



**Universidad del  
Rosario**

**Título del documento**

**Autor**

**Carla Natali Arenas Landazábal**

**Trabajo presentado como requisito para optar por el  
título de Master en periodismo**

**Director**

**Aldemar Moreno Quevedo**

**Escuela de Ciencias Humanas**

**Maestría en Periodismo**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá- Colombia**

**2021**

## **El trabajo en la pospandemia: 6 cambios estructurales que nos dejó el covid**

El coronavirus sacudió las estructuras del mundo laboral **obligando a las empresas a tomar decisiones rápidas para sobrevivir en un escenario de incertidumbre, miedo y cierres económicos**. Todo ello generó, como era de esperarse, cambios en la forma en la que trabajamos e hizo que las empresas acelerarán la transformación digital. En menos de seis meses, las firmas tuvieron que implementar cambios que se estaban proyectando para los próximos cinco años.

Todas estas variaciones repentinas hicieron que empresas y colaboradores tuvieran que adaptarse a una nueva realidad.

A pesar de los evidentes efectos negativos que el covid-19 ha dejado a su paso, este fenómeno ha sido también un catalizador indiscutible de crecimiento e innovación en muchas áreas.

Enfrentar estos retos **ha requerido que las organizaciones sean más ágiles, resilientes e innovadoras**. Por lo cual, ha sido crucial para las empresas **maximizar las capacidades de su gente con el fin de alcanzar estos propósitos**. Lo que implica crear un entorno en el que cada empleado quiera dar lo mejor de sí mismo y esté comprometido con el éxito de su organización.

La pandemia cambió las prioridades de los profesionales. Actualmente, **las personas no solo tienen expectativas de mejores salarios**, sino que valoran más que nunca temas como la flexibilidad laboral, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de sus compañías.

En este contexto, **adquiere gran relevancia para las compañías entender esas nuevas formas de trabajar** y hacer cambios que les permitan adaptarse a la nueva normalidad, ya no de manera temporal, respondiendo a un escenario de emergencia, sino trazando nuevas rutas, guiadas por las distintas corrientes que se están dando en el mercado laboral. Son seis los factores que se muestran como claves en la organización del talento humano en el nuevo marco de pospandemia. Ahora haremos un recorrido por ellos.

### **1) Construir un buen nombre**

Durante el 2020, la imagen de las empresas estuvo en juego **más que nunca**. Las decisiones y acciones que se tomaron frente al panorama que ha generado la pandemia, impactaron inevitablemente su marca como empleadores, tanto a nivel de los aspirantes como de sus propios colaboradores. De esta forma hubo dos impactos: o bien se **afianzó o bien se desgastó la percepción de las**

**empresas** en temas como cultura organizacional, liderazgo, bienestar y lazos con la firma.

Esta imagen de marca o ADN de una empresa es **una visual consolidada** de cómo lo están haciendo las organizaciones en el manejo de su talento.

Existen diversas mediciones que puntúan a las empresas con las mejores prácticas y las percepciones más favorables del mercado.

**Una de las más importantes es el Ranking anual de Merco**, un monitor del atractivo laboral, líder en Iberoamérica que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000. Este estudio desarrolla un exhaustivo **análisis en busca de las empresas que mejor atraen y retienen talento**.

Catalina Londoño Moreno, directora general de Merco en Colombia, explica que para lograr una marca empleador positiva **es clave que una compañía alcance el equilibrio entre lo que están pidiendo o demandando los diferentes stakeholders y su propia realidad como organización**. Este reconocimiento de marca empleadora en audiencias como los universitarios y aspirantes, trabajadores, áreas de recursos humanos y otros líderes es fundamental para lograr un buen posicionamiento, que les permita a las empresas atraer el mejor talento.

