir la figura del buen líder, teniendo en cuenta el contexto cultural en el que se mueve y el país al que pertenece. Pero desde un punto de vista práctico, no estarían del todo implementadas en el carácter del líder anterior a la pandemia, pues ahora se está comprobando que son más necesarias que nunca para hacer frente a un entorno como el actual.

### **2.2.2. El líder durante la crisis global**

Presentemente estamos inmersos en un claro ejemplo de entorno VUCA. Martínez (2020) ha puesto de manifiesto que la pandemia a escala mundial desafía los grandes retos a los que se deben enfrentar organizaciones, instituciones e individuos, así como la forma de replantearse las cosas que anteriormente se hacían y que habíamos adoptado como



rutinarias. Considera que la sociedad tenía una falsa sensación de control en ciertos aspectos de nuestras vidas y la realidad, es que nos hemos chocado de frente con un muro difícil de derrumbar. La vida ha dado un giro de 180° ya que la crisis del coronavirus ha repercutido en todos los ámbitos, siendo el sanitario el más perjudicado. Anterior a la pandemia, ya nos encontrábamos en un entorno VUCA que nos obligaba a una adaptación constante al vivir en un mundo globalizado, pero sin ningún cambio brusco a la vista que determinara tanto nuestra vida. Han (2020) se preguntó “¿Es acaso el virus la pequeña gota que rebalsa el vaso?” Al profundizar en la situación actual, hemos comprendido que nunca se está lo suficientemente preparado ni concienciado para afrontar un problema de gran envergadura en el que el sufrimiento de las personas es determinante (Martínez, 2020).

Centrándonos en el sector empresarial, se puede observar como la nueva realidad ha hecho que las empresas estén en alerta constante y adoptando diferentes medidas para paliar el efecto de la pandemia y sobrevivir en el mercado. Pitarch (2020), sugiere que asumir la realidad y llevar a cabo nuevas estrategias, son propuestas eficientes para que las compañías salgan airoso de esta situación.

Por ejemplo, compañías como Carrefour decidieron formar durante la pandemia pequeños grupos de trabajo para poder adoptar medidas de emergencia inmediatas. Los distintos equipos así son capaces de elaborar un mayor número de estrategias, reduciendo los tiempos de respuesta y consiguiendo fomentar la iniciativa y la capacidad de toma de decisiones rápidas y acertadas por parte de los empleados, como afirmó el CEO de Carrefour Francia, Rami Baitiéh (2020), en la Webinar *How to engage and motivate your teams?* Aquí, se hizo una especial mención a la importancia de los líderes al frente de dichos equipos y como éstos deben mostrarse creativos y visionarios para poder afrontar de la mejor manera posible los imprevistos que vayan surgiendo. Los líderes son capaces de captar la realidad que están viviendo las personas de su alrededor enfocándose en el bienestar y la salud de sus colaboradores (Baitiéh, 2020).

Teniendo en cuenta otro punto de vista, Lescano (2020) considera que “un buen líder es más simbólico que práctico”. Las personas desean apoyarse en alguien que les guíe y tome la iniciativa y que transforme el miedo y hastío en determinación y ganas de luchar. El líder se convierte en una “figura de inspiración”, cuyas cualidades y características

determinan su importancia en la organización. Sin embargo, todo esto adquiere otro sentido en la crisis que vivimos y marcará la diferencia aquel líder cuyas habilidades y sentido de la estrategia le haga salir airoso de la situación (Lescano, 2020).

Si bien las diferentes características que han definido siempre la figura del buen líder siguen siendo válidas, Melamed (2020) afirma que “*emergerá la nueva normalidad, diferente, y se requerirá de líderes con capacidades, competencias y habilidades acordes con las nuevas necesidades*”. Existen ciertos elementos como la resiliencia o la inteligencia emocional que cobran un papel fundamental en tiempos de pandemia, pues la emergencia humanitaria que se ha desatado genera mucha incertidumbre en la población y altas dosis de estrés y ansiedad (Melamed 2020).

Según Gorenstein (2014), la resiliencia es “*un mecanismo de respuesta mediante el cual una persona, frente a situaciones adversas, no solo logra transformarlas de manera creativa, sino que sale fortalecida y transformada*”. El líder que sabe cómo movilizarse y ejecutar, además de generar inspiración, crea un buen ambiente de trabajo a la vez que la situación exige una toma de medidas rápidas, precisas y contundentes. Henry Kissinger (s.f), Ex Secretario de Estado de los Estados Unidos, consideraba que “*la tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado*”. La rapidez de acción en este momento es crucial. Las empresas, como en muchos otros ámbitos, necesitan personas que sean capaces de afrontar circunstancias difíciles y salir, a pesar de ello, victoriosas. Es decir, transformando una amenaza en una oportunidad permitiría optimizar la gestión de la situación y converger hacia la nueva normalidad (Deloitte, s.f).

Con la actual incertidumbre, calmar la agitación supone visualizar y sobrellevar mejor el difícil desempeño, minimizando los posibles malos resultados. Transmitiendo un mensaje de tranquilidad a los colaboradores y ofreciendo opciones de trabajo más confortables y flexibles, se fortalece el vínculo entre líderes y seguidores para converger hacia un mismo propósito que asegure el buen funcionamiento y la estabilidad del negocio (Calvo, 2020). Según el estudio “*Compromiso y Satisfacción en el Trabajo*” llevado a cabo por la empresa estadounidense de análisis y asesoría Gallup (2020), los colaboradores desean cuatro aspectos primordiales de sus líderes en este momento: confianza, compasión, estabilidad y esperanza. Esta visión del líder genera un ambiente de actitud positiva y el

compromiso incondicional de su equipo donde *“la esperanza es más valiosa que nunca”* (Melamed, 2020).

Así, un estudio reciente en el Hospital Clínic de Barcelona (2020) asegura que la mejor forma de afrontar los retos de esta pandemia es afianzando el liderazgo de sus directivos para guiar el grupo, siendo la capacidad de trabajo en equipo, el respeto a las decisiones organizativas y la gestión emocional una máxima (Martínez, et al., 2020).

La necesidad de gestionar las emociones influye en la mentalidad de los trabajadores y, por ende, las propias emociones negativas del líder, aunque estén presentes en él en muchas ocasiones, se transforman en positivas con el fin de conseguir una influencia beneficiosa en sus compañeros. El líder comprende la realidad de los demás y esta implicación emocional incita al buen funcionamiento del grupo en la consecución de resultados satisfactorios. Además, fortaleciendo esta capacidad con su entorno, contribuye a reforzar los vínculos con sus colaboradores directos. La inteligencia emocional, se reafirma en el panorama actual permitiendo a los líderes gestionar tanto a nivel personal como profesional este acontecimiento errático que nos ha tocado vivir. El manejo de las emociones es hoy clave para lidiar con la incertidumbre que genera el actual contexto (DY, 2020).

En el año de la pandemia, *“el humanismo volverá a las empresas”* asegura Fuente (2020). Más allá de considerar el beneficio como principal y único objetivo, la compañía se dirige teniendo en el centro de la actividad empresarial a la persona. Las empresas se convierten en oportunidades de aprendizaje, innovación y creatividad donde la toma de decisiones involucra tanto a los líderes como a sus colaboradores. Como decía Einstein (s.f.), *“en los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”*. Por ello, se recupera esta corriente que va a permitir a las personas que hagan uso del talento para reflexionar y replantearse el futuro de cara a los grandes retos a los que deben enfrentarse (Fuente, 2020).

Por otro parte, ahora se necesitan *“más que nunca líderes digitales, empáticos y que impulsen el uso de herramientas tecnológicas”* asegura la firma de consultoría Talent Solutions (2021) en su reciente estudio *“Skills Revolution Reboot”*. Las organizaciones se han visto coaccionadas ante la incertidumbre y, los líderes empresariales, han tenido que adaptarse rápidamente a la nueva situación. La pandemia, ha desenmascarado las

grandes debilidades de las empresas, lo que ha supuesto el retraso o la interrupción total de su actividad. Además, han salido a la luz las diferentes carencias de dichas compañías y la necesidad imperiosa de combatir los riesgos estableciendo mecanismos de respuesta a emergencias. Así pues, los líderes al frente de las empresas han plantado cara al nuevo desafío asumiendo definitivamente la transformación digital como el elemento fundamental a tener en cuenta (Talent Solutions, 2021).

La empresa líder mundial en estrategia de Talento, ManpowerGroup (2021), alega que tras la pandemia, las empresas han sentido la necesidad de adaptarse digitalmente. Es por ello, que sus empleados y, sobre todo, sus líderes, deberían contar con competencias digitales que les permitan afrontar este colapso y seguir atendiendo eficientemente a sus clientes. Gestionar la flexibilidad dentro del equipo de trabajo sería esencial y por ello, los líderes tienen en cuenta nuevas formas de comunicación y de formación que les permiten acercarse más a sus empleados y reducir esa desconexión entre compañeros, sin desatender sus necesidades emocionales y su preocupación por la familia. Además, animan al uso de la tecnología y a perder el miedo a ésta para generar conversación y transmitir tranquilidad, sin perder de vista los objetivos marcados y las expectativas que se esperan de ellos, lo que se traduciría en confianza y afrontar la crisis como una coyuntura en la que se presenten nuevos retos y oportunidades (ManpowerGroup, 2021).

El líder se muestra como una persona abierta y comunicativa que hace sentir a sus colaboradores que están en el camino correcto.

