

Influencia de la pandemia en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales¹

Influence of the pandemic on the development and practice of management skills

Rec: 30/03/22

Acep: 06/06/22

Ansly Valentina Otero Mosquera²

Daniel Enrique Jiménez Herrera³

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Carlos Eduardo García Mahecha.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: valen-otero1999@hotmail.com
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: dejh1979@hotmail.com

Resumen

Las habilidades gerenciales son capacidades necesarias para llevar a cabo gerencias efectivas y exitosas. Actualmente, la situación generada por la pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente al sector empresarial, lo que hace pensar que hoy más que nunca se necesitan herramientas para salir de la crisis; por esto, con la presente investigación se pretende determinar la influencia que ha tenido la pandemia en el desarrollo y aplicación de las habilidades gerenciales en las empresas, por lo que se ha realizado un análisis descriptivo soportado en fuentes de información secundaria, con enfoque cualitativo, para identificar las necesidades empresariales y enfrentar el dinamismo empresarial en tiempos de crisis. Se hallaron diversos aspectos que requieren flexibilidad, agilidad y lineamientos discursivos al respecto de lo que se necesita para dirigir. Además, se identificaron elementos específicos de cada región y de cada sector económico que determinan el nivel de exigencia en relación con una o varias habilidades gerenciales.

Palabras clave: habilidades gerenciales, pandemia COVID-19, liderazgo.

Abstract

Management skills are capabilities necessary to carry out effective and successful management. Currently, the situation generated by the Covid-19 pandemic has significantly affected the business sector, which suggests that today more than ever tools are needed to get out of the crisis, which is why this research aims to determine the influence it has had the pandemic in the development and application of management skills in companies, for this a descriptive analysis has been carried out supported by secondary information sources, with a qualitative approach, to identify business needs and face business dynamism in times of crisis. Finding various aspects that require flexibility, agility, and discursive guidelines regarding what is needed to lead. In addition to identifying specific elements of each region and each economic sector that determine the level of demand in relation to one or several managerial skills.

Keywords: management skills, social and health crisis, pandemic COVID-19, leadership.

Introducción

Las habilidades gerenciales son una serie de capacidades, que pueden ser innatas, pero además son posibles de ser desarrolladas mediante la adquisición de conocimiento y experiencias a través del tiempo. La responsabilidad del buen ejercicio de estas se les ha dado a quienes asumen la labor de administrar o gerenciar empresas, no solo del ámbito comercial, sino también institucional. Es por ello que la disciplina de la administración de empresas se presenta aquí como una herramienta indispensable para tratar el tema de las habilidades gerenciales, pues tiene a cargo esa porción de las

capacidades por desarrollar en una persona mediante la construcción del saber.

En este sentido, es importante tener en cuenta toda aquella construcción teórica que desde la ciencia administrativa se haya hecho en relación con las habilidades gerenciales y el ejercicio de la gerencia, pero además la posición que la misma disciplina asume en el ámbito empresarial a nivel global, en la región continental latinoamericana y en un país como Colombia.

Lo anterior con el fin de tener respuesta acerca de si la crisis

socioeconómica actual causada por la pandemia del COVID-19 ha marcado un antes y un después en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales o es solo un pequeño cambio para el mundo empresarial, como los que se han dado por los paulatinos cambios tecnológicos y las tendencias de mercado; en este sentido, otros factores también son susceptibles de análisis, por su incidencia en las habilidades para dirigir.

En este orden de ideas vale la pena una breve contextualización sobre lo que ha pasado en materia social a causa del COVID-19, pues a finales de 2019 al otro lado del mundo, más exactamente en China, se daban las primeras noticias de un virus del que hasta el momento se desconocía su proveniencia, su diagnóstico y tratamiento; muy rápido se fue propagando por la ciudad de Wuhan y luego se desplazó por todo el país asiático, para luego atravesar las fronteras.

El 15 de febrero de 2020 el gobierno italiano, segundo país en verse seriamente afectado por la propagación del virus, informó de los primeros tres casos que se presentaban en su territorio, al tiempo que la situación se definía como una pandemia; desde ese día los casos confirmados no dejaron de aumentar en ese país, a tal punto que un año después de haber presentado los primeros casos COVID

positivos, el 15 de febrero de 2021 había 2.729.223 contagiados y 85.881 muertes, lo que indicaba un panorama nada alentador para Italia (Statista, 2020).

En Colombia, el 6 de marzo de 2020 el Ministerio de Salud y Protección Social, en cabeza del señor ministro Fernando Ruiz Gómez, le reportaba al país el primer caso positivo de COVID-19; se trataba de una ciudadana proveniente de Milán, Italia, que presentó síntomas y acudió a los servicios de salud donde le tomaron las muestras para el análisis respectivo, siendo el Instituto Nacional de Salud el que confirmó los resultados positivos de las pruebas; a partir de ese momento se reunieron todas las autoridades para establecer el plan de respuesta ante el ingreso a Colombia del nuevo coronavirus; hasta ese momento la ciudadanía de todo el territorio nacional veía como ajena esta problemática de salubridad que azotaba al mundo entero.