En el *ranking* publicado hace poco sobre las mejores empresas para trabajar 2020 destacan las siguientes organizaciones:

Ranking 2019	Ranking 2020	Empresa	Puntuación
1°	1°	BANCOLOMBIA	10.000
2°	2°	GRUPO NUTRESA	9.946
4°	3°	ALPINA	9.199
3°	4°	ECOPETROL	9.165
7°	5°	GRUPO EPM	9.104
6°	6°	BAVARIA	8.778
5°	7°	SURA	8.516
8°	8°	NESTLÉ	8.383
9°	9°	CEMENTOS ARGOS	7.689
12°	10°	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	7.674
10°	11°	JOHNSON & JOHNSON	7.623
21°	12°	CREPES & WAFFLES	7.384
14°	13°	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	7.322
15°	14°	DAVIENDA	7.280
17°	15°	COLOMBINA	7.138

Fuente: Informe de MERCO para el año 2020

**Bancolombia logró estar como empresa líder en atraer y retener talento por tercer año consecutivo**. Mauricio Rosillo, vicepresidente corporativo afirma que “en Bancolombia, **las personas están en el centro de nuestra estrategia y son ellas las que hacen la diferencia**. Por eso, es fundamental conocer a nuestros empleados: cuáles son sus gustos, sus necesidades y, más importante aún, cómo podemos aportar con herramientas, conocimientos y experiencia para que puedan seguir evolucionando su perfil y ser su mejor versión.”

Asegura que cuentan con una estrategia de gestión humana y de talento como marco clave para seguir trabajando día a día en generar las condiciones para

que la organización alcance sus objetivos estratégicos a través del talento, por medio de **una cultura centrada en las personas en constante adaptación a un nuevo entorno cambiante que exige velocidad, flexibilidad, resultados e innovación. Ese es el panorama que les dejó a muchas organizaciones el contexto extraordinario de la pandemia.**

Constantemente están buscando **mejorar la experiencia de los empleados de acuerdo con sus momentos de vida, su etapa de desarrollo en la organización y sus gustos e intereses personales.** De la mano de una escucha activa a las exigencias del mercado y el talento actual, para adaptarse con velocidad y flexibilidad.

Según Rosillo, algunas de las principales acciones que les han permitido obtener este tipo de reconocimientos son:

- **Gestión de la cultura organizacional**, que permite tener un marco común de acción, comportamientos y responsabilidades declaradas que hagan de la cultura un habilitador de la estrategia y del propósito organizacional.

- **Trabajo con los líderes de la organización**, entendiéndolo como una de las principales palancas para la gestión del talento, la cultura, el logro de la estrategia y los resultados y, desde este punto, ven supremamente valioso entregar a los líderes los conocimientos, herramientas y elementos necesarios para acompañar a sus equipos.

- **Desarrollo de una estrategia integral de gestión del talento**, enfocándose en el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Con iniciativas como el *upskilling* (desarrollo de las competencias necesarias dentro de un mismo rol, para aportar mayor valor a la organización) y *reskilling* (adquisición de nuevas competencias para un nuevo cargo), mediante la oferta de programas digitales, basados en la autogestión.

- **Creación de un modelo de diálogo social**, que permita tener relaciones laborales enmarcadas en espacios de conversación en las que el respeto y la voluntad para concertar el equilibrio entre el bienestar de los empleados y la sostenibilidad de la organización estén siempre presentes.

Otro reconocimiento a las buenas prácticas en materia de talento, lo hace Great Place to Work (GPW), una firma global de consultoría, que se dedica a acompañar a las organizaciones que buscan construir mejores espacios de trabajo, **centrándose en los ambientes laborales como una palanca de creación de valor**, que identifica a los **Best Workplaces in Latin America**, a través de una encuesta a los colaboradores sobre principales factores de sus entornos y programas laborales de más de dos millones de trabajadores de Latinoamérica.

En una respuesta escrita a una consulta para este trabajo, la firma GPW afirmó que **“si bien la crisis de covid-19 ha trastocado la vida diaria y las actividades comerciales en toda Latinoamérica, priorizar al personal es un cometido que los Best Workplaces nunca dejan de lado”**.