Asimismo, destrezas como la agilidad o la tolerancia le permitirían prosperar ante la incertidumbre y ayudar a su equipo a aceptar tan repentino cambio guiándoles e inspirándoles la seguridad necesaria. Teniendo en cuenta las necesidades de las personas, se incrementará la participación y la colaboración generando la confianza necesaria para abordar con entusiasmo cada desafío (ManpowerGroup, 2020).

Una encuesta llevada a cabo por la escuela de negocios IEBS Business School (2020) realizada a más de 1.000 profesionales, revela que el 94% de los encuestados adecuará su perfil y reforzará sus habilidades con el fin de adaptarse lo más rápidos posible a la nueva situación. Igualmente, dicha escuela considera que los líderes digitales son futuristas, tecnólogos, humanistas e innovadores y que todo trabajador dentro de la empresa debe

ser creativo, resolutivo, colaborar con su equipo y tener competencias digitales para poder afrontar las circunstancias actuales.

Es un momento para transformar el liderazgo y estar al lado de nuestros equipos, para ayudarles a redefinir objetivos que clarifiquen su actividad en estas nuevas circunstancias, que les ayuden a crecer y desarrollarse en este nuevo entorno, es crítico abrir canales que les permitan comunicar con nosotros cuando realmente lo necesiten. Nuestra gran ventaja es la tecnología que nos permite coordinar, trabajar y comunicarnos. (Martín, 2021)

Sin embargo, en situaciones tan apremiantes e inesperadas, las cosas no acaban siendo como esperamos y podríamos perder el control del momento. Sáenz (2020) alega que en un principio, la falta de conocimiento sobre la pandemia ocasionó que muchos responsables dentro de las empresas careciesen de liderazgo a la hora de afrontar esta crisis. En un escenario tan complicado, cometer fallos o no encontrar soluciones inmediatas estaba a la orden del día, así como la capacidad para improvisar. Los hábitos han cambiado rápidamente y los trabajadores han tenido que adaptarse prácticamente de forma instantánea. Además, sentimientos como el pesimismo, la frustración o el estrés han ido doblegando el optimismo y la planificación a largo plazo (Sáenz, 2020).

Llegados a este punto, Melamed (2020) afirma que el compromiso del líder con el equipo se haría más plausible que nunca con el fin de reforzar lazos de unión y de cooperación para seguir adelante sin titubeos y minimizando al máximo la amenaza. Empero, los líderes se encuentran inmersos en un entorno extremo que es algo más que una simple crisis. El liderazgo en este contexto implicaría a un líder que muestra comprensión con una sociedad que está sufriendo y en la que el bienestar personal y profesional de cada empleado se tendrían en cuenta más que nunca (Melamed, 2020).

La pandemia ha demostrado qué personas dentro de las organizaciones tendrían las competencias y habilidades requeridas para ser un líder. Cao (2020) presenta cómo situaciones que no se habían contemplado anteriormente, pondrían de manifiesto las ingeniosas prácticas del buen líder, así como las destrezas y facultades que le permitiría actuar eficientemente y encontrar soluciones resolutivas y creativas. En definitiva, resulta cierto que *“en tiempo de paz se puede sobrevivir con una buena administración y dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo*

*concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles.” (Berenstein, 2017).*

### **2.3. La influencia del líder en el equipo**

Un equipo es un “*número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida*” (Katzenbach y Smith, 2004).

El concepto de seguidor implica la influencia que el líder tiene sobre éste y es la base de la formación de todo equipo. El líder al frente de un grupo de trabajo sabe que sin sus compañeros, la palabra líder pierde totalmente su significado. Reforzando la idea de Maxwell (2001), un equipo es como una cadena que se forma a través de vínculos con los compañeros, si uno de esos lazos se tambalea, la cadena se rompería perdiendo así el significado de grupo de trabajo. Baitiéh (2020) sostiene que un buen líder debe preguntarse primero qué es lo que su equipo espera de él o de ella y qué es lo que la compañía espera que logre junto con sus compañeros. Respondiendo a estas dos cuestiones, el líder aporta instrucciones claras para guiar a sus colaboradores por el camino correcto. Empuja a su equipo y crea un ambiente positivo que induce a una toma de riesgos más fácil y sin miedo. Además, los líderes empresariales fomentan la evolución profesional de los empleados para afrontar cada batalla como la que estamos librando contra esta pandemia (Webinar: How to engage and motivate your teams?, 2020).

Estos últimos meses, han supuesto una tormenta de emociones. Las personas se han sentido desamparadas ante la incertidumbre vivida, sin embargo, la actividad empresarial debe seguir y, por lo tanto, sería importante que los líderes vuelvan a reilusionar a sus equipos transmitiendo confianza y optimismo ante la nueva situación (Jericó, 2021). Esto es, se analizan tres aspectos relevantes que deberían tener en cuenta los líderes empresariales a la hora de consolidar sus equipos en tiempos de pandemia:

- Capacidad de comunicación
- Nuevos modelos de trabajo
- Implicación personal

### **2.3.1. Capacidad de comunicación y transparencia**

Los líderes empresariales acostumbran a establecer una comunicación clara, continua y fluida con su equipo de trabajo. Una comunicación eficiente y esencial para poder mantener a los miembros del grupo actualizados de todo aquello relacionado con la empresa y sus tareas (García-Solarte, 2015). La pandemia ha obligado a los profesionales a teletrabajar desde sus casas y, por ello, a informar y contactar con los empleados diariamente a través de reuniones virtuales, mensajes o correos electrónicos con el fin de mantener el nivel de productividad y rendimiento. Con el teletrabajo se puede generar un entorno de confianza. *“Hay que darle autonomía al trabajador, predefiniendo objetivos claros, medibles y alcanzables [...] no es necesario medir las horas de trabajo, sino valorar los hitos alcanzados”* (Millán, 2021).

Un gran número de empresas, como Carrefour, Pascual, Pescanova o La Sirena, deciden incrementar el número de reuniones durante el confinamiento con el fin de poder mantener al día las incidencias y cambios, así como llevar a cabo el trabajo diario. Raúl Pellitero (2020), Director de EFCS Carrefour España, comenta que las reuniones se ejecutan con un ritmo más ágil del habitual y el líder comunica de antemano cuáles van a ser los puntos a tratar y qué objetivos se deberían alcanzar en un marco limitado de tiempo, pues esta crisis global lleva implícita la necesidad de cambios constantes. Además de los asuntos relacionados con la actividad empresarial, en dichas reuniones los líderes preguntan sobre el estado personal de cada compañero (Pellitero, 2020).

Destaca Sicart (2021), *“Las personas a cargo de los equipos deben tomarlo en consideración y preocuparse por el bienestar emocional de sus trabajadores, algo que antes no era una prioridad y que ahora mismo es clave”*. Los empleados se han visto expuestos a un cambio radical en su forma de trabajar y han tenido que adaptarse rápidamente a la nueva situación, afrontando y resolviendo los problemas que han ido surgiendo, mediante el uso de su experiencia. Todos y cada uno de los equipos se han apoyado en la figura de su líder con el fin de sobrellevar y optimizar el trabajo de la mejor manera posible. Los mensajes de ánimo y tranquilidad, así como la motivación del equipo en su conjunto, pueden ser clave para afrontar el futuro con esperanza y entusiasmo,

transmitiendo serenidad a los compañeros, para desarrollar y cumplimentar los objetivos y acatar los plazos establecidos (Serrano, 2020).

Según la empresa de RRHH Equipos & Talento (2020), una comunicación recíproca entre líder y equipo perdurable en el tiempo resulta ser eficaz. El líder busca un equilibrio entre lo que el equipo propone y los objetivos marcados por la empresa. No obstante, su gente también puede ser crítica o autocrítica cuando los resultados no son los esperados. Un contacto cercano y directo entre compañeros de trabajo supone que las tareas a realizar sean mucho más llevaderas. Las dudas que van surgiendo son abordadas en la medida de lo posible, puesto que nadie ha experimentado antes trabajar en mitad de una pandemia y, la valentía y la humildad, permiten reconocer errores y aceptar las debilidades (Equipos & Talento, 2020).

Entre las competencias que se requieren en los líderes de hoy, está ser capaz de llevar a cabo una comunicación interactiva de forma remota (Cárdenas, 2020). Según Granados (2021) *“El trabajo en remoto requiere líderes capaces de mantener a sus empleados motivados y cohesionados a distancia”*. De esta manera, se ponen en práctica las destrezas digitales demostrando la adaptación al cambio. La comunicación online se lleva a cabo de manera eficiente, es decir, sin estar conectados constantemente para evitar la saturación de todos los empleados y fortaleciendo vínculos mediante conversaciones sinceras y honestas (Binda, 2020).

Durante el confinamiento, las compañías adoptaron nuevas formas de comunicación. Por ejemplo, una de las grandes empresas de distribución comercial, Carrefour SA, decidió eliminar la cadena de mando y crear grupos de WhatsApp comunes donde poder conversar directamente con los líderes sin necesidad de intermediarios. De esta manera, todos los problemas que iban surgiendo se comunicaban directamente a los responsables reduciendo los tiempos de espera en la resolución de contratiempos. Además, los empleados se sentían involucrados en la toma de decisiones lo que facilitaba las buenas relaciones entre los altos y bajos puestos. A este respecto, Martín (2021), opina que *“el 66% de las empresas españolas ha reforzado su comunicación interna en los últimos meses a causa de la covid-19, una cuestión necesaria para afianzar el compromiso y mantener la motivación del equipo”*.