De un momento a otro todo se detuvo: el comercio, la industria, colegios y universidades, los medios de transporte, las calles desoladas daban muestra de lo que estaba pasando y lo que se veía venir, hubo una semana prácticamente de incertidumbre, las empresas no estaban preparadas para implementar trabajo en casa, además no contaban con las herramientas tecnológicas suficientes, y a causa del

virus del COVID-19 se vieron obligadas a implementar estrategias innovadoras para adaptarse a la nueva normalidad y poder seguir operando a distancia.

Y es que en épocas de crisis es muy importante la labor que desempeñan los líderes dentro de las organizaciones, por ser el eje fundamental para conservar y mantener en constante motivación el capital humano que las integra; un buen líder se encarga de orientar y motivar al personal ante las crisis financieras o sanitarias. Por ello la situación presentada por la pandemia llevó a los gerentes o dirigentes empresariales a ejercer diferentes habilidades para sostener las organizaciones que lideraban.

Las habilidades gerenciales se han constituido en un pilar fundamental para la gerencia estratégica moderna, debido a que permiten el cumplimiento de los objetivos trazados en una empresa. Los gerentes que poseen diferentes destrezas, conocimientos y comportamientos tienen mayor probabilidad de garantizar un direccionamiento efectivo, al transmitir positivamente a su equipo de trabajo todo lo que conocen y pueden aplicar a la hora de direccionar cada recurso y cada talento en una estructura empresarial.

Por lo anterior, se plantea como objetivo de esta investigación determinar la influencia que ha tenido la pandemia del

COVID-19 en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales.

Método

El método aplicado en el presente artículo se concentra en la realización de un análisis descriptivo soportado en fuentes de información secundaria, con enfoque cualitativo, que se construyó con el análisis de documentos como artículos y algunos trabajos de grado, que fueron extraídos de bases de datos digitales como EBSCO y subbases como BASE (Bielefeld Academic Search Engine), JSTOR, OpenAIRE, Complementary Index, Fuente Académica Premier, y repositorios institucionales de la Universidad Católica de Colombia, la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia y la Universidad Autónoma de Nuevo León, México; para ser recopilados y analizados a fin de dar cumplimiento al propósito de la investigación, mencionado en la introducción, y que se dedujo a partir de un esquema de análisis basado en el planteamiento de un problema investigativo. Así mismo se elaboró la respectiva citación y referenciación bibliográfica.

Habilidades gerenciales durante la pandemia

Durante la pandemia generada por el virus del COVID-19, el sector empresarial se ha visto

enfrentado a diferentes retos que han tenido que asumir todos sus integrantes, pero con mayor fuerza los gerentes, sacando a relucir sus habilidades para sostener las empresas que conforman los diferentes sectores de la economía. Estas habilidades, que son desarrolladas a través de la experiencia, también encuentran en la academia un actor importante, pues esta juega un papel específico a la hora de establecer los lineamientos sobre cuáles deben ser las capacidades de un buen administrador y de difundir la teoría que a lo largo de la historia se ha construido de cada una de ellas. No obstante, también es preciso tener en cuenta el tamaño de las empresas y su sector, como aspectos que definen en cierta medida la aplicación de las habilidades gerenciales tanto en momentos de normalidad como en tiempos de crisis, sin olvidar que estos últimos pueden tener una influencia mayor en las necesidades de las empresas de contar con personal capaz de desarrollar y llevar a la práctica unas habilidades más que otras.

La disciplina de la administración y su responsabilidad en el desarrollo y ejercicio de las habilidades gerenciales

Si bien es cierto que las necesidades acerca del desarrollo y ejecución de las habilidades

gerenciales han cambiado conforme a la coyuntura actual de la pandemia por el COVID-19, como se explicará más adelante, también es válido decir que se requiere conocer la manera de ejercer y asumir la administración, como la disciplina en la cual se albergan las habilidades como herramientas integrantes de su teoría.

Pues hoy por hoy es una realidad que se han establecido premisas al respecto de lo que se debe y no se debe hacer en la gestión gerencial, que es en últimas la que lleva a la práctica las habilidades gerenciales. No obstante, Fernández (2020), desde un punto de vista crítico, afirma que más allá de ser esas premisas una fórmula sobre las directrices del modelo de gestión que aplica todo gerente o administrador, hay una intención implícita que guarda concordancia con un modelo económico y político general, el cual responde al sistema actual y está significativamente demarcada por la desigualdad del mercado.

Así mismo, esas ideas en pro de difundir la premisa de un mundo totalmente empresarial, son abanderadas por actores institucionales entre los que se encuentran las universidades, con sus facultades de administración y de negocios, y que asumen un rol específico en el que es indispensable transmitir información a gerentes y directivos con

un mensaje tácito sobre valores morales en relación con sostener un compromiso casi que ineludible para con la o las empresas en las que se encuentran vinculados, pero además esas instituciones educativas que difunden dicho discurso, son casi siempre estadounidenses y por ende hacen parte de las élites del mundo empresarial a nivel global (Fernández, 2020).

En este sentido se asume, sobre todo en países como Colombia, que todo aquello que está divulgado mediante quienes se consideran expertos en el ámbito empresarial, no tiene forma de ser refutado y es indispensable de ser aplicado, pues según Fernández y Medina (2017), esa ideología está soportada por el poder con el cual cuentan los directivos o gerentes de las organizaciones empresariales más representativas a nivel internacional.