Dentro del ranking, encontramos a Mercado Libre (MELI), una multinacional con presencia en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Esta compañía fue **reconocida por tercera vez como uno de los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia, alcanzando el puesto 7 para 2021**. Catalogada además como una de las *Startups* con mayor crecimiento en 2020.

Soraya Rubiano, people director Andina en Mercado Libre, atribuye esta distinción, primero que todo, al equipo de MELI de 26.117 personas que afirman, **dan su máximo todos los días**. Para el cierre del 2021, en Colombia, ese equipo sumará un total de 1.988 personas según sus propias palabras **“vibrando en esta cultura emprendedora, orgullosa de ser parte de MELI (Mercado Libre)”**.

Estas dos fuentes (el estudio general de Merco y el GPW) ponen de presente que hay compañías que lograron consolidar una buena cultura organizacional, propicia para los trabajadores, lo cual indica que sí fue posible enfrentar las dificultades propias de la pandemia en la tarea de generar un buen clima de trabajo.

Pero ahora es necesario responder, cuáles son las tendencias que el mercado laboral viene demandando dentro de este panorama actual. Los principales cambios en las formas de trabajar se enmarcan en los siguientes factores.

## **2) Transformación cultural y teletrabajo**

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones y las áreas de talento humano está en **cómo conectar la cultura de las organizaciones**, ya que en la medida en que las personas estén en modo teletrabajo, generando contribuciones individuales desde su casa, es mucho más difícil generar vínculos de cercanía y de afiliación frente a la organización donde trabajan, asegura Livi Betancur, vicepresidenta de Talento Humano del Grupo Bolívar.

Betancur, elegida como la **Tercera HR influencer para 2021**, en el Top anual de HR Influencers Gointegro, para Colombia y nominada al HR Top Managers LatAm por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, nos cuenta:

“Durante mucho tiempo tuve la oportunidad de trabajar y de ser consultora del tema de cultura organizacional y siempre había una frase de la que hablábamos y era que **la cultura era eso que las personas hacían cuando nadie los estaba viendo**. Y si pudiéramos tomar una foto de esa escena, que se asemeja a tomar una foto de la personalidad de un trabajador, nos daría una visual de la personalidad de la organización: cómo piensa y cómo toma decisiones en conjunto. **Eso implica que la cultura necesariamente lleva implícita una palabra y es ‘personas’ que hacen parte de un sistema que se necesita para poder trabajar**”.

De acuerdo con la ejecutiva, en el modelo de su compañía para los tiempos más recientes, es necesario considerar que muchos han venido trabajando de manera digital y cada uno está haciendo una contribución específica frente a un rol.

“Así las cosas, las reuniones se han vuelto los espacios en los que la gente también puede interactuar y hacer parte de ese gran sistema. Sin embargo, cuando las reuniones que tenemos son reuniones que se vuelven monólogos, donde ves conectado a todo el mundo, pero nadie tiene la cámara abierta, la mayoría de las personas tienen el volumen silenciado y solo hay una persona o dos personas que hablan, presentando algo y **no se genera una clase de interacción, precisamente que es la que construye la cultura de la organización, estás perdiendo la identidad de lo que quieres generar y construir**”, puntualiza Livi.

“Nosotros en Seguros Bolívar lo que hemos venido trabajando de manera muy fuerte es lograr precisamente que **esas interacciones de conexión y de construcción en equipo, juntos, sean reales, aunque estén de manera digital**, que las personas de verdad construyan y abran la cámara y podamos generar resultados en conjunto”.

Para esta líder de talento humano es muy importante que en la organización sea posible poner sobre la mesa todas las cosas y los retos que se tienen, por medio dinámicas permanentes que permitan conectar a todas las personas en esa mirada de hacia dónde van y cuáles son los retos que se deben seguir trabajando, no solo desde la contribución individual, sino que **“se pueda lograr tener una visión integral de la catedral que estamos construyendo todos y no solo del ladrillo que cada uno aporta.”**

### 3) Escoger a los mejores

Hoy más que nunca **las empresas necesitan asegurarse de contar en sus equipos con las habilidades y competencias necesarias para adaptarse a un futuro incierto**. Para esto, muchas organizaciones como lo mencionó anteriormente Mauricio Rosillo de Bancolombia, han optado por una visión integral del talento que permita gestionar toda la experiencia del colaborador desde la atracción, desarrollo, motivación y retención del mejor talento posible.

