

COMPETENCIAS BLANDAS DE LOS LÍDERES EN ORGANIZACIONES EN  
BOGOTÁ D.C. DURANTE LA PANDEMIA COVID19



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO GRUPO GAIA

Presentado por

German Daniel Vargas Salas

Natalia Sánchez Rodríguez

Para optar al título:

Profesional en Administración de Empresas

Directora de trabajo de grado:

Marta Gisela Durán Gamba

MsC Ps. del trabajo y las Organizaciones

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2020

## Tabla de Contenido

|           |                                                                                                                         |                                      |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1         | Resumen.                                                                                                                | 4                                    |
| 2         | Introducción.                                                                                                           | 6                                    |
| 3         | Planteamiento problema.                                                                                                 | 7                                    |
| 4         | Objetivos.                                                                                                              | 8                                    |
| 4.1       | Objetivo General.                                                                                                       | 8                                    |
| 4.2       | Objetivos Específicos.                                                                                                  | 8                                    |
| 5         | Revisión de la literatura.                                                                                              | 8                                    |
| 5.1       | Competencias que debe tener un líder.                                                                                   | 9                                    |
| 5.2       | Competencias de un líder frente a una contingencia.                                                                     | 12                                   |
| 5.3       | ¿Qué es una pandemia?                                                                                                   | 14                                   |
| 5.4       | ¿Qué competencias desarrollan los líderes en tiempos de COVID19?                                                        | 17                                   |
| 6         | Metodología y presentación de resultados.                                                                               | 20                                   |
| 6.1       | Metodología de trabajo.                                                                                                 | 20                                   |
| 6.1.1     | Muestra poblacional.                                                                                                    | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 6.1.2     | Instrumento                                                                                                             | 21                                   |
| 6.1.3     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 21                                   |
| 6.1.4     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 21                                   |
| 6.1.5     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 22                                   |
| 6.1.6     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 22                                   |
| 6.1.7     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 22                                   |
| 6.1.8     | Etapas del proyecto.                                                                                                    | 23                                   |
| 6.2       | Presentación de Resultados.                                                                                             | 23                                   |
| 6.2.1.1   | Caracterización de la población                                                                                         | 23                                   |
| 6.2.1.1.1 | Género                                                                                                                  | 23                                   |
| 6.2.1.1.2 | Rango de edades de los participantes                                                                                    | 24                                   |
| 6.2.1.1.3 | Sector donde laboran actualmente.                                                                                       | 25                                   |
| 6.2.1.1.4 | Área en la organización a la que pertenece.                                                                             | 25                                   |
| 6.2.1.2   | Competencias de los líderes de las organizaciones durante la pandemia del COVID19, a nivel individual y organizacional. | 26                                   |
| 6.2.1.2.1 | Adaptabilidad                                                                                                           | 26                                   |
| 6.2.1.2.2 | Análisis de Problemas                                                                                                   | 28                                   |

|            |                                             |    |
|------------|---------------------------------------------|----|
| 6.2.1.2.3  | Control de las funciones de la organización | 29 |
| 6.2.1.2.4  | Comunicación y escucha asertiva             | 31 |
| 6.2.1.2.5  | Trabajo en equipo y cooperación             | 32 |
| 6.2.1.2.6  | Liderazgo                                   | 33 |
| 6.2.1.2.7  | Empatía                                     | 35 |
| 6.2.1.2.8  | Habilidades Tecnológicas                    | 36 |
| 6.2.1.2.9  | Automotivación                              | 37 |
| 6.2.1.2.10 | Análisis Numérico                           | 39 |
| 7          | Discusión de resultados                     | 40 |
| 8          | Conclusiones.                               | 47 |
| 9          | Recomendaciones.                            | 48 |
| 10         | REFERENCIAS                                 | 49 |

## Tabla de Gráficos

|                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1: Género con el que se identifican los encuestados.....                                                                                                                          | 24 |
| Gráfica 2: Rango de edades de los participantes. ....                                                                                                                                     | 25 |
| Gráfica 3: Sector en el que laboran actualmente .....                                                                                                                                     | 25 |
| Gráfica 4: Área en la organización a la que pertenece. ....                                                                                                                               | 26 |
| Gráfica 5: Enfrentarse con la mejor disposición a nuevos retos, tareas y personas.<br>Capacidad de Transformación. ....                                                                   | 27 |
| Gráfica 6: Responsabilidad, creatividad e innovación en las organizaciones para<br>adaptarse al cambio. ....                                                                              | 27 |
| Gráfica 7: Ser capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar<br>productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una<br>comunidad determinada..... | 28 |
| Gráfica 8: Generar planes de acción frente a situaciones contingentes que logren<br>mitigar el impacto dentro de una organización. ....                                                   | 29 |
| Gráfica 9: Capacidad de tomar decisiones basadas en métodos que permitan generar<br>valor dentro de una organización.....                                                                 | 30 |
| Gráfica 10: Control de las funciones de la organización.....                                                                                                                              | 30 |