En concordancia, al indagar sobre el ejercicio de la administración de empresas a nivel latinoamericano, se tiene que, según Ocampo-Salazar et al. (2016) son dos las tendencias que marcan el estudio y ejecución de la disciplina. La primera tiene que ver con la búsqueda de la eficiencia de todos los recursos a lo largo del proceso administrativo, a fin de dar cumplimiento a su planeación estratégica y por ello se define como funcional y prescriptiva. La segunda es de

carácter crítico y comprensivo y se encuentra abanderada por las ciencias sociales. No obstante, predomina la primera, que orienta a la administración como una disciplina técnico-instrumental y descriptiva en donde se reducen las dificultades empresariales a soluciones basadas en criterios de eficiencia y productividad, obviando lo complejo de una empresa dado su integralidad y diversidad, y además su entorno.

En el estudio de Ocampo-Salazar et al. (2016), cuando hacen la búsqueda de artículos para realizar su investigación, el número de escritos encontrados evidencia lo mencionado acerca de la situación de la disciplina administrativa en Latinoamérica, pues se centran mayormente en las teorías tanto administrativas como organizacionales y en

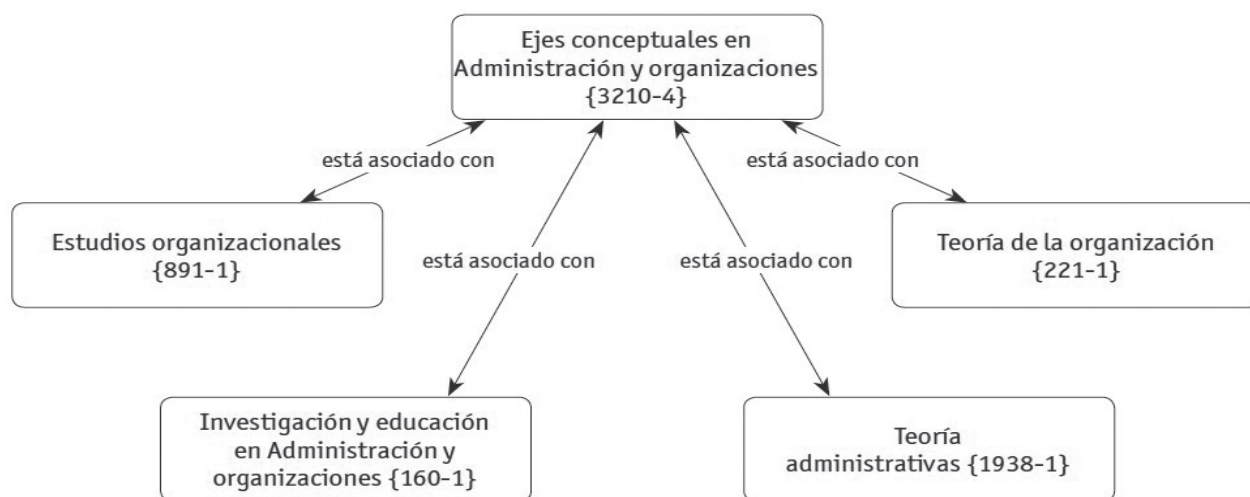
un último lugar se posiciona la investigación en administración y organizaciones, lo que indica claramente que no hay una cultura crítica hacia la disciplina; por el contrario, se ha quedado relegada en una teoría importada que no es susceptible de ser modificada de acuerdo con el contexto de la región. En la Figura 1 se muestra el número de artículos encontrados por los autores, por tema.

En Colombia, al revisar en la raíz de la orientación sobre la administración y por ende del desarrollo de habilidades para gerenciar en el ámbito empresarial, las competencias específicas en las que se basa la formación en administración en el país están lejos de poder responder a la realidad laboral tanto desde su contenido teórico como del

práctico, debido a que se ciñen al modelo de planeación, organización, dirección y control, sin tener presente aspectos externos como el mercado, la competencia y otros factores que determinan el consumo; lo que aleja a los administradores de empresas de la oportunidad de convertirse en actores de cambio, de tomadores de decisiones estratégicas y acertadas, y de ser innovadores en su gestión respecto a la disciplina; es decir, la formación de la administración en Colombia se ha orientado a impartir contenido en referencia a una teoría convencional y globalizada, lo que impide tener una posición reflexiva que invite a comparar entre lo real y lo que verdaderamente puede ser ideal y estar en concordancia con el contexto regional, con lo local (Gil, 2020).

Figura 1

Número de artículos investigados en el estudio de la administración de empresas en Latinoamérica.



Fuente: Tomado de Ocampo-Salazar et al. (2016).

El concepto y la clasificación de las habilidades gerenciales desde la teoría

Ahora bien, luego de comprender que hay una orientación del discurso o las premisas en el tema de la administración y el ejercicio de las habilidades gerenciales que si bien está alejada de las realidades de una región como la colombiana, ha hecho que exista una generalidad conceptual al respecto de varias habilidades directivas; lo que puede indicar que más allá de una definición conceptual, es la manera de aplicarlas, de asumirlas, de elegir las y de contextualizarlas en relación con una u otra situación, la que realmente puede denominar hábil a un gerente, directivo, ejecutivo o como quiera que se le pueda llamar a quien las ejerce.