Por otro lado, Caramuti (2020) comenta que abogar a la transparencia en la información sería conveniente. En situaciones tan inciertas, dentro de las compañías, los empleados necesitan estar informados en todo momento de la evolución y desarrollo de los acontecimientos. A causa de la incertidumbre, existe una gran consternación que podría impactar de forma negativa, pues la difusión de la información sobre la pandemia provoca muchas dudas sobre la veracidad de ciertas noticias (Caramuti, 2020). El líder a cargo de un equipo de trabajo sopesa qué fuentes son las oficiales para informar a sus compañeros con datos fiables y se preocupa por sus colaboradores, tratando siempre de resolver cualquier duda, lo que alentará a un mayor compañerismo y a un vínculo más reforzado (CORAOPS, 2020).

Según Chamorro-Premuzic (2021) la honestidad y la claridad serían dos cualidades del buen líder en tiempos de COVID. Hyland (2021), Director de Investigación y Desarrollo de la empresa de asesoramiento Mercer, afirma en su artículo “¿Cómo liderar en una pandemia?” que el dilema ético al que se enfrentan los líderes dentro de las organizaciones es ahora mayor. Cumplir con el deber de la compañía podría afectar a los trabajadores, pues ciertas decisiones que se deben tomar llegan a ser difíciles y pueden poner en riesgo el beneficio de los empleados en cuanto a sus puestos o responsabilidades, lo que podría provocar un estado de pánico y de confusión. Explicarles de la forma más directa y razonable la situación en la que se encuentran tanto ellos como la empresa, podría servir para reforzar el vínculo de trabajo resultando en una mayor confianza. También, planificar una buena estrategia de comunicación para paliar las malas noticias, sería necesario para que líderes y colaboradores acepten mejor y más positivamente la situación (Hyland 2021).

Así pues, a modo de conclusión, se daría a entender que al comunicar o transmitir una información que sea clara para todos, se crea un ambiente de trabajo positivo en el que comunicar sugerencias, diferentes puntos de vista o quejas, no incomoda o hiere a ningún compañero dentro del equipo. De esta manera, el buen líder ocasiona una comunicación eficiente, defendiendo sus intereses a la vez que respeta los de los demás.

### **2.3.2. Nuevos modelos de trabajo basados en la flexibilidad y agilidad.**

Siete de cada diez empresas han “acelerado su digitalización” con la pandemia, según la Cámara de Comercio de Madrid, (2020). Se ha comprobado que es necesaria una evolución del modelo de trabajo, pues su rigidez no casa en tiempos de pandemia, compatibilizando confinamientos y el uso de los espacios de trabajo habituales. “*El entorno laboral ha cambiado*”, afirma Sicart (2021). El reto de las compañías es que el trabajo presencial y desde casa, convivan de forma flexible. “*Aquellos que están fracasando en la gestión de sus equipos es porque continúan haciendo lo mismo de antes sin tener en cuenta que el contexto es otro*” se reafirma Sicart.

Actualmente, la gestión de personas en las grandes compañías se presenta como un gran reto en el que ofrecer todos los medios posibles y flexibilizar el trabajo, implicará que los empleados puedan desarrollar su potencial profesional. Martín (2021) aclara que “*En lugar de realizar ese seguimiento exhaustivo de los horarios, hay que proporcionar al empleado la flexibilidad para conciliar*”. Además, asegura que cuidar el rendimiento personal y el estado emocional de la persona en este nuevo entorno, es fundamental. Es decir, sería preciso definir un nuevo estilo de liderazgo que se adapte a una nueva realidad en la que el trabajo está más descentralizado (Martín, 2021).

El panorama actual, aunque si bien tiende a amainarse con el tiempo, sigue alterado por la situación sanitaria de la población y por la dificultad que entraña conciliar salud y economía.

La directora médica del hospital de Getafe (Madrid), R. Fernández (2021), sostiene que las organizaciones deben presentar estrategias claras y compartidas que permitan seguir desarrollándose. Si los equipos de trabajo aúnan esfuerzos para dirigirse hacia un mismo rumbo, casi seguro se reducirán el miedo y el desconcierto que paralizan la toma de decisiones. Por otro lado, Mengíbar (2021), directora regional de Vithas en Andalucía, afirma que “*un barco llega a mejor puerto si existe un buen ambiente de trabajo*”, resultando en un futuro más flexible que se apoye en equipos versátiles y dinámicos liderados por jefes o directivos muy permeables a la adaptación constante. Además, esto se llega a lograr si el líder se basa en aquellas habilidades que nacen de la inteligencia emocional, tan relevante en estos tiempos de crisis humanitaria.

A partir de este punto, Castañeda (2020) menciona que la flexibilidad, entendida como la capacidad de afrontar eficazmente los retos que se presentan en un entorno en constante cambio, permite al buen líder adaptarse satisfactoriamente a las nuevas circunstancias y evolucionar junto a toda confusión y desconcierto. Asimismo, debido a estas circunstancias, el proceso tecnológico se ha agilizado enormemente, por ello un líder digital debe saber que los modelos de negocio dentro de las compañías han de evolucionar y reformarse implementando planes creativos e innovadores, sostiene el experto. Formar al equipo en la demanda de nuevas habilidades, desarrollará el potencial y el talento de cada compañero y les prepara para trabajar eficientemente en un contexto de continuos cambios (Castañeda, 2020).

Por otro lado, el teletrabajo ha obligado a muchos empleados a permanecer más tiempo en sus casas. Una encuesta llevada a cabo por H. García, (2020) “*Fuzzy Frontiers: Telework and Work–Life Balance in COVID-19 Spain. Society for the Anthropology of Work*” y realizada a diversos profesionales, sostiene que el 27% de los encuestados admitieron que este nuevo modelo de trabajo les permite llevar a cabo sus tareas de una manera más práctica y flexible, además de ofrecer más autonomía. El 23,4% de los profesionales encuestados, sostienen que teletrabajar desde sus casas les ha permitido compatibilizar mejor vida laboral y personal. Sin embargo, muchos consideran que socializar en el ambiente de trabajo es importante también para su bienestar, pues permanecer muchas horas trabajando en casa podría reducir la eficiencia al entrar en una rutina constante. También, los encuestados afirmaron que es complicado separar la vida familiar de la vida laboral y que esto puede suponer altos niveles de estrés que afecten tanto al trabajo como a la familia. Además, las personas que viven solas sienten necesidad de relacionarse para poder mantener su motivación y bienestar emocional (H. García, 2020).

La situación actual ha traído consigo una aceleración en la transformación de todos los ámbitos de las organizaciones ya que la forma de vivir y trabajar ha cambiado para responder a los nuevos retos de una manera más rápida y eficiente. El líder y su equipo aprovechando sus fortalezas y capacidades para rediseñar los equipos, adquirirán una nueva ventaja competitiva que impulse el crecimiento del negocio. El objetivo responde a que todos los colaboradores desarrollen al máximo sus capacidades y sean dirigidos por un líder que confíe en ellos y les apoye en las decisiones a tomar, siempre teniendo el

consenso y la comunicación directa como respaldo (ORHIT, 2020). Si las personas sienten que forman parte de un equipo de trabajo, si se sienten incluidas, los líderes aumentarían positivamente su reputación en un 70%, la calidad de la toma de decisiones aumentará en un 20% y la colaboración en un 29%, afirman Bourke y Dillon (2018) en su artículo “*The diversity and inclusión revolution*”. Es decir, el nivel de compromiso de los trabajadores y el clima laboral son básicos en la adaptación y el progreso.

### **2.3.3. Facilitar la implicación personal y el vínculo con el equipo.**

#### **2.3.3.1. Vínculo con el equipo**

El buen líder sopesa más que nunca las emociones y el bienestar de los empleados en este nuevo entorno laboral, recuerda Sicart (2021). Además, no se enfrenta solo a los retos de la compañía, sino que le respalda un equipo consolidado con el que comparte habilidades, competencias y conocimientos.

Según R. Fernández (2020), el líder asume un trabajo coordinado y conjunto, donde fortalezas y debilidades son tenidas en cuenta en la dinámica del grupo para permitir un buen feedback que genere la confianza suficiente y establezca un vínculo fortalecido con su equipo.

Por otro lado, Baitiéh (2020) reconoce que el coraje, el reconocimiento y la honestidad son los pilares fundamentales para poder establecer una comunicación activa que permita la conexión entre las personas y trabajar colectivamente hacia un objetivo común. Por ello, si un empleado dentro de la compañía muestra algún signo de malestar o de inconformismo, se presta a que éste sea escuchado por el líder e intente reconducir esas emociones hacia un planteamiento positivo de la situación, lo que acrecentará más la actitud positiva del colaborador. Además Baitiéh sostiene, que tolerancia y comprensión van unidas de la mano en la formación del buen líder para que el equipo confíe plenamente en su persona y siga construyendo hacia una visión clara y compartida en la dirección del objetivo final.

Un buen líder debe lograr que un grupo de personas con capacidades y habilidades distintas, así como con puntos de vista diferentes, trabajen de forma conjunta y coordinada para aunar esfuerzos y potenciar la creatividad en aras de obtener los

resultados más favorables para la empresa. El objetivo del líder es conectar a las personas dentro del grupo de trabajo para conseguir una comunicación y escucha activa que potencien el vínculo con el equipo, algo fundamental ahora, pues la toma de decisiones y la planificación son a corto plazo y el líder pasa rápidamente a la acción (Baitiéh, 2020).

### 2.3.3.2. Motivación

Se debe tener presente que liderar *“es un concepto bidireccional que se refiere al agente que influye y la gente influida”* (katz y Kahn, s.f.). Los líderes empresariales tratan de lograr que su equipo lleve a cabo satisfactoriamente las metas de la empresa permaneciendo motivados. Liderar es motivar a las personas que sostienen al líder desde abajo, pues son los que dan sentido a la palabra y les hace grandes. Además, proponer diferentes puntos de vista, tomar riesgos, inspirar para lograr los objetivos establecidos y confiar en aquellos que han depositado sus esperanza en la figura de su líder, mejora la diversidad de pensamiento. También, un buen líder debe ser capaz de conocer a su equipo, sus fortalezas y debilidades, para cohesionar las competencias de los miembros del grupo y ayudarles a desarrollarse (Diez, 2020).