De hecho, para Mercado Libre, uno de los principales retos que tienen en línea con el hipercrecimiento que han estado viviendo a causa de la aceleración en la adopción y transformación digital **es el desafío de seguir atrayendo al mejor talento**, que ellos definen como aquel que se inspire a través de su propósito como organización y esté encaminado por la misma sintonía de su cultura organizacional.

**“Un equipo conectado por un propósito y un ADN que se caracteriza por tomar riesgos, crear aquello que no existe, transformar”**, afirma Rubiano.

Con un propósito:

“Nuestro propósito, **democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina**, es el punto de partida y de llegada de todo lo que hacemos”, resalta la people director.

Algunas de las variables que enfrentan actualmente las organizaciones en el mercado, identificadas por Bancolombia, son:

- **Reconversión del talento:** Han comenzado a aparecer nuevas habilidades y conocimientos que son necesarios para el logro de las metas propuestas y llegar a alcanzar un desempeño extraordinario. Las organizaciones están en una búsqueda permanente de perfiles específicos de acuerdo con sus necesidades y con esto también se enfocan en entregar y formar a las personas para adquirir los conocimientos necesarios para el negocio.
- **Competencia por el talento experto y escaso:** las organizaciones reconocen que el talento ahora es de talla mundial y se pueden encontrar perfiles en cualquier lugar del mundo. Además, aparecen cada vez más conocimientos claves que contribuyen al desarrollo de la estrategia de las organizaciones. Estos son: analítica, ciencia de los datos, prospectiva, experiencia de usuario, ciberseguridad, entre otros.

Conforme el mundo va cambiando y la transformación digital avanza, la demanda de ciertas habilidades en el mercado va en aumento. **Se espera que la escasez de talento a nivel mundial dé como resultado 85 millones de vacantes sin cubrir para el 2030**, según el estudio de Tendencias para el 2021: Transformar el Talento y el Futuro del Trabajo de ManpowerGroup.

- **Movilidad del talento:** Se están dando nuevas formas de contratación en todo el mundo. Es una realidad latente, cada vez más se generan tipos de contratos más diversos y nuevas propuestas de esquemas de trabajo.
- **Nuevos modelos de estructuras y de estilo de liderazgo:** Para adaptarse a las nuevas dinámicas del contexto actual, son necesarios líderes distintos.
- **Experiencias para el empleado:** Es necesario crear estrategias segmentadas que tengan en cuenta un diseño centrado en las personas.
- **Uso de la analítica para la toma de decisiones de talento:** Con especial énfasis en el desarrollo People Analytics y ciencias comportamentales.

Todos estos factores van muy acordes con las tendencias que Livi Betancur ha encontrado en su experiencia con Seguros Bolívar.

Las organizaciones están requiriendo cada vez más habilidades en Tecnología y Analítica, que se están volviendo claves para lograr las metas de crecimiento de las corporaciones. Pero el asunto es que estas exigencias se están haciendo

necesarias en todos los niveles de la organización, porque no pueden permanecer únicamente dentro del circuito de los expertos.

Esto se ha hecho evidente, porque cada vez más se necesita de colaboradores que aporten maneras de pensar distinto, basadas en datos y ecosistemas digitales que generen análisis, para estar permanentemente experimentando, con el fin de desarrollar nuevas y mejores ofertas de productos y servicios para los clientes.

#### 4) El dilema entre productividad y bienestar

Catalina Londoño de Merco resalta que de los aspectos más importantes de una empresa para atraer talento está en **entender la necesidad primaria de un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de cada trabajador**. El asunto es más importante para la gente más joven, más aún en esta época de pandemia en donde estas barreras se han venido acortando y los equipos son cada vez más diversos en términos de edad. A esto hay que agregarle que las nuevas generaciones demandan de sus trabajos la garantía de crecimiento y desarrollo profesional.