Según Baque et al. (2020), la supervivencia de una empresa está supeditada a la habilidad de un gerente para la toma constante de decisiones en relación con objetivos, acciones y disposición de recursos para lograr la eficiencia, pero a la vez y por tratarse de seres humanos, la satisfacción de las personas que dirige. Así, su responsabilidad es de tal magnitud, que debe ser capaz de establecer las condiciones de trabajo, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, conocimiento, entre otros.

Aunque, es preciso mencionar que desde una perspectiva técnica las habilidades gerenciales son elementos que apoyan el cumplimiento de tareas directivas, pero no se conoce con certeza hasta qué punto el desarrollo de las mismas es totalmente determinante en el éxito de una empresa (Serrano, 2017).

En la teoría hay concordancia respecto a la clasificación que se les da a las habilidades gerenciales; por ejemplo, la Escuela Europea de Management (2016) recopila la clasificación en habilidades directivas en técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras tienen que ver con el grado de conocimiento que el gerente posee sobre la empresa y cada uno de sus procesos; las segundas tienen relación con la capacidad de comunicación y de socialización, de interactuar de manera acertada con los demás. Entre ellas se encuentran la motivación y la negociación. Y las últimas se refieren a la capacidad para visionar la organización como algo integral y el desarrollo de nuevos conceptos; entre estas se encuentran la creatividad, la resolución de conflictos y la innovación, pero todas siempre deben estar acompañadas del liderazgo como habilidad gerencial transversal. En la Figura 2 se muestra de manera gráfica la clasificación.

Serrano (2017), por su parte, va más allá y retomando la

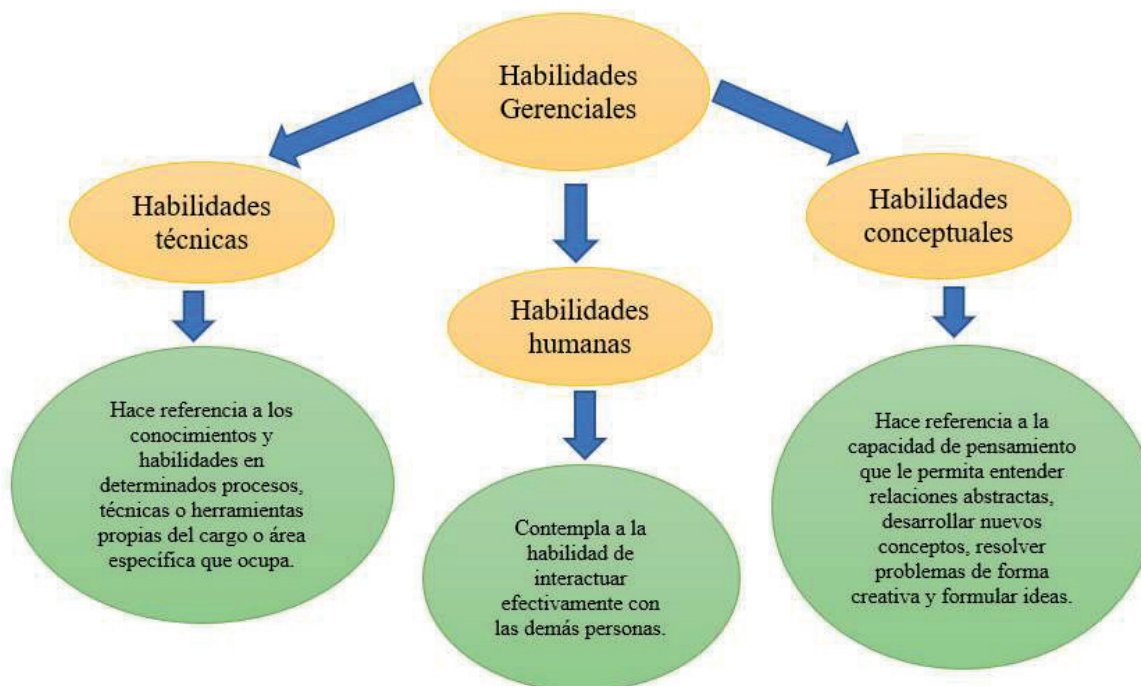
corriente de Aristóteles, afirma que lo que este filósofo define como virtudes, es la base de varias de las habilidades gerenciales de las que se habla en la actualidad. Las virtudes son definidas desde esa corriente teórica como el punto intermedio donde se vislumbra un estado de carácter humano que es evidenciado a través de acciones deliberadas, que no traen consigo ningún tipo de presión, que no son forzadas por ningún factor externo. Dichas virtudes al ser combinadas con el conocimiento técnico son las que permiten que una persona realice una labor directiva con liderazgo (Llano, como se citó en Serrano, 2017). Y es que si bien los conocimientos técnicos y la teoría cuentan con una significativa importancia en la dirección de empresas no son todo lo que se necesita para llevar la labor a un feliz término; así, pues, sin querer decir que no se requieren, tampoco se debe caer en la equivocación de pensar que una empresa se reduce a estructuras, procesos y sistemas, porque se le estaría concibiendo desde una perspectiva meramente mecanicista (Serrano, 2017).

No obstante, es preciso definir de manera teórica algunas de las habilidades de las que más comúnmente se habla en la actualidad:

Baque et al. (2020) definen el liderazgo como la forma y la efectividad con la que se logra

Figura 2

Clasificación de las habilidades gerenciales.