Por otro lado, un estudio de tendencias laborales llevado a cabo por Sodexo Beneficios e Incentivos (2015), precisó que un equipo motivado rinde un 44 % más y aumenta un 27% el compromiso de los empleados. Es decir, mantener a un grupo de trabajo motivado, incrementa la productividad y la cooperación entre compañeros, además de asegurar que todos estén encaminados hacia un mismo fin que garantice el desarrollo de la compañía. Frederick Irving Herzberg, fue un renombrado psicólogo y uno de los primeros en investigar la motivación en el ámbito laboral. Herzberg (1959), formuló su teoría del “Factor Dual” en la que se hipotetiza los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el empleado. En ella, sostiene que la satisfacción de un profesional recae, principalmente, en lo que denominó “factores de motivación” relacionados con los logros, el reconocimiento, la promoción, la confianza, el desarrollo profesional y la autonomía para llevar a cabo una tarea. Aseguró que dichos factores incrementan la satisfacción de los empleados y tienen un efecto mínimo sobre la insatisfacción.

Actualmente, al haber un cambio brusco en el entorno laboral, los líderes deben tener en cuenta este nuevo contexto de pandemia para poder retomar el control manteniendo a los

empleados motivados y cohesionados a distancia, declara Granados (2021). Una de las medidas llevadas a cabo por ciertas empresas como Carrefour o Pescanova durante el confinamiento más estricto, fue que sus líderes decidieron dividir a sus equipos en pequeños grupos de trabajo para afrontar cada imprevisto, delegando en la responsabilidad de cada grupo, pero siempre estando al tanto del desarrollo y del resultado final. Se demostró, que al obtener mayores responsabilidades, los empleados se sentían más entusiasmados y motivados al tener una mayor autonomía.

Sin embargo, una encuesta llevada a cabo por la consultora de formación de idiomas para empresas Hexagone (2021), manifestó que los efectos de la pandemia han causado que el 85% de los trabajadores se sientan más desmotivados en el trabajo a día de hoy. Además, la falta de motivación ha repercutido directamente en la productividad de la compañía, pudiendo poner en peligro el cumplimiento de los objetivos o el buen ambiente de trabajo.

En un entorno empresarial tan cambiante, contar con un apoyo que permita a los empleados volver a recuperar la satisfacción, es esencial para su desarrollo personal y profesional, asegura Rodríguez-Sánchez (2020) en su estudio *“Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa”*. Asimismo, mantener a los empleados satisfechos y motivados con su trabajo evita la fuga de talento. Por ello, valorar a los miembros del equipo y compartir las mejores prácticas permite aprender de los errores y adquirir una mayor experiencia. Dentro de un grupo de trabajo, los compañeros deben formarse, pero también aportar nuevos y mejores conocimientos con el fin de poder lograr más eficientemente las metas de la empresa (Rodríguez-Sánchez, 2020).

#### 2.3.3.3. Resiliencia

La resiliencia es una pieza clave e imprescindible para las empresas, explica Putin Renjen (2020), CEO global de Deloitte, en su artículo *“El corazón del liderazgo resiliente”*. Los líderes resilientes serán capaces de guiar a las compañías a través de esta crisis causada por la pandemia. Además, es en este momento donde se debe fomentar la iniciativa e involucrar en la toma de decisiones a los equipos, asegurando que comprenden el nuevo contexto en el que trabajan y confiando en su talento y creatividad para abordar las distintas necesidades, asegura Renjen (2020). Los líderes que presentan esta cualidad, la

resiliencia, son capaces de guiar a su gente ante la incertidumbre y empatizar con su situación a la vez que adoptan una actitud racional y rígida para seguir progresando en los objetivos marcados por la empresa. La consultora Deloitte (2020) llevó a cabo una encuesta sobre las políticas y prácticas de capital humano a empresas y compañías, y reveló que la primera prioridad es *“salvaguardar a los trabajadores, garantizando su salud y seguridad inmediatas, seguido de su bienestar económico”*.

A parte de todo ello, la resiliencia dentro de las organizaciones permite tanto al líder como a su equipo tomar decisiones difíciles basadas en información imperfecta, lo que ha permitido elaborar planes de acción firmes y coherentes en un tiempo limitado (Renjen, 2020). Los profesionales comprenden donde deben centrarse al tener a su líder como apoyo.

La encuesta realizada por la consultora Deloitte (2020) asegura que cuando las compañías tienen un verdadero propósito, los trabajadores encuentran sentido a su labor. Aquellos que poseen una mayor conexión, superan con mayor facilidad la inestabilidad ayudando a la empresa a sobreponerse y desarrollarse.

Según expresa el análisis de Deloitte (2020), la resiliencia también es un concepto aplicable para poder gestionar de manera óptima las emociones. Una empresa trabaja con personas. Los empleados también están enfrentándose a esta crisis y, esperan empatía de sus líderes. Debido a esta crisis, las prioridades de los trabajadores han cambiado. La salud de la familia y la propia, han pasado a un primer plano. Los líderes resilientes reconocen el estado emocional de sus colaboradores y les apoya para gestionar más eficientemente la situación de presión e incertidumbre a la que se enfrentan, mostrándoles el camino a seguir para cumplimentar los objetivos de la empresa (Deloitte, 2020).

*“En tiempos de creciente incertidumbre, la confianza se construye cada vez más al demostrar la capacidad de abordar situaciones imprevistas y un compromiso constante para abordar las necesidades de todas las partes interesadas de la mejor manera posible”* (Renjen, 2020). Además, un buen líder equilibra control y presión para transmitir seguridad y esperanza a su grupo de trabajo en la consecución de tareas para la empresa, resume Martín (2021).

Los líderes resilientes son capaces de guiar a la organización y a sus equipos a través de los diferentes retos que se presentan, con una comunicación eficiente y claridad en el

mensaje. Inspiran a sobrepasar esta crisis y a posicionarse en un lugar mejor generando oportunidades de aprendizaje. Además, actúan y reconocen rápidamente qué recursos son necesarios para afrontar esta crisis lo mejor posible como pueden ser las competencias digitales tan necesarias hoy en día, concluye Renjen (2020).



### 3. ESTUDIO DE CAMPO

#### 3.1. Análisis de las entrevistas

En este apartado se han analizado las entrevistas realizadas a una serie de profesionales pertenecientes al ámbito de la distribución comercial. Se trató de conocer cómo están afrontando esta crisis global desde sus puestos de responsabilidad en el trabajo.

Las entrevistas están dirigidas a un conjunto de 10 profesionales con el fin de obtener información detallada sobre cómo están sobrellevando sus empresas la situación actual y cómo se comportan los líderes actuales: habilidades que deben mostrar los líderes, influencia en los equipos, adaptación de los trabajadores y sus preocupaciones personales y profesionales. Todo en el marco de una crisis marcada por la incertidumbre.

Para todo ello, me puse en contacto con los entrevistados a través de sus correos electrónicos y, desde un principio, se mostraron predispuestos a participar. En este apartado, se presenta a los diez profesionales, las respuestas obtenidas y las conclusiones extraídas a partir de dichas entrevistas. Se trata de 10 entrevistas respondidas de forma escrita y a través de videollamada, según la disponibilidad y elección del medio por el entrevistado. La selección de dichos profesionales se basa en sus perfiles laborales, experiencia y conocimiento del sector en el que trabajan. Toda la información obtenida, permitió cubrir los objetivos de la investigación.

El perfil profesional de todos los participantes es el de titulado superior, y con experiencia de entre cinco y diez años en el sector de la distribución comercial, salvo uno de los entrevistados que presenta un perfil más joven y es emprendedor. El total de compañías participantes fue de siete.

En el trabajo expongo una entrevista cualitativa con preguntas abiertas para poder obtener respuestas más detalladas y profundas sobre los entrevistados. Además, se piden explicaciones a los entrevistados. De esta manera se permite expresar a los profesionales sus puntos de vista, ideas y sensaciones de manera abierta. Cuando el entrevistado responde otros temas que no son de interés, se anima al participante a que retome el hilo del tema en cuestión. *“Cuanto más espontáneo sea el procedimiento de la entrevista, más probable es que se obtengan respuestas espontáneas, vivas e inesperadas de los entrevistados”* (Kvale, 1996:85).

La entrevista consta de once preguntas reflejadas en el Anexo del presente trabajo.

A continuación, expongo detalladamente el perfil profesional de cada participante y las respuestas transcritas a las preguntas realizadas:

- 1. Jorge Benlloch Sanz**, Director General y Consejero Delegado de cadena de tiendas de productos congelados La Sirena. Tres años en el puesto y con más de 25 años trabajando en distribución comercial, en diferentes compañías y países (Londres, París, México) como Director de Operaciones o Director General. *“Me gusta decir que soy un tendero porque llevo más de 25 años trabajando en retail que es lo que me apasiona”*.

En su caso, opina que sus puntos fuertes a la hora de liderar son su estilo de liderazgo orientado siempre a los resultados y a la comunicación con el cliente. Referido a los equipos, considera que es imprescindible influenciar y liderar los equipos ya que está convencido de que *“las grandes compañías las hacen las grandes personas”*.