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 11: Comunicación asertiva. ....                                                                                                             | 31 |
| Gráfica 12: Capacidad para expresarse claramente. ....                                                                                              | 32 |
| Gráfica 13: Lograr separar los intereses personales y trabajar con miras a cumplir un<br>objetivo en específico. ....                               | 32 |
| Gráfica 14: Cooperación de todo el equipo de trabajo para buscar la sinergia de la<br>organización.....                                             | 33 |
| Gráfica 15: Los líderes deben ser intuitivos, imaginativos, relajados y confiados,<br>tener destrezas interpersonales. ....                         | 34 |
| Gráfica 16: Participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la<br>organización.....                                               | 34 |
| Gráfica 17: Participación afectiva, Facilitar la interacción entre los demás e<br>integrarlos para que se involucren en la toma de decisiones. .... | 35 |
| Gráfica 18: Generar sentido de pertenencia dentro de la organización. ....                                                                          | 36 |
| Gráfica 19: Desarrollo de competencias digitales en el teletrabajo.....                                                                             | 37 |
| Gráfica 20: La automatización de procesos para mejorar su efectividad. ....                                                                         | 37 |
| Gráfica 21: Motivación individual, impulso y entusiasmo.....                                                                                        | 38 |
| Gráfica 22: Incentivar al personal al cumplimiento de sus funciones.....                                                                            | 38 |
| Gráfica 23: Análisis de datos financieros y estadísticos. ....                                                                                      | 39 |
| Gráfica 24: Generar bases de datos que permitan evaluar la gestión y el<br>comportamiento de la organización durante una contingencia. ....         | 40 |

## **Tabla de Ilustración**

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en<br>Bogotá D.C. durante la pandemia COVID19 ..... | 46 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **1 Resumen.**

El presente proyecto tuvo por finalidad evaluar las competencias blandas que deben tener los líderes durante la pandemia COVID19, y así disminuir el efecto que esta puede producir frente al cumplimiento de sus objetivos.

Para ello se tomó como referencia la fundamentación teórica, se realizó la aplicación de un instrumento ajustado a las necesidades de la investigación, el cual se aplicó a distintos líderes en organizaciones correspondientes organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios en Bogotá D.C., y posteriormente se realizó el análisis de resultados obtenidos.

De acuerdo con las evidencias, se identificaron algunas de las competencias blandas deben tener los líderes durante la pandemia, siendo importantes para mantener para su desempeño a nivel individual y organizacional a lo largo de la pandemia. Algunas de las competencias de mayor relevancia fueron la comunicación asertiva, la adaptabilidad, la motivación, el trabajo en equipo y el análisis de problemas.

**Palabras claves:** Competencias, líderes en las organizaciones, pandemia COVID19

## **Abstract**

The purpose of this project was to evaluate the soft skills that leaders must have during the COVID19 pandemic, and thus reduce the effect that this can produce in the fulfillment of their objectives.

For this, the theoretical foundation was taken as a reference, the application of an instrument adjusted to the needs of the research was carried out, which was applied to different leaders in organizations corresponding to the industrial, commercial, and service sector organizations in Bogotá DC, and later the analysis of the results obtained was carried out.

According to the evidence, some of the soft skills leaders must have during the pandemic were identified, being important to maintain for their performance at the individual and organizational level throughout the pandemic. Some of the most relevant competencies were assertive communication, adaptability, motivation, teamwork, and problem analysis.

**Keywords:** Competencies, leaders in organizations, COVID19 pandemic.

## **2 Introducción.**

Actualmente la pandemia del COVID19 interrumpe el alcance de los objetivos establecidos por las empresas, por lo que se hace relevante identificar y fortalecer las competencias blandas que requieren los líderes en las organizaciones, con el propósito de mitigar el impacto de la pandemia y asegurar el cumplimiento de sus metas organizacionales.

Por lo tanto, los líderes en las organizaciones deben orientarse a mejorar sus competencias blandas, como lo plantea Anderson (2012), tales competencias como lo son el manejo del talento humano, la comunicación y el uso de tecnologías, permiten dar respuesta a las necesidades de las empresas. Esto conllevó a desarrollar una investigación para el reconocimiento de las competencias blandas que han permitido a líderes una óptima gestión de su compañía durante la pandemia.