Fuente: Milenio, como se citó en Baque et al. (2020).

tener influencia y motivación en los demás para que aporten desde sus capacidades y posiciones en el éxito de la empresa donde se encuentran vinculados. De la habilidad para liderar se desprenden otras habilidades.

De acuerdo con Yarlequé (como se citó en Forero y Gómez, 2020), al ser la comunicación un elemento facilitador para establecer relaciones a través de códigos que hacen posible una conexión entre las representaciones cognitivas de las personas y sus acciones, se puede definir como una estructura social, pues hay un intercambio de información que hace posible el establecimiento de un diálogo

y una interacción en diferentes niveles, de tal manera que se da entre las diferentes áreas de una empresa.

Así también, la toma de decisiones es tener la disposición para realizar o no una tarea específica, o de asumir una actitud determinada en la cual se incluyen aspectos como la confianza y la creatividad para enfrentar el riesgo y la incertidumbre. Durante la toma de decisiones es imprescindible hacer uso de la racionalidad para resolver una dificultad, teniendo siempre conocimiento acerca de las distintas alternativas de solución, lo que comprende toda información que deba ser evaluada para

luego seleccionar la alternativa más acertada. Además, en este proceso es preciso tener en consideración elementos subjetivos del tomador de la decisión, que tienen que ver con su experiencia y con la forma como le imprime sus principios, valores y reflexiones de acuerdo con lo que cree que es lo más apropiado (Barzaga et al., 2019).

Por su parte, cuando se requiere del trabajo en equipo, es el momento en el que un líder debe delegar, pero además ser capaz de involucrar a sus colaboradores en el trabajo que se debe realizar para llevar al éxito a la empresa, mediante la construcción de confianza y la

motivación hacia la responsabilidad y el compromiso del grupo (Moreno, 2020). Una definición del trabajo en equipo, más ajustada a la práctica, se obtuvo de un ejercicio con los empleados de una empresa mexicana en el año 2019, en donde se concluyó que este tiene las características principales de dinamismo y adaptación, y en su proceso el integrante tiene un objetivo en común el cual logran de manera sinérgica, aportando sus conocimientos, habilidades y actitudes de una manera coordinada y liderada por quien esté a cargo (Mendoza et al., 2019).

Respecto a la habilidad de negociación, Marrero y Ortiz (2018), luego de recopilar las definiciones de varios autores, afirman que es un conjunto de acciones en las que están involucrados los intereses que convergen o divergen entre dos o más actores negociadores y que se manifiestan a través de un intercambio de comunicación, a fin de llegar a un acuerdo.

El sector y el tamaño de las empresas

Factores que influyen en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales desde antes de la pandemia

Se hace necesario, entonces, indagar hasta qué punto factores como el tamaño de las empresas

y el sector en el cual se desenvuelven inciden en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales, teniendo en cuenta, por ejemplo, que en un país como Colombia la estructura empresarial tiene mayor concentración en las Mipymes, como se muestra en la Tabla 1.

En el estudio realizado por Navia y Stefanu (2020), las organizaciones sin ánimo de lucro expresaron preocupación por el riesgo que corrieron durante la pandemia sus fuentes de financiación, por lo que identificaron la necesidad de diversificar sus alianzas y relacionamientos con otras entidades como universidades. Por otro lado, varias de las empresas grandes que hicieron parte de la investigación de estos autores, afirmaron que aspectos del ambiente de trabajo como ergonomía, iluminación, nivel de ruido y riesgos psicosociales ya no fueron tan fáciles de controlar como cuando se concentraban los trabajadores en las instalaciones de la empresa. En relación con la comunicación, las Pymes no han visto mayor obstáculo, pues hacen uso de herramientas convencionales como el correo electrónico y el teléfono.

Y es que el sector ha sido determinante a la hora de asumir con mayor o menor fuerza roles gerenciales, dependiendo de las afectaciones a la actividad empresarial específica, pues

según Amaya (2020), el sector de los servicios entre los que se incluyen restaurantes, discotecas, bares, cines y parques de diversiones, así como industrias culturales y creativas, tuvieron mayor dificultad para continuar generando ingresos durante la pandemia, debido a que el mundo entero se enfocó en las necesidades básicas de salud y alimentación, lo que coincide con Fernández (2020), quien habla de una gran crisis en el sector de los servicios, que radicó en las restricciones gubernamentales y en el temor de asistir a lugares con grandes aglomeraciones, por lo que un subsector como el turismo presentó un significativo estancamiento económico.

Por último, es imprescindible hablar del sector salud y las empresas que lo administran, las cuales cuentan hoy por hoy con un conjunto de estándares respecto a sus procesos y procedimientos que sus integrantes conocen a cabalidad y por ello los ejecutan de manera adecuada; sin embargo, esto resultó ser un reto en el que se hizo necesario que saliera a flote en los gerentes de este tipo de organizaciones, una habilidad de liderazgo integrada por elementos como la confianza, la honestidad, la autenticidad y la transparencia, la positividad, la capacidad para no perder el control de las emociones y no caer en la crítica destructiva, el saber delegar y poder manejar con humildad el

Tabla 1

Número de empresas por sectores económicos y tamaño (2018).