En cuanto a la incertidumbre, asegura que la única manera de controlarla es anticipándose y hacerlo en equipo. Considera que en esta pandemia ha aprendido mejor el significado del compromiso y del trabajo en equipo y que la comunicación es mayor en situaciones de incertidumbre. Según él hay que seguir aplicando con nuestro equipos todo lo bueno que se ha aprendido. Flexibilidad y agilidad son características que deben tener los equipos para tener éxito. Finalmente, opina que es muy importante explicar y comunicar bien los objetivos.

- 2. Ignacio Fernández Rubio**, Director Desarrollo de Ventas Carrefour España con más de ocho años de experiencia en el puesto y 25 años en la compañía.

Opina que para adaptarse a esta crisis le ha ayudado su forma de ser positiva, la empatía con los equipos y mantener su motivación y ser transparente. Además, ha tenido que evolucionar para ser más organizado con el tiempo y el trabajo con el fin de organizar los grupos y mantenerlos conectados, a la par que atender las necesidades colectivas e individuales.

Por otro lado, opina que ante esta incertidumbre, es importante tener un diálogo abierto, una mente abierta y transmitir tranquilidad y seguridad. Esto permite adaptarte y la toma rápida de decisiones.

**3. Pilar Damborenea**, Iberia Country Manager en General Mills, distribuidora alimentaria de diferentes marcas (Haagen-Dazs, Gigante Verde, Old el Paso...). Tres años en el puesto actual y más de 15 años de experiencia en la compañía.

Según Pilar, su prioridad como líder ha sido desde un principio la seguridad de los empleados. Se siente orgullosa de haber podido leer la situación a tiempo y de disponer de todo lo necesario para poder seguir trabajando con sus equipos de forma remota. Considera clave la comunicación en un entorno de incertidumbre y ser transparente para generar un ambiente de “trust”. Además, es muy importante para ella transmitir tranquilidad, transparencia y estar cerca de todo su equipo con llamadas personales para que la gente le siga. Piensa que son importantes los “*soft skills*” y que la empatía está más en auge que nunca.

**4. Manuel Valverde Gómez**: Director Centro Comercial El Corte Inglés Granada. Diez años de experiencia en su puesto actual y más de 20 años de experiencia en el sector de la distribución comercial.

Opina que estamos en un entorno tremendamente complicado y hace hincapié en la soledad del líder y, aunque si bien éste está respaldado con un equipo comprometido, es el líder quien va a marcar el camino a seguir sin dejar entrever temor o duda. Comenta que el liderazgo tiene que ser más participativo para poner en común todos los problemas que van surgiendo y que aunque existan conflictos, se queda con la sensación de trabajo en equipo.

Por otro lado, de cara a adaptar la organización, han llegado muchos cambios para quedarse como son, la rentabilización de los costes, el refuerzo de la omnicanalidad, formación, teletrabajo... La pandemia ha precipitado la participación del canal online. Adaptarse ha sido el gran reto.

En cuanto a los trabajadores, asegura que están afrontando este período con miedo e incertidumbre y que ha sido vital potenciar los canales de comunicación y el trabajo en equipo. Su principal preocupación está en la propia evolución de la pandemia y el tiempo que llevará recuperar la “normalidad”.

Como habilidades de liderazgo tiene en cuenta la capacidad de comunicación, de adaptación, el autocontrol y la seguridad en uno mismo. Además, cualidades como la

resiliencia o la sensibilidad van a marcar la diferencia y los jefes que han sido los primeros en ponerse al frente, son la principal prueba de empatía para Valverde.

Durante el período de pandemia, la seguridad y el bienestar de todas las personas ha sido prioritaria y nuestra labor ha sido convertir ese miedo y esa incertidumbre en una mayor responsabilidad e implicación, afirma el Director. *“Para cambiar es fundamental saber por qué y para qué”*.

**5. Juan Carlos Fernández**, Co-fundador de Ezenit, desarrollo de programación de software. Tres años en la fundación de la startup.

Con la incertidumbre, intentaron que el equipo no sufriera asumiendo todos los riesgos. Por ejemplo, hubo meses que se quitaron el sueldo para mantener el equipo. Concreta que es muy importante que el miedo que uno tenga no sea transmitido al resto del equipo y que éste se sienta como la solución del problema. Además considera el teletrabajo como una herramienta fundamental y que las relaciones interpersonales son importantes porque la gente está preocupada por su familias y sufre. Sobre todo, cree que se tiene que estar muy pendiente de la persona y que la gente no quiere ser solo un número y que la transparencia proporciona seguridad y libertad al equipo. Sobre el tema de liderazgo, Juan Carlos habla sobre la soledad del CEO. Cree que es muy importante que te asesores de gente que está pasando por lo mismo que tú y que sean expertos los que te aconsejen en aquellas materias en las que tú te consideras más débil. Especialmente afirma, que como líder no te pueden ver dudar y que hay que ser transparente en todo momento. Sostiene que siempre hay que intentar mantenerse fuerte que es lo más difícil.

**6. Amaya San José**, Category Manager Retail & Insights Manager en Red Bull.

Amaya comenta que toda la parte de la pandemia la vivió cuando formaba parte de la empresa Pascual y cuanto mayor era el caos por problemas de desabastecimiento en las tiendas y en la logística.

Sostiene, que a nivel personal su casa era su nueva oficina y que le resultaba difícil compaginar trabajo y vida familiar con hijos pequeños. Además, las reuniones eran constantes y con un alto nivel de estrés con lo que se centraron en la eficiencia de las tareas, planificando y priorizando sobre los focos principales. En los momentos de

mayor incertidumbre se apelaba a la calma y tranquilidad para gestionar mejor el tiempo y entrar en una dinámica de trabajo más eficaz.

Opina que un buen líder tiene que hablar con transparencia y buscar una solución para generar credibilidad, y que escuchar al equipo y tener empatía con la situación de cada uno ayuda a transmitir confianza.

Asegura que una compañía como Pascual es muy flexible y que el modelo de teletrabajo no ha sido una novedad para ellos.

Por último, su equipo le transmitía feedback para indicarle en qué áreas lo estaba haciendo bien y en cuales debía mejorar.

## **7. Ignacio González Hernández, CEO en Nueva Pescanova SL y vicepresidente de AECOC**

Según Ignacio González, lo fundamental de esta crisis ha sido saber gestionar el miedo por la incertidumbre de la gente a lo que va a pasar mañana y transmitir seguridad con mucha comunicación y transparencia sobre lo que está aconteciendo en la empresa. Considera que es importante darle un valor social al trabajo que cada uno realiza, ya que es fundamental en la industria alimentaria considerada como esencial a raíz de declararse el estado de alarma.

En cuanto a las tecnologías, éstas le han facilitado mucho el trabajo para estar en permanente contacto con sus colaboradores y tener así una comunicación clara y directa con ellos, por ejemplo, a través de WhatsApp con vídeos que manda una vez al mes para preguntarles sobre su estado de ánimo e infundirles sensación de pertenencia y orgullo de empresa.

El CEO se reafirma siempre en que lo más importante es la comunicación con los equipos con mensajes simples y que les muevan, y transmitirles que el futuro de la compañía no está en riesgo.

En la gestión de la crisis ha sido determinante su propia experiencia laboral de años y crear un comité de crisis para la toma rápida de decisiones. Además comenta que las situaciones de crisis ponen a prueba a las personas para sacar lo mejor de sí mismos. La gente necesita no perder la calma y tener un referente en la figura del líder para ir adaptándose a la nueva situación.

Ignacio señala que la empatía, una visión estratégica y el coraje son características esenciales en el liderazgo. Todos los días se toman decisiones y debes tener valentía para no rehuir del conflicto cuando exista un desacuerdo.

Concluye que ha sido un momento de mucho aprendizaje y que lo primero es la salud de las personas y después la continuidad del negocio.

**8. Raúl Pellitero Calvo**, Director EFCS Carrefour España. Más de 25 años de experiencia en la compañía Carrefour SA.

Raúl comenta que esta pandemia ha obligado al conjunto de la compañía a cambiar toda la estructura y trabajo realizado con el fin de adaptarse a este nuevo entorno.

En Carrefour, se han encontrado con diferentes escenarios marcados por la incertidumbre, siendo uno de los más difíciles, el movilizar a los diferentes equipos a teletrabajar desde sus casas y continuar con las tareas diarias. El directivo sostiene que ha sido tremendamente complicado continuar con la actividad empresarial normal en un entorno anormal y atender las necesidades de todos desde casa.

Las reuniones son periódicas con los equipos para mantenerlos informados sobre la compañía y atender las inquietudes tanto personales como profesionales. Raúl explica que ante esta nueva forma de trabajo, han tenido que ser muy flexibles en cuanto a los horarios puesto que han comprendido que la productividad de cada empleado varía dependiendo del momento del día.

Por otro lado, sostiene que afrontar eficientemente esta situación ha sido posible gracias a los avances tecnológicos que han permitido a los empleados llevar a cabo su trabajo e incluso obtener mejores resultados. Por ello, consideran seguir de forma discontinua con el teletrabajo.

El directivo hace hincapié en la importancia de ser transparente con los equipos y empatizar con su situación personal ya que esta puede influir negativamente en su bienestar y el avance de su trabajo.

Concluye que este cambio vivido sirve para avanzar, detectar las cosas positivas y corregir las negativas porque *“debemos adaptarnos a los nuevos entornos si no queremos desaparecer”*.

**9. Rubén Gil Sánchez,** Responsable Plan Comercial y Marketing Dirección Electro en Carrefour.

Rubén opina que en los momentos de duda y temor, sintió inseguridad. Al principio hubo una sensación de pérdida de control donde el bienestar de los trabajadores estaba en juego. Sin embargo, se reaccionó de forma rápida porque la situación lo requería y había que atender las necesidades del consumidor. Sugiere que los equipos consolidados son capaces de solventar mejor los problemas con sentido común y por la cercanía que existe entre ellos.