Para alcanzar los objetivos establecidos en la investigación se evaluaron las competencias blandas de los líderes en empresas en Bogotá D.C. de los sectores comercial, servicios e industrial, las cuales han operado antes y durante la pandemia de COVID19, con el análisis de los resultados de la investigación se identificaron cuáles competencias blandas han tenido mayor relevancia para sus líderes tanto a nivel personal como organizacional.

### **3 Planteamiento problema.**

Con la finalidad de garantizar su resistencia y perdurabilidad, las empresas precisan de líderes competentes, de acuerdo con Huerta y Rodríguez (2009), éstos requieren de cierto tipo de competencias blandas para desempeñar efectivamente las funciones propias de una empresa. La supervivencia de una organización depende de cada gerente o director encargado de su direccionamiento.

Contextualizando, la pandemia de COVID19 ha generado una crisis de salud mundial a la vez que ha impactado la economía global, repercutiendo en las empresas a corto y largo plazo; por esto las empresas deben contar con líderes capaces de hacer frente a esta crisis de forma apropiada. Corporación Financiera Internacional (2020).

Según Confecámaras (2020) en su encuesta nacional, Impacto económico COVID19, absolutamente todas las empresas en Bogotá D.C. y Colombia han sido afectadas por la pandemia, donde el sector económico al que pertenecen es un factor determinante, siendo el sector de servicios el que peor ha visto su situación.

De acuerdo con Escobar (2020) aún ante una crisis, si se fortalecen las competencias blandas que requiere un líder, es probable que una empresa sea capaz de desempeñarse efectivamente y evite el incumplimiento de los objetivos organizacionales que la componen y que están contenidos en su misión y visión.

Las Habilidades blandas para Durán et al. (2020) se consideran de gran valor para los procesos que atraviesan las organizaciones, ya que van encaminadas hacia el logro de los objetivos organizacionales como de quienes las conforman, estas

competencias permiten identificar los propósitos de la organización y son de gran aporte para el cumplimiento de estos bajo diferentes circunstancias. En este contexto vale la pena cuestionarse ¿Qué competencias blandas deben tener los líderes en organizaciones del sector industrial, sector comercial y sector de servicios en Bogotá D.C., durante la pandemia COVID19?

## **4 Objetivos.**

### **4.1 Objetivo General.**

Identificar las competencias blandas en los líderes, en organizaciones de diferentes sectores en Bogotá D.C. en el marco de la pandemia COVID19, a fin de que éstas contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

### **4.2 Objetivos Específicos.**

- Evaluar las competencias blandas en los líderes que líderes deben tener durante la pandemia COVID19, en organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios en Bogotá D.C., con base en las fuentes primarias.
- Determinar las competencias blandas en los líderes deben tener durante la pandemia COVID19, en organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios en Bogotá D.C.
- Plantear a las organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios en Bogotá D.C., las competencias blandas que los líderes deben tener durante la pandemia COVID19, de modo que puedan fortalecerlas.

## **5 Revisión de la literatura.**

A continuación, se describe una revisión de algunas de las investigaciones adelantadas acerca de las competencias blandas que debe poseer un líder en las empresas de tal forma que favorezcan la competitividad empresarial y la necesidad de revisar las habilidades de los trabajadores. Ante una situación de cambio social, económico y productivo, es indispensable adoptar nuevas formas de trabajo en el ámbito empresarial, tanto público como privado, encaminadas a establecer lazos de confianza que van más allá de lo meramente formal. Se deben desarrollar habilidades de tal forma que los trabajadores sean responsables, creativos, innovadores, cumplidores de su deber, además de perfeccionar las competencias relacionadas con la comunicación, manejo instrumental de otro idioma, la gestión del tiempo y la lectoescritura para continuar y/o mejorar la idoneidad de la organización. Domínguez (2020).

### **5.1 Competencias que debe tener un líder.**

Según Alles (2008) las competencias se definen como las habilidades, conocimientos y conductas críticas que desarrolla un líder dentro de una organización, el autor resalta que es muy importante tener en cuenta la estrategia de la compañía para hacer posible que el equipo dirija su esfuerzo a lo que verdaderamente marca la diferencia. Para Ortega (2017) las competencias se definen como saber hacer en un contexto sociocultural específico, en donde el ser humano es capaz de resolver problemas reales y elaborar soluciones que sean importantes para él o para una comunidad determinada.

En el caso de Tobón (2005), competencia es la capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que una actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad, para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo.