Sectores	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Pyme	Micro-empresa	Total
A: Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	343	1.341	3.261	4.602	21.038	25.983
B: Explotación de minas y canteras	249	393	953	1.346	10.011	11.606
C: Industrias manufactureras	1.072	2.499	9.926	12.425	122.111	135.607
D: Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	119	71	177	248	2.690	3.057
E: Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	490	648	6.490	7.208
F: Construcción	772	2585	8.170	10.755	82.418	93.945
G: Comercio al por mayor y al por menor; vehículos	1.146	4.476	18.824	23.300	261.295	285.741
H: Transporte y almacenamiento	313	1.030	4.363	5.393	38.408	44.113
I: Alojamiento y servicios de comida	105	341	1.829	2.170	24.301	26.576
J: Información y comunicaciones	165	482	2.410	2.892	22.119	47.176
K: Actividades financieros y de seguros	621	861	2.068	2.930	29.463	33.013
L: Actividades inmobiliarias	541	2.261	6.828	9.088	48.468	58.098
M: Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	8.380	9.871	141.863	152.067
N: Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	4.124	5.166	63.478	68.891
O: Administración pública y defensa; seguridad social	18	11	37	48	1.590	1.656
P: Educación	16	98	675	773	13.239	14.028
Q: Actividades de salud humana y asistencia social	169	565	2.432	2.997	29.830	32.997
R: Actividades artísticas de entrenamiento	33	121	690	811	11.315	12.160
S: Otras actividades de servicios	130	82	507	589	13.779	14.497
T: Actividades hogares en calidad de empleadores	-	-	1	1	153	154
Z: Actividad no homologada a CIU V4	332	1.550	11.617	13.167	538.271	551.769
Total	6.793	21.459	87.761	109.220	1.504.329	1.620.342

Fuente: Tomada de Economía Aplicada (2019).

desconocimiento para adoptar las opiniones de los demás (Jaén y Cortés, 2020).

Cambios y permanencias en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales durante la pandemia COVID-19

De acuerdo al objetivo de la investigación, se requiere conocer en qué sentido han cambiado las necesidades en torno al desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales, pues para Suriaga y Gamboa (2019), quienes escriben sobre las habilidades gerenciales en la actualidad sin especificar la influencia de la pandemia en ellas, afirman que los principios gerenciales tradicionales están vigentes, no obstante se presenta en ellos una transformación respecto a su enfoque, el cual se ajusta con las demandas del sector empresarial de la modernidad, que se caracteriza por tener estructuras organizacionales flexibles y más abiertas; lo anterior coincide en algo con Amaya (2020), quien asegura que la administración se debe ejercer desde un punto de vista de integralidad e integridad y que los directivos enfrentan desafíos al tener que ajustar la gestión empresarial a la realidad que ha dejado la pandemia.

Por su parte, Luis Fernando Alarcón, ex ministro de Hacienda y presidente de la junta

directiva de Almacenes Éxito, indica que lo que caracteriza un liderazgo adecuado, independientemente de si se está enfrentando o no una crisis; es la capacidad para comprender en su totalidad el negocio en el cual está inmersa la empresa, una perspectiva visionaria de futuro y la capacidad para comunicar la estrategia a los diferentes grupos de interés alrededor de la empresa (Semana, 2020).

En razón a lo previamente dicho y teniendo en cuenta el modelo de formación en administración de empresas en Colombia, del cual se habló párrafos atrás, acerca de basarse en el proceso administrativo convencional de planear, organizar, dirigir y controlar, sin tener en cuenta aspectos externos de las empresas; sea hace interesante remitirse a Navia y Stefanu (2020), quienes analizan los cambios en este proceso, luego de la situación causada por el COVID-19 en diferentes organizaciones, de distintos tamaños y sectores de Colombia y España.

Respecto a la planeación, que se define como el procedimiento en el cual el equipo de trabajo de una empresa anticipa de manera estratégica lo que se pretende lograr en un futuro cercano, perdió toda relevancia, pues los resultados del estudio afirman que varios de los proyectos quedaron en espera porque se tuvo que pensar en lo inmediato y en

los medianos plazos, a fin de poder implementar estrategias que dieran respuesta a lo que se presentó de manera imprevista, como por ejemplo la ejecución del teletrabajo, que además se estableció como una forma de organización en la cual se transforman las cadenas de mando y la práctica de la autoridad. Fernández (2020) asevera que la cultura organizacional de las empresas se ha visto afectada debido a que disminuyeron considerablemente las experiencias colectivas como el compartir emociones, como una estrategia de integración de los equipos de trabajo.

En la dirección, la toma de decisiones tuvo bastante importancia, pues aspectos como el confinamiento, permitieron llevarla a la práctica con mayor rapidez, dado que la situación así lo requería. Para el tema de coordinación, la comunicación interna cobró total relevancia debido a que fueron necesarios medios tecnológicos que en algunas empresas elevarían demasiado los costos. Este elemento tuvo que ser mejor organizado; por ello, fue necesario asignar roles para quién, cuándo y cómo se realizaría la comunicación, pues la incertidumbre debió ser muy bien manejada, a fin de que los colaboradores continuaran teniendo compromiso para con la empresa. Así mismo, respecto al control, la comunicación debió tener mayor fluidez y sencillez, para que la confianza

se fortaleciera (Navia y Stefanu, 2020).