En su puesto, trataba de transmitir siempre la misma seguridad que le proporcionaba su propio jefe, pues ve en él un ejemplo de líder a seguir. Rubén trataba de comunicarse en un tono tranquilo con sus colaboradores con el fin de calmar el nerviosismo existente. Profundiza en la idea de que tener un buen líder que apoye al equipo en todo momento, agiliza mucho las tareas y motiva al equipo para seguir con ganas y determinación.

Por último, incide que una formación continua es esencial para afrontar el reto actual y salir airoso de la situación.

**10. Manuel Muñoz de La Cámara,** Dirección de Ventas de Gran Consumo en El Corte Inglés. Mas de 10 años de experiencia en el sector de la distribución comercial.

Este directivo captó que en los momentos más duros de la pandemia (inicio y confinamiento) fue un carácter entusiasta y optimista lo que le hacía conectar más con la gente y los equipos.

Frente a lo inesperado y la gran incertidumbre generada, opina que las emociones estaban a flor de piel y que la sensibilidad, empatía, motivación y compensación eran muy necesarias para transmitir confianza y seguridad. Para él, el reto actual es seguir manteniendo esta filosofía con el fin de unir equipos y afrontar los cambios constantes a los que se enfrentan. También refleja la inmediatez de la situación y que la toma de decisiones han de ser rápidas para avanzar e ir adaptándose. Afirmo que en muchas ocasiones se han visto desbordados y que una comunicación transparente y continua es muy necesaria para marcar los objetivos.

Cree que esta pandemia es una cura de humildad para todos y que las personas son esenciales en todo momento para mantener un modelo de negocio empático y acorde con la situación.

Finalmente, enfatiza que el estar preparado digitalmente ha hecho posible el trabajo desde casa y que se flexibilice según las necesidades de los trabajadores.

### **3.2. Discusión de resultados**

A continuación, y tras el análisis realizado, se explican, cotejan y discuten las respuestas extraídas de las entrevistas realizadas a distintos profesionales del sector de la distribución comercial.

A primera vista, todos parten del hecho de que esta situación les ha pillado por sorpresa y que nunca hubieran imaginado una crisis de esta naturaleza afectando de forma tan dramática a toda la sociedad. Los entrevistados coinciden en la sensación de impotencia y de desconcierto inicial ante la gravedad de los hechos. Además, destacan que la principal preocupación ha estado siempre en torno a la salud y el bienestar de las personas y que esto ha tenido una gran repercusión sobre la continuidad de la economía y, por tanto, sobre la de numerosos negocios.

Por otro lado, cabe destacar que los profesionales objeto de mis entrevistas, pertenecen a empresas del sector de la distribución comercial, consideradas como esenciales y, por lo tanto, han mantenido su actividad empresarial desde el inicio de esta crisis. El 60% se dedican a los productos de gran consumo (alimentación seca, congelados, bebidas, droguería y perfumería) y productos frescos, el 30% llevan la no alimentación (bazar, textil, electrónica y electrodomésticos) y solo uno de ellos (10%) se dedica al desarrollos de páginas web. Si bien todos se adaptaron a la venta online para atender a las nuevas necesidades de los clientes, fue el sector de la no alimentación quién sufrió más, pues en el confinamiento no disponían de la tienda física para vender.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, para el 50% de los profesionales, la comunicación y transparencia en la información han sido fundamentales para transmitir con claridad lo que estaba sucediendo y la realidad a la que atenerse. Todos destacan que el contacto con los compañeros tenía que ser continuo y cercano para actuar como un equipo y que nadie se quedara atrás, bien fuera por desánimo o sensación de no saber



afrontar las nuevas circunstancias. También convergen en que era necesario transmitir una sensación de tranquilidad y seguridad para adaptarse y no decaer el ritmo de trabajo, pues la toma de decisiones se sucedía muy rápidamente. La totalidad de los entrevistados han coincidido en que trabajaban en un ambiente de gran incertidumbre, que tenía además como trasfondo la salud de las personas, lo que generaba aún más inquietud al pensar, no solo en su propia salud, sino también en la salud de sus compañeros y de los familiares. Por tanto, el factor humano y las necesidades personales siempre han estado muy presentes para tener un entorno laboral tranquilo y sereno. A este respecto, Juan Carlos Fernández decía que su principal preocupación era que su equipo no sufriera y Pilar Damborenea ponía más en auge que nunca la empatía y estar cerca del equipo. Por otro lado, Raúl Pellitero sostiene que empatizar con la situación personal de los colaboradores permite que no decaiga el ritmo de trabajo al sentir que su líder les muestra apoyo.

Si hablamos de las cualidades del líder, todos ellos están de acuerdo en que la sensibilidad, empatía y cercanía con el equipo deben estar presentes siempre, y Manuel Valverde además, apuesta por la resiliencia como un factor clave del liderazgo. El 20% de los consultados, que resultan ser dos CEO de sus compañías, reconocieron sentir la soledad del líder y como la obligación de resolver cualquier situación va implícita en su persona como “*capitanes de un barco*”. Sienten y tienen una gran responsabilidad y, aunque presenten temor o duda, son conscientes de no tener que transmitir nunca esa sensación al resto, para mantener la templanza en todo momento.

Es un hecho destacable, y como nos confirma Ignacio González (CEO de Pescanova), que para poder llevar las riendas de la organización en un nuevo contexto y movilizar a la gente, es necesario que el líder goce de una visión estratégica para tomar decisiones difíciles. Aunque exista conflicto o diferencia de opiniones, se desea no rehuir de la situación mostrando coraje y determinación, pues como confirma el CEO, no siempre estarán todas las partes de acuerdo con las decisiones tomadas.

Por otra parte, el 30% de los entrevistados han reconocido la necesidad de una gestión del tiempo más eficaz para poder cumplir con los plazos marcados por los objetivos. El entorno de inmediatez en el que estaban inmersos así lo exigía. En cuanto a la gestión de los equipos, el 30% coinciden en que la motivación en circunstancias adversas es un pilar clave sobre el que sostener la cohesión del equipo y la productividad. Además, el 40%

introducen la flexibilidad como muy necesaria para poder ofrecer a los equipos horarios diferentes que estén en acorde con las necesidades de cada uno. Como Raúl Pellitero asegura, cada empleado manifiesta una productividad más eficiente dependiendo del momento del día y, ya que se ha impuesto el teletrabajo como una herramienta decisiva, la versatilidad de los horarios es mayor y esto tranquiliza al trabajador. Para todos los directivos, que sus equipos confíen en ellos es crucial pues ponen en valor a la persona y no solo a las directrices de la compañía, como me justificaron en sus respectivas entrevistas.

Finalmente, el 70% defienden que la digitalización es primordial para estar preparados ante eventos imprevistos y adversos como la actual crisis, pero también es preciso innovar para una adaptación continua al entorno que nos rodea. *“Debemos adaptarnos a los cambios que la pandemia ha provocado y, muchos de ellos han llegado para quedarse”* (Manuel Valverde Gómez, Director Centro Comercial El Corte Inglés Granada).

Como podemos comprobar, en general se ha encontrado una correspondencia entre todos los entrevistados en cuanto a la necesidad de liderar en sintonía con la realidad que se vive y considerar a los equipos como fundamentales, pues son el valor más importante de una empresa.

#### 4. CONCLUSIONES GENERALES

Como consecuencia de lo expuesto en el trabajo, mi objetivo principal era analizar la capacidad de respuesta de los líderes empresariales y su adaptación ante un nuevo contexto de pandemia global. Trataré de extraer las ideas principales de mi estudio para exponer un criterio final.

El objetivo, dividido a su vez en dos, pretendía mostrar las nuevas competencias necesarias en la figura del líder actual surgidas a raíz de la crisis y su capacidad de crear un ambiente de trabajo dentro del equipo positivo y resolutivo. Con los resultados obtenidos a raíz de las entrevistas realizadas a distintos profesionales, verificamos que sus propias experiencias y lo que están viviendo como líderes o dirigentes dentro de grandes compañías, van en línea con lo expuesto a lo largo de mi proyecto. Podemos intuir que la tarea de los profesionales dentro del sector de la distribución comercial ha estado más en boga que nunca, pues fueron considerados esenciales desde un principio de la crisis sanitaria y tenían que adaptarse de forma vertiginosa sin descuidar el factor humano ni el negocio.

En correspondencia con lo dicho sobre la distribución comercial, quiero hacer un pequeño inciso del porqué he enfocado mi investigación en este sector. He tenido más fácil acceso a este tipo de compañías por mi experiencia laboral durante mis prácticas empresariales y por amistades relacionadas con mi entorno.

En cuanto a lo abordado sobre la evolución en la figura del líder, se confirma la ardua responsabilidad que tienen dentro de la estructura empresarial. Para poder sobrellevar y mantener a flote la compañía y todos sus empleados, los líderes en un principio mostraron una coraza con el fin de desplegar toda la templanza que requería el momento del inicio de la pandemia, aunque como todos, sintieron miedo o zozobra. El desconocimiento inicial de la nueva situación y la enorme incertidumbre, hicieron que los líderes y sus equipos se adentraran en un proceso de adaptación con decisiones casi inmediatas que no debían descuidar el negocio, pero que sobre todo, debían atender a las necesidades de las personas.