La consultora Robert Half descubrió recientemente que el **44% de los empleados están más agotados hoy que hace un año**. La mitad (49%) culpa de esto a una mayor carga de trabajo, mientras que uno de cada cuatro dice que perdió el tiempo libre pagado (PTO por sus siglas en inglés- Paid Time Off) en 2020.

Empleadores como Mozilla, Nike, LinkedIn y Bumble han intentado **empujar al personal a tomarse un tiempo para sí mismos programando cierres de toda la empresa durante una semana**. Al hacer que el tiempo libre sea obligatorio y demostrar que todos (incluido el equipo de liderazgo) lo necesitan y lo merecen, las empresas pueden eliminar cualquier estigma a su alrededor y demostrar que se preocupan por el bienestar de los empleados.

Con respecto a este balance entre lo laboral y lo personal, Livi Betancur explica que, según cifras de Gartner (compañía de investigación y consultoría), **en los inicios de la pandemia la productividad subió de manera exponencial, porque las personas empezaron a trabajar mucho más, ya que se perdieron los límites de horarios, combinando los espacios de trabajo con los de la casa y los del sueño**. “Parte de lo que estamos trabajando a nivel del equilibrio laboral y personal está en poder tener ciertos hábitos y rutinas de vida que generen esos límites. Es necesario poder identificar cuáles son esos temas sagrados que para la persona y la familia son claves y se deben respetar”.

Se deben propiciar espacios para hacer ejercicio, realizar prácticas de desconexión, *mindfulness*, espacios para almorzar en familia y no en frente de la pantalla, que permitan verdadera desconexión del trabajo por medio de mejores prácticas laborales y acuerdos entre los equipos. **Es importante incentivar el enfoque en las reuniones, para que sean más productivas**, cumplir con las pausas activas y revisar el exceso de reuniones que no permiten tener esos espacios individuales que generan una contribución distinta.

En el caso de Bancolombia, este sano equilibrio entre productividad y bienestar se propicia por medio de prácticas como la **escucha activa**, a través de una medición corporativa de la experiencia, con muestreos específicos de los empleados, para realizar planes de acción adecuados a las necesidades identificadas. Otra de las estrategias es la **gestión adecuada del tiempo**, focalizada en generar hábitos positivos de trabajo tales como implementación de pausas entre reuniones, separar espacios de reuniones conscientes, con objetivos claros y definidos, destinar espacios de trabajo individual y promover entornos que faciliten las decisiones y el trabajo asincrónico.

## 5) Flexibilidad laboral: ¿cuándo y dónde?

La pandemia obligó a las empresas a implementar acciones para continuar activas y volcarse de forma masiva al trabajo remoto. **El teletrabajo dejó de ser una excepción, para convertirse en regla.** Y en muchos casos se borraron de un plumazo los límites entre vida personal y laboral, en donde la colaboración entre los equipos se vio reducida a canales digitales disponibles, a través de correos electrónicos, chats y videoconferencias, dejando atrás la forma de trabajar tradicional.

Ya en 2021, después de haber pasado este periodo de reacción inmediata ante la crisis ocasionada por coronavirus, las empresas están en procesos de reevaluar y migrar a nuevos modelos de trabajo híbrido, definitivamente remotos o de retorno a la presencialidad, con base en los aprendizajes adquiridos durante la emergencia.

**“El cuestionamiento que todos nos estamos haciendo y que hace parte de este mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, por sus siglas en inglés), es este mundo híbrido: cómo debemos manejarlo, qué es lo ideal, cómo combinamos toda la magia que tiene todo el mundo presencial con todas sus ventajas de relacionamiento y cultura, junto con las riquezas que tiene el mundo del trabajo en casa, donde es posible compartir más con la familia, recuperar los tiempos perdidos en desplazamientos y aprovechar estos espacios de concentración”. La receta de esta combinación, la mayoría de las organizaciones aún la están construyendo;” lo que estamos haciendo es experimentar hasta llegar a un modelo que nos permita tener lo mejor de los dos mundos”,** expone la vicepresidenta de Talento Humano de Seguros Bolívar.