Ahora bien, los cambios en las necesidades respecto a las habilidades gerenciales, vistos desde una perspectiva con menor secuencialidad como la que presenta el proceso administrativo, se enlistan de acuerdo con la recopilación que Amaya (2020) hace en relación con las habilidades y cualidades más buscadas en el líder de una actualidad marcada por la pandemia del COVID-19.

Para esta autora la primera habilidad requerida es la creatividad e innovación, pues quien la posee tiene la capacidad de dar solución a problemáticas de alta complejidad sin sentir temor para enfrentar diferentes tipos de crisis. Una segunda habilidad tiene que ver con la adaptación al cambio, pues un líder debe ser capaz de convencer a su equipo para que se ajuste y acepte los cambios rápidamente.

El liderazgo se hizo indispensable en la nueva modalidad de trabajo virtual, porque lleva consigo la responsabilidad de fomentar la adecuada realización de esta nueva forma de laborar, al contemplar aspectos como la autonomía del colaborador y la confianza que el jefe pueda tener en él; además, en un contexto como el actual, es de vital importancia apoyar y motivar a los empleados, quienes en

últimas deben saber qué hacer sin que sea necesario recibir órdenes, sobre todo en momentos de crisis, pues situaciones como la de la pandemia requieren de acciones inmediatas y coordinadas (Amaya, 2020).

La inteligencia emocional es otra de las habilidades gerenciales con mayor demanda luego de la pandemia del COVID-19, pues Amaya (2020) afirma que dirigir una empresa es cada vez más complicado porque su administración se debe hacer en un ambiente de total incertidumbre, lo que puede generar episodios de estrés y resistencia al cambio no solo del mismo líder sino de todo su equipo de trabajo; por ello, el manejo de las emociones se convierte en un requisito crucial en la práctica de la gerencia.

Para complementar, la confianza también es una habilidad imprescindible en el contexto actual, pues permite delegar con total certeza de que las tareas se harán de manera adecuada y oportuna, porque se ha llevado a cabo un proceso de compromiso con los colaboradores a través del cumplimiento de acuerdos previos, una comunicación asertiva, muestras de respeto y aprecio sincero, y valoración de su trabajo.

La resiliencia también se presenta como una habilidad gerencial que exige el mundo actual, pues tiene que ver con el

positivismo que se necesita para adaptarse, enfrentar y dar solución a problemáticas complejas. El manejo de la ansiedad y todas las emociones que ha generado la pandemia del COVID-19, sin duda afectan el desempeño de los colaboradores de una empresa, por ello la empatía también se requiere como habilidad en un dirigente, quien debe mostrar interés por lo que le acontece a su equipo de trabajo en lo personal. En ese sentido el saber escuchar es la forma de materializar la empatía, al aceptar las opiniones, ideas y sugerencias de los empleados (Amaya, 2020).

Una última habilidad en la lista de Amaya (2020) es la toma de decisiones, pues es posible que el teletrabajo le haya restado agilidad a este proceso, por lo cual es indispensable conocer hasta dónde los cambios en las estructuras laborales afectan la productividad.

Como ya se vio, es evidente que varias de las habilidades gerenciales conocidas hasta el momento han tenido que ser potencializadas y ejercidas con mayor fortaleza en el sector empresarial, dada la situación generada por la pandemia del COVID-19 y ha sido inevitable el desarrollo de nuevas habilidades que en general tienen mayor relación con la parte humana y emocional de las personas; sin embargo, vale la pena mostrar las aseveraciones de algunos autores sobre esos

aspectos que en el tema de habilidades gerenciales permanecen, independientemente de haberse presentado una crisis social y económica por la situación de la pandemia.

En complemento, como lo indican Suriaga y Gamboa (2019), no se puede negar que en la actualidad los avances tecnológicos, científicos, la globalización y los cambios socioculturales han obligado a transformar los modelos tradicionales de gerencia, lo que quiere decir que más allá de la pandemia, los cambios en relación con las habilidades gerenciales están dados no solo por uno sino por un conjunto de factores.

Para Navia y Stefanu (2020) la flexibilidad y la agilidad de la que se habla en la actualidad para asumir la dirección de una empresa o la coordinación de algún área, es algo que se venía realizando desde mucho antes, aunque en menor escala. Un teletrabajo alternado con la presencialidad ha sido desde hace varios años una opción acertada para los empresarios colombianos (Guzmán y Abreo, como se citó en Navia y Stefanu, 2020).

La tecnología también hace parte de los elementos que se han convertido en indispensables antes de la crisis por la pandemia, pues no solo se requiere para establecer un teletrabajo funcional, sino que es desde hace

tiempo una herramienta para potencializar una transformación digital necesaria en la implementación de los nuevos modelos de negocio (Amaya, 2020).

Para complementar, en el análisis crítico de Fernández (2020), quien explica cómo el discurso gerencial que se venía dando décadas atrás, si bien hoy ha tenido que modificarse para poder hacer frente a la pandemia del COVID-19, sobre todo en lo concerniente al medio ambiente y los recursos naturales, muestra un cambio algo contradictorio porque se han establecido estrategias de reapertura en favor de algunos sectores específicos, de lo cual es posible deducir que las premisas sobre un mundo empresarial globalizado, en donde los gerentes y colaboradores deben estar casi que sin ninguna condición al servicio de su empresa, continúan su curso.