He comprobado que no todos los líderes fueron capaces de tomar medidas precisas de adaptación y por desgracia, muchas empresas han caído en pandemia. Esta situación, ha afectado sobre todo a pequeñas y medianas empresas (PYMES). En contraposición, las

grandes compañías de distribución comercial como Carrefour, General Mills, Mercadona, o Lidl han tendido una gran capacidad de respuesta y de adaptación a las circunstancias excepcionales.

Por otro lado, los líderes en la nueva normalidad han desarrollado más que nunca sus habilidades emocionales, pues la implicación personal con sus colaboradores lo requería en todo momento para impedir el desánimo.

Quizá, lo más impactante es como la inteligencia emocional ha resultado ser una herramienta clave en la gestión del día a día, más allá del mero despliegue de competencias técnicas. Es decir, se ha tenido muy presente a la persona que sufría o estaba preocupada por sus familiares o allegados. Observo igualmente, que el líder trata de ponerse en la piel de la gente que le rodea y que está gestionando peor esta crisis, para transmitir entusiasmo y que sientan que pertenecen a una gran familia como es la empresa.

De igual manera, el concepto de resiliencia, si bien lo había estudiado como uno más, he comprendido a lo largo de mi trabajo que cobra más significado hoy, pues la pandemia ha creado tantas situaciones adversas que no había más remedio que adaptarse y seguir adelante. Este espíritu de lucha y coraje por parte de los líderes y sus colaboradores ha quedado también patente en las entrevistas.

A colación de lo anterior, diría que cada uno de los empleados aporta un valor fundamental a la empresa y, por tanto, es función del buen líder saber fomentar y alentar a que cada trabajador de lo mejor de sí mismo para demostrar todas las aptitudes que poseen. Es muy necesario que no decaigan y se sientan motivados, puesto que son esenciales en la continuidad del negocio. El líder se encarga de esto, pero es cierto que no existe una figura rígida de lo que es un buen líder, sino más bien, depende del contexto que le rodee y de cómo éste adopta medidas que le permitan consensuar desempeño y bienestar del trabajador.

Me he percatado de la importancia de que los empleados estén formados y actualizados, sobre todo digitalmente, pues como hemos visto ser competentes en la adversidad supone el pase a una situación solventada. Además, se necesita abandonar la rigidez que todavía existe en muchas empresas y ser más flexibles para que los trabajadores tengan la opción de organizarse ellos mismos. Así, se genera un nuevo clima de trabajo alineado con los objetivos y la mayor productividad. Considero que un hecho tan drástico como la

pandemia, ha hecho cuestionar los modelos de trabajo que se tenían en las empresas y que ha sido el detonante para cambiar de actitud y adquirir nuevas formas de trabajar que casi seguro quedarán instauradas de forma permanente. Por ejemplo, Ignacio González, CEO de Pescanova, durante la pandemia enviaba un video semanal por WhatsApp para tener un contacto más cercano con la gente, informándoles de cómo se encontraba la empresa en cada momento y para infundirles ánimo. Este cambio resultó ser eficiente y necesario en un panorama incierto y lleno de confusión. El mismo CEO contó que su empresa estuvo sopesando durante años la implantación de la venta online y que tuvo que darse una crisis como ésta para romper moldes y pasar a la acción con la implantación del nuevo canal de ventas en cuestión de días.

A tenor de lo dicho anteriormente, un pensamiento rápido sobre la situación del momento agiliza la toma de decisiones y, por tanto, la adaptación a la nueva coyuntura.

Nos encontramos en un presente difícil de comprender y ante un futuro difícil de predecir. La constante incertidumbre a la que nos enfrentamos o, la volatilidad caracterizada por cambios frecuentes e impredecibles, son la normalidad que debemos asumir cada día.

Tres maestros canteros trabajando la piedra para construir una catedral. Un hombre que les observaba se acercó y preguntó al primero, “¿Qué está usted haciendo?” - “¿Pues no lo ve? Estoy picando piedra bajo este sol tan abrasador”. Al acercarse al segundo, le hizo la misma pregunta y le contestó: - “Aquí ando haciendo lo que me han mandado. Toca obedecer para poder llevar el pan a casa.” Pero al acercarse al tercero, comprobó que éste trabajaba con un entusiasmo inusitado: - “¿Que qué estoy haciendo? ¿A caso no lo ve caballero? ¡Una catedral!”

Con esta fábula quiero reflejar, que cualquier persona que forme parte de una estructura que esté embarcada en un proyecto, es esencial y debe entender que su contribución no es solo levantar un simple muro, sino encontrar sentido a lo que está haciendo.

Finalmente, en mi investigación he pretendido aportar un pequeño grano de arena para dilucidar cual es la posición del líder actual. Sin embargo, mi inquietud personal es que cuando yo me incorpore a una compañía, sienta que ésta da un salto cualitativo con respecto a las demás en lo que a formación y medidas preventivas se refiere. Es decir, no solo reinventarse para planificar un futuro más tecnológico donde la Inteligencia Artificial va a estar muy presente y, casi seguro, va a sustituir múltiples tareas dentro de

la empresa, sino que también, desarrolle competencias en Inteligencia Emocional que permitan relacionarte y sacar lo mejor de ti mismo.

La emoción humana jamás podrá ser sustituida por una emoción artificial y la tarea de movilizar un grupo de personas hacia una visión compartida, sólo podrá ser obra del hombre.

*“Nuestras convicciones más arraigadas, más indubitables, son las más sospechosas. Ellas constituyen nuestro límite, nuestros confines, nuestra prisión”* (Ortega y Gasset, 1883-1955).

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- CORAOPS Coaching and Management (Sin fecha). *Liderazgo empresarial en tiempos de crisis: el gran reto*. [Liderazgo empresarial en tiempos de crisis: el gran reto - CORAOPS](https://www.easp.es/web/coronavirusysaludpublica/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19-1/https://www.marcasrenombradas.com/reflexiones-para-la-recuperacion/nuevos-lideres-al-final-de-la-pandemia/)<https://www.easp.es/web/coronavirusysaludpublica/liderazgo-en-tiempos-de-covid-19-1/https://www.marcasrenombradas.com/reflexiones-para-la-recuperacion/nuevos-lideres-al-final-de-la-pandemia/>
- Kerrissey, M., & Edmondson, A. (2020, April 13). *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*. <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>
- Kornet, K., Collins, J., & Oviedo, D. (2020, September 21). *New research: 4 post-pandemic scenarios for the future of retail*. [https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/los-4-escenarios-postpandemicos-para-el-futuro-del-retail/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter&utm\\_term=aih&utm\\_content=20](https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/los-4-escenarios-postpandemicos-para-el-futuro-del-retail/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter&utm_term=aih&utm_content=20)
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018, January 22). *The diversity and inclusion revolution. Eight powerful tools*. [file:///C:/Users/albap/Downloads/Diversity%20and%20inclusion%20revolution%20\\_%20Eight%20powerful%20truths%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/albap/Downloads/Diversity%20and%20inclusion%20revolution%20_%20Eight%20powerful%20truths%20(1).pdf)
- Bourke, J., & Espedido, A. (2020, March 6). *The Key to Inclusive Leadership*. <file:///C:/Users/albap/Downloads/Key%20to%20Inclusive%20Leadership.pdf>
- Melamed, A. (2020, 10 agosto). *Qué características necesita un líder para sobrevivir a la pandemia*. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2020/08/10/que-caracteristicas-necesita-un-lider-para-sobrevivir-a-la-pandemia/>

- Gutiérrez, W. (2020, 4 mayo). *Sé el líder que el mundo post COVID-19 necesita*.  
<https://tec.mx/es/noticias/santa-fe/educacion/se-el-lider-que-el-mundo-post-covid-19-necesita>
- TALENT STREET. (2020, 24 marzo). *Liderar en tiempos del coronavirus: cómo la gestión emocional ayudará a tu equipo*  
<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/03/24/liderar-en-tiempos-del-coronavirus-como-la-gestion-emocional-ayudara-a-tu-equipo/3960/>
- Renjen, P. (2020). *El corazón del liderazgo resiliente*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs-covid19/cl-heart-of-resilient-leadership-espa%C3%B1ol.pdf>
- Deloitte. (Sin fecha). *¿Qué es una crisis? Concepto y tipología de crisis*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>
- Deloitte. (Sin fecha) El impacto económico del COVID-19. *Los efectos económicos del COVID-19 y los posibles escenarios globales en función de su desarrollo*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>
- Bustos, R. (2005, 25 agosto). *Desarrollo local y representación: el concepto de crisis*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3713/371336235004.pdf>
- D'Auria, G., & De Smet, A. (2020, march 16). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>



EUROPA PRESS. (2010, 27 enero). *Economía/Consumo.- (Ampliación) La crisis reduce las ventas del comercio minorista un 5,4% en 2009.*

<https://www.europapress.es/economia/noticia-economia-consumo-ampliacion-tesis-reduce-ventas-comercio-minorista-54-2009-20100127094219.html>

Lescano, C. (2020, 9 julio). *El papel de los líderes en situaciones de crisis.*

<https://valuexperience.com/mashumanos/humanpost/papel-lideres-pandemia/>

Saiz, L. (2020, 31 agosto) *Flexibilizar el mercado laboral y reducir impuestos para proteger la economía.* Expansión.com.

<https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2020/08/31/5f228f22e5fdea91718b4603.html>

APD. (2018, 8 febrero) *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?* <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

PROGRAMA NACIONAL DE REFORMAS. REINO DE ESPAÑA. (2012).

[https://www.hacienda.gob.es/CDI/programanacionaldereformas/pnr\\_2012.pdf](https://www.hacienda.gob.es/CDI/programanacionaldereformas/pnr_2012.pdf)

Ecoaula. (2021, 18 febrero). *La aceleración de la digitalización con la pandemia evidencia la necesidad de formación.* Expansión.com.