Los nuevos datos de Glint, una plataforma que evalúa los datos de las personas en tiempo real, para ayudar a las organizaciones a mejorar el entendimiento de sus empleados revelan que **el 87% de los empleados preferirían permanecer alejados, al menos, la mitad del tiempo**, incluso después de que sea seguro regresar a su lugar de trabajo. En otras palabras, sólo el 13% quiere trabajar principalmente en persona en el futuro. En particular, a la mayoría de los empleados (56%) **les gustaría una combinación híbrida de presencia en persona y remota.**

Ya en mayo de 2020, Twitter y Square anunciaron que los empleados tendrían la opción de **trabajar desde casa para siempre**.

Mercado Libre nos cuenta que, por su parte, proyectan aplicar un **Flexible Frame** que permita capitalizar lo mejor de cada modalidad, según el trabajo que cada persona y equipo realice. Así, a partir del retorno a oficinas en cada sede, las personas en MELI **van a poder elegir la forma de combinar las modalidades de trabajo flexible y en las oficinas**: partiendo de un esquema laboral que arranca en un 50% presencial y 50% en el hogar, y puede llegar hasta uno 70-30% o 30%-70%, según preferencia individual y acuerdos de equipo a establecer con cada líder.

Una investigación del Future Forum muestra que una abrumadora mayoría de **trabajadores del conocimiento (93%) quieren flexibilidad en sus horarios, incluso más que en su ubicación**.

Algunos hasta han puesto en discusión la reducción de la cantidad de tiempo que trabajamos. Bryce Covert, periodista independiente de economía, con énfasis en las políticas que afectan a trabajadores y familias en su nota de opinión '**Trabajamos demasiado. Es hora de cambiarlo**' en *The New York Times*, asegura que este tema no es nada nuevo:

“Henry Ford es famoso por reducir los turnos de trabajo en sus fábricas de automóviles en 1914 a ocho horas diarias sin recortar el salario de los trabajadores, y fue recompensado con un auge de producción. Años más tarde, tras huelgas y movilizaciones masivas, y durante la misma depresión que inspiró a Keynes, la semana laboral de 40 horas se consagró por ley mediante la Ley de Estándares Laborales Justos. **No obstante, no hay nada científico ni preestablecido en trabajar ocho horas al día, cinco días a la semana. Es solo la norma que hemos aceptado y que cada vez superamos más**”.

## 6) Los líderes del futuro, hoy

El liderazgo es visto desde hace mucho tiempo como uno de los principales apalancadores de las estrategias de talento humano y de negocio para obtener los mejores resultados. Sin embargo, la pandemia hizo que los líderes tuvieran que enfrentarse al reto de conducir equipos desde la virtualidad, transformando las destrezas y el relacionamiento a una óptica digital, que representó necesariamente cambios de paradigmas en la manera de dirigir equipos, inspirar, promover cultura y conseguir los objetivos propuestos.

Según un estudio de Great Place to Work, la confianza en los líderes y la posibilidad de que los trabajadores se sientan involucrados en las decisiones de una empresa son elementos claves para una organización, ya que se estima que promover estas dos buenas prácticas puede traer consigo **8 veces más probabilidades** de tener un excelente servicio al cliente; **9 veces más probabilidades** de que las personas quieran permanecer mucho tiempo en la compañía y **14 veces más probabilidades** de recomendar encarecidamente su lugar de trabajo a otros.

Tanto Bancolombia, Mercado Libre y Seguros Bolívar coinciden en que el tipo de líder que buscan hoy sus organizaciones es un **líder que esté comprometido con el propósito, la estrategia y la cultura de la organización** para obtener mejores resultados, cuidando el bienestar y desarrollo de las personas.