Conclusiones

La pandemia del COVID-19 ha influido de manera innegable en el desarrollo y práctica de las habilidades gerenciales; no obstante, esta investigación demuestra que la necesidad de contar con un dirigente o gerente con capacidad para enfrentar un sector tan dinámico como el empresarial en la modernidad, va más allá de la capacidad para salir adelante de la crisis actual, pues el tamaño de las empresas, el sector al que pertenecen, los

cambios tecnológicos, las dinámicas de los mercados que requieren flexibilidad y agilidad, y los lineamientos discursivos al respecto de lo que está bien hacer para dirigir, son aspectos que se evidencian desde algunas décadas atrás, además elementos específicos de cada región y de cada sector económico, también determinan el nivel de exigencia en relación con una o varias habilidades gerenciales.

En concordancia, es posible concluir que algunas habilidades gerenciales fueron requeridas especialmente para dar solución a los efectos generados por la pandemia, pues como lo indican Jaén y Cortés (2020):

El liderazgo en condiciones normales está sometido a las rutinas y las normas preestablecidas en las organizaciones, pero cuando la normalidad se ve rota por causas tan extraordinarias y de difícil control, se hace que sea imprescindible un cambio de estilo de liderazgo. (p. 71)

La comunicación se hizo indispensable sobre todo para administrar la nueva modalidad del teletrabajo, pues se torna más plana, menos natural entre los seres humanos y requiere mayor capacitación y entrenamiento para el uso de las plataformas a través de las cuales se ejecuta (Navia y Stefanu, 2020).

En complemento, si bien el compromiso emocional del gerente para motivar a sus colaboradores a que realicen sus labores sin mayor presión a fin de poder delegar cada vez más, hace parte del discurso gerencial pensado desde antes de la pandemia para hacer frente al cambio de un paradigma que ya no pretende manejar lo empresarial desde la racionalidad (Fernández, 2020), la crisis actual generada por la pandemia del COVID-19 acentuó la necesidad de aplicación de las habilidades humanas, porque se atenuaron los límites entre lo laboral y lo personal.

Para finalizar, cabe mencionar que en algunos sectores económicos es muy complejo salir adelante en una crisis como la que se ha presentado por el COVID-19, pues pese a que se cuenta con personal capaz de desarrollar y llevar a la práctica habilidades gerenciales y se tenga definido claramente el negocio de la empresa, existen factores externos incontrolables. En este sentido la comunicación vuelve a tener un papel fundamental, porque se convierte en la herramienta para que trabajadores y empleadores tengan la posibilidad de hacer acuerdos más allá de las normas establecidas desde los gobiernos, pues a veces estas no se ajustan a las realidades específicas de cada empresa (Navia y Stefanu, 2020).

Referencias

- Amaya, C. (2020). *Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37820?show=full>
- Baque, L., Triviño, K. y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(edición especial), 1-15.
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J. y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Escuela Europea de Management (29 de enero de 2016). *Habilidades gerenciales, tipos e influencia en el liderazgo*.
- Fernández, C. (2020). La relevancia del discurso gerencial para los estudios organizacionales: reflexiones durante un evento pandémico. *Innovar*, 30(78), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90313>
- Fernández, C. y Medina, M. (2017). Los nuevos discursos del management: difusión impactos y resistencias. *Revista de Pensamiento y Análisis*, 20, 7-14. <http://dx.doi.org/10.6035/Revista.2017.20.1>
- Forero, I. y Gómez, D. (2020). *Capacitación en habilidades gerenciales enfocada en el liderazgo y la comunicación organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24412>
- Gil, D. (2020). Formación por competencias del estudiante de administración de empresas en Colombia. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 47(16), 31-44.
- Jaén, P. y Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por COVID-19. *Metas Enferm*, 23(6), 67-72. <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.23.1003081611>
- Marrero, Y. y Ortiz, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales. Elementos para su caracterización. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 185-197.
- Mendoza, J., Salazar, B. y Rodríguez, E. (2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Vinculategica Efan*, 1(3), 202-214. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5/18%20MENDOZA_SALAZAR_RDZ.pdf
- Moreno, L. (2020). *Desarrollo de habilidades gerenciales y nuevos retos* [Tesis de Posgrado, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36157?show=full>
- Navia, M. y Stefanu, Y. (2020). Cambios esperados en las funciones administrativas después de la emergencia sanitaria: estudio en directivos de España y Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 15(30), 6-23. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202002.001>

- Ocampo-Salazar, C., Gentilín, M. y Gonzales-Miranda, D. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 13-51. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.caol>.
- Economía Aplicada (27 de marzo de 2019). 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia? <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Revista Semana (26 de junio de 2020). ¿Cómo debe actuar un líder frente a la pandemia? <https://www.semana.com/management/articulo/como-debe-actuar-un-lider-frente-a-la-pandemia/290689/>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Statista (2021). Número acumulado de casos confirmados, muertes y recuperaciones del coronavirus en Italia entre el 17 de febrero y el 3 de mayo de 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1107849/covid-19-casos-confirmados-muertes-y-recuperados-por-dia-italia/>
- Suriaga, M. y Gamboa, J. (2019). Habilidades gerenciales de la actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1-16. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>