<https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11056897/02/21/La-aceleracion-de-la-digitalizacion-con-la-pandemia-evidencia-la-necesidad-de-formacion.html>

Balart, M., J. (2013, mayo). *La empatía: La clave para conectar con los demás.*

[https://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_250513.pdf](https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_250513.pdf)

Marín, M., C. (2017, 14 julio). *ASERTIVIDAD: Clave de éxito y felicidad en el liderazgo empresarial y personal.*

<https://www.inforges.es/Blog/iblog/2017/07/14/asertividad-clave-de-exito-y-felicidad-en-el-liderazgo-empresarial-y-personal>

- Estanqueiro, A. (1992). *Principios de comunicación interpersonal: Para saber tratar con las personas*, Madrid, España: NARCEA
- Rodríguez-Sánchez, José-Luis. (2020). *Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa*. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- ManpowerGroup. (2020, 4 abril). *10 consejos para liderar equipos en eWork*. [10 consejos para liderar equipos en eWork \(manpowergroup.es\)](https://www.manpowergroup.es/10-consejos-para-liderar-equipos-en-eWork)
- ALBERTI, R.E. y EMMONS, M.L. (1978). (3ª ed.). *Your perfect Right: A Guide to 236 Assertive Behavior*. San Luis Obispo, California: Impact Publishers.
- Pau Pitarch (2020). Webinar: *Hotelería en la era post COVID-19*
- Rami Baitié (2020). Webinar: *How to engage and motivate your teams?*
- Martinez, G., Zabalegui, A., Sevilla, S., & en nombre del Comité Técnico de la Dirección Enfermera (CTDE). (2021). *Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona*. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>
- Deloitte. (Sin fecha). *COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/covid19-guia-actuacion-ceo.html>
- Calvo, M, (2020, 14 diciembre). “*Las empresas que tenían propósito, lo han hecho mejor durante la pandemia*.” [“Las empresas que tenían propósito, lo han hecho mejor durante la pandemia” \(mapfre.com\)](https://www.mapfre.com/actualidad/empresas-que-tenian-proposito-lo-han-hecho-mejor-durante-la-pandemia)

Serrano, A. (2020, 15 marzo). *Ser líder en tiempos de Coronavirus*.

[Ser líder en tiempos de Coronavirus !\[\]\(1d3a1175dd4902218e694b9c098adb83\_img.jpg\) !\[\]\(e2297bc882e4a3f95bff068ab9c9101f\_img.jpg\) + VÍDEO !\[\]\(69eafe5577bb2820ded2637faee72eea\_img.jpg\)](#)

[antonioserranoacitores.com](http://antonioserranoacitores.com)

ManPowerGroup. (2021, 16 febrero). *Último estudio de ManpowerGroup: tras la pandemia, la digitalización es sinónimo de generación de empleo*.

<http://www.manpowergroup.es/ultimo-estudio-de-manpowergroup-tras-la-pandemia-la-digitalizacion-es-sinonimo-de-generacion-de-empleo>

Chamorro-Premuzic, T. (2020, 15 febrero). *Así debe cambiar el liderazgo después de la COVID-19*. [https://forbes.es/crisis-del-coronavirus/88226/asi-debe-cambiar-](https://forbes.es/crisis-del-coronavirus/88226/asi-debe-cambiar-liderazgo-tras-pandemia-covid/)

[liderazgo-tras-pandemia-covid/](https://forbes.es/crisis-del-coronavirus/88226/asi-debe-cambiar-liderazgo-tras-pandemia-covid/)

Maxwell, J., C. (2001). *las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*.

[17-leyes-incuestionables-del-trabajo-equipo.pdf](#)

García-Solarte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. En: Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79.

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>

DY. (2020, 20 mayo). *La inteligencia emocional, clave en tiempos de coronavirus*.

<https://www.yucatan.com.mx/merida/la-inteligencia-emocional-clave-en-tiempos-de-coronavirus>

Cao, M. (2020, 23 marzo). *Las medidas más ingeniosas de las empresas contra el coronavirus*.

<https://www.eleconomista.es/status/noticias/10428136/03/20/Las-12-medidas-mas-ingeniosas-de-las-empresas-contr-el-coronavirus.html> Miguel Cao Sánchez 23/03/2020

Jericó, P. (2021, 2 marzo). *El nuevo desafío de los jefes: reilusionar a los equipos*.

[https://elpais.com/elpais/2021/03/02/laboratorio\\_de\\_felicidad/1614704464\\_183373.html](https://elpais.com/elpais/2021/03/02/laboratorio_de_felicidad/1614704464_183373.html)

- Sáenz, M. (2020, 15 junio). Las emociones del profesional en tiempos de pandemia. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-emociones-del-profesional-en-tiempos-de-pandemia.html>
- IT. (2020, 20 abril). *Jefes tras la pandemia: éste es el liderazgo que se necesita*. <https://www.ituser.es/actualidad/2020/04/jefes-tras-la-pandemia-este-es-el-liderazgo-que-se-necesita>
- IT. (2020, 7 febrero). *Claves para los líderes y los trabajadores digitales en 2020*. [Claves para los líderes y los trabajadores digitales en 2020 | Estrategias digitales | IT User](#)
- Granados, O. (2021, 10 febrero). *Cómo gestionar equipos de trabajo en tiempos de pandemia*. El País. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-10/como-gestionar-equipos-de-trabajo-en-tiempos-de-pandemia.html>
- Díez, A. (2020, 15 septiembre). *Liderar no es solo estar al mando*. <https://lamenteesmaravillosa.com/liderar-no-es-solo-estar-al-mando/>
- Rodríguez-Sánchez, José-Luis. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Cámara de Madrid. (2020, 2 diciembre). *Siete de cada diez empresas han "acelerado su digitalización" con la pandemia, según la Cámara de Madrid*. <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20201202/49851549767/siete-de-cada-diez-empresas-han-acelerado-su-digitalizacion-con-la-pandemia-segun-la-camara-de-madrid.html>

Alves, J. (2003, 31 marzo). *Liderazgo y clima organizacional*.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villalobos, J. (2020, 3 abril). *El sistema sanitario frente a la crisis del coronavirus*.

<https://cienciasdelasalud.blogs.uoc.edu/gestion-sistema-sanitario-tesis-coronavirus-covid19/>

Goleman, D., Boyatzis, R., E., & McKee, A. (2013). “*Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*”. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2016

Mittal, V. & Sindhu E. (2012). *Emotional Intelligence & Leadership*. Global Journal of Management and Business Research, vol. 12

<https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/794/723>

## 6. ANEXO

### Entrevista:

1. ¿Piensa que su empresa está lo suficientemente preparada en este momento como para contrarrestar los estragos que está causando la pandemia? Si es que sí ¿por qué? Si es que no, ¿qué cambiaría? (saber necesidades de empleados, clientes... y adaptar los planes inmediatos de la empresa a esas necesidades)
2. ¿Cree usted que la distribución comercial se presenta como uno de los grandes retos actuales? ¿por qué?
3. ¿Cómo se están viendo afectados los trabajadores de su compañía en el nuevo modelo de trabajo? (Ventajas e inconvenientes que ha detectado a la hora de trabajar en casa o en la oficina, coordinación, dinámica de grupos, implicación personal, vínculo con el equipo...)
4. ¿Qué es lo que más le preocupa en este momento y qué medidas de apoyo necesita? (Donde trabajar y cómo se pueda / hablar con tus compañeros y jefes para averiguar cómo la crisis está afectándoles a los líderes y sus equipos / comunicación con los colaboradores y sentido de empatía, aprendizaje permanente...)
5. ¿Cómo debe desenvolverse o desarrollarse su empresa ante la incertidumbre que se genera durante la duración de esta crisis global? (nuevas formas de trabajo e innovación, desarrollar ideas diferentes y novedosas, nuevos desafíos).
6. Si tuviera que nombrar alguna habilidad de los líderes que fuera clave durante esta crisis, ¿cuál sería? ¿por qué? ¿En qué impacta tener o no tener esa habilidad en el rendimiento, calidad del entorno y resultados?
7. ¿Cree que los jefes muestran empatía con sus colaboradores en las largas jornadas de trabajo en entornos diferentes a los habituales? (trabajar en casa en tiempos de pandemia como si nada pasara, es decir, a la vez que se atiende a la familia como hijos pequeños y a enfermos de Covid)

8. ¿Cómo ponen en valor los dirigentes de su empresa a las personas? (poner a las personas del equipo en primer lugar, que se sientan escuchadas y tenidas en cuenta, su bienestar o no emocional y que sus sugerencias sean aceptadas /¿Cómo se sienten de verdad?)
9. ¿Tu empresa o líderes están actuando con patrones preconcebidos (de cómo deben ser las cosas) o, por el contrario, se abren a muchas posibilidades sobre todo en situaciones tan inciertas como la actual? ¿Cree que los líderes se muestran flexibles a la hora de tener en cuenta diferentes estilos de trabajo? Póngame un ejemplo de cambio o de tendencia que se hayan adoptado en su compañía.
10. ¿Qué cualidades son imprescindibles para liderar en tiempos de crisis /pandemia? ¿Por qué?¿Cómo definirías el liderazgo actual de su compañía? (si los líderes muestran habilidad para combinar resiliencia, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje, sensibilidad y empatía para formar equipos muy diversos, capacidad para motivar...)
11. Por último, ¿en tiempos de crisis, muestran a sus colaboradores transparencia en la información para generar confianza y agilizar así la capacidad de respuesta?