Han identificado como factores de gran importancia que las personas encuentren un referente de comportamiento inspirador, movilizador de cultura que conecte los objetivos organizacionales con las nuevas demandas personales y profesionales. **Líderes que comprendan la relevancia de cada una de las personas de sus equipos y los empoderen** para que puedan emprender nuevas ideas y trabajar en pleno uso de sus facultades y talentos.

En Bolívar hacen énfasis en un aspecto que no puede ser dejado de lado y se ha venido promoviendo muchísimo en las empresas: **la importancia de trabajar en el líder como persona**, ya que, en la medida en la que el relacionamiento se ha venido dando desde la virtualidad, conversaciones e interacciones que se daban en la cotidianidad del trabajo de manera natural, **hoy tienen que ser gestionadas en espacios de manera consciente**. Entendiendo que, si ese líder tenía desarrollado ese componente humano antes de la pandemia, en el contexto actual debe desarrollarlo aún más para acompañar de manera cercana la parte emocional y personal de sus equipos.

En la experiencia de Mercado Libre este tipo de liderazgo debe lograr 6 elementos claves **para poder asumir los retos que tiene su rol, de manera efectiva:**

1. **Foco en la priorización de iniciativas** con mayor escalabilidad y relevancia, asumiendo riesgos. Lograr hacer más con menos, desarrollando la eficiencia.
2. **Decisiones sustentadas** en un análisis profundo que tengan en cuenta el impacto en sus usuarios. Se distingue cuándo ir rápido y cuándo tomarse más tiempo para decidir. Hacer simple lo complejo.
3. **Moviliza a sus equipos fuera de la zona de confort**, transmitiendo ambición por el propósito. Se busca generar soluciones disruptivas.
4. **Elevar el estándar del equipo y formar sucesores**, por medio del empoderamiento. Siendo responsables por el impacto de sus equipos.
5. **Rompe los silos**, privilegia los objetivos de la organización por encima de los individuales, facilitando puentes para potenciar el ecosistema, contribuyendo a hacer que las cosas sucedan.
6. **Lidera por medio del ejemplo**, interactúa con apertura y sin agenda oculta, trabajando con transparencia. Buscan inspirar con sus acciones la cultura de la empresa.

Hoy, los líderes tienen un reto muy grande. Deben entender qué significa moverse en los negocios en un mundo digital, el cual exige unos conocimientos

técnicos y de analítica que muchos de los líderes no estaban acostumbrados a manejar, y todo ello, manteniendo el interés entre las personas que dirigen y encauzando los esfuerzos hacia el cumplimiento de la cultura organizacional.

## 7) Los desafíos

Después de hacer un recorrido por los desafíos que ha implicado la pandemia para las organizaciones en su tarea de tener los mejores espacios de trabajo posible, son claras varias tendencias.

En primer lugar, la **marca empleador** viene definida hoy más que nunca por las acciones a través de la pandemia, y la capacidad de entendimiento de las nuevas tendencias en las formas de trabajar que se están dando en todo el mundo.

De otra parte, es claro que uno de los mayores retos de las empresas es mantener y promover su **cultura organizacional**, en ambientes con altos grados de interacción digital.

Como tercera tendencia, se evidencia que la **gestión del talento** requiere de una adaptación efectiva a las nuevas tendencias y demandas del mercado, para lograr integrar el mejor talento a la organización.

De ahí se desprende un factor clave: **es fundamental cuidar y regular el balance entre la vida laboral y personal**, para poder lograr una productividad sostenida, sin desatender el bienestar. Las empresas deben brindar mecanismos para que el talento humano cuide su espacio personal.

Es claro que **la virtualidad llegó para quedarse**. No hay una receta fija de cómo es la mejor manera de incursionar en la nueva normalidad del mundo híbrido. Sin embargo, la flexibilidad es un aspecto clave en el abanico de opciones que se elija en la organización.

**Los líderes** son una pieza clave del propósito y cultura de una organización y es vital que para lograr con este cometido desarrollen las habilidades necesarias para liderar en ambientes híbridos.