Las competencias no se desarrollan de la misma manera en cada persona y dependen de la capacidad y la destreza que se tienen para adaptarse teniendo en cuenta los factores económicos, sociales, políticos, etc. Según Ortega (2017), es importante señalar que las competencias se miden a través de desempeños, acciones e indicadores de gestión; para la Alles (2008) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Para Drucker, Mintzberg, Bennis, Peters, Waterman y Kotteror (2001) como se citó en Torres, (2020), es importante determinar que las competencias que debe desarrollar un líder se agrupan en tres tipos:

Primero se habla sobre las competencias orientadas al logro, teniendo conocimiento del negocio, desarrollando estrategias y teniendo un constante control del desempeño a la hora de realizar diversas funciones que apoyan al cumplimiento de los objetivos a través de la identificación de estos y el establecimiento de metas

que están sujetas tanto para el líder como para el equipo de trabajo donde se calculan los costos y beneficios para tener una alineación de toda la organización.

En el segundo tipo de agrupación se destacan las habilidades blandas del líder y su principal responsabilidad, que según Huerta y Rodríguez (2009) consiste en contribuir al desarrollo humano con el fin de proporcionar aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse vigentes.

Por último, están las competencias de cooperación y empatía, solicitar la participación de otros, dar crédito, reconocimiento, lograr espíritu de equipo, resolver conflictos y liderar el cambio.

En ese mismo orden de ideas, Escobar (2019) advierte que las organizaciones modernas necesitan líderes con:

- Conciencia de liderazgo: Detenerse a revisar sus objetivos antes de desarrollarlos |
- Inteligencia colectiva: para que en los procesos de toma de decisiones participen cada vez más personas.
- Innovación: Saber desarrollar un clima donde se premie la creatividad
- Empatía: para demostrar identificación con sus supervisores y supervisados y saber generar confianza
- Inteligencia emocional: Apelar a las emociones y convertirse en una fuente de motivación
- Conectividad: para garantizar el acceso de su equipo, en cualquier momento y desde cualquier parte

- Flexibilidad y adaptabilidad: Desenvolver entre diferentes culturas nacionales, culturas y modelos de negocio; lo que implica también capacidad de transformación.

## **5.2 Competencias de un líder frente a una contingencia.**

Adicionalmente en el contexto de esta investigación, dentro de las competencias que debe tener un líder frente a una contingencia, Vélez (2018) plantea la destreza para manejar obstáculos internos y externos asociados con metas de largo plazo, como conflictos personales y la resistencia a los cambios por parte de los trabajadores. También propone que las personas en cabeza de un grupo de trabajo deben lidiar con los procesos de reformulación de la cultura organizacional, además de ser intuitivos, imaginativos, relajados y confiados.

Para Alles (2008) Los líderes deben tener destrezas interpersonales, conocimiento en técnicas de adiestramiento y desarrollo, habilidades en la recopilación de datos y su posterior análisis estadístico; también debe tener habilidades comunicativas y destrezas en contratación. Por otra parte, estos brindan la oportunidad a los empleados de influenciar el cambio a través de la participación en la toma de decisiones en una organización.

Medina (2020), plantea seis aspectos claves para ser un buen líder en este entorno:

- El líder debe ser fuerte y visionario, con formación necesaria para afrontar las crisis y con las competencias para gestionar personas en un futuro próximo. En este aspecto, Medina (2020) indica que “Las organizaciones necesitarán líderes, capaces de pensar en la estrategia de personas y

talento, y de trabajar con la dirección en la estrategia de negocio”. En este sentido Medina indica, que el Gerente debe ser el primero en plantear la necesidad del cambio y la adaptación necesaria, así como proponer las primeras acciones a aplicar.

- **Visión holística:** Medina (2020) plantea que el líder debe estar consciente que “la organización a su cargo es un todo que debe ser mayor que la suma de las partes”. Adicionalmente María García, citada en Medina (2020) indica cinco áreas claves de responsabilidad que son esenciales: la valentía para inspirar, una visión holística de la organización, participación y conocimiento de la estrategia de negocio para poder influir en la toma de decisiones y automotivación para contagiar energía, movilizar e inspirar a la organización.
- **Dominio de nuevas tecnologías:** Medina (2020) indica que los líderes “deben estar a la altura y nivel de un nuevo de trabajador (millennials y centennials) en cuanto al uso de las tecnologías más innovadoras y recientes a nivel global (a pesar de ser inmigrantes digitales y no nativos digitales)”
- **Adaptable y “líquido”:** Medina cita a Peñalver (2020), indicando el cambio de las organizaciones desde un modelo sólido/rígido, hacia un nuevo modelo de organización líquido. El líder debe ser aún más rápido en sus respuestas; este líder debe ser capaz de gestionar el desempeño de personas que trabajan: temporalmente, tienen talentos diferentes, valores

distintos, no dependen jerárquicamente unos de otros, y trabajan a distancia unos de otros (teletrabajo).

- Talento Humano: Medina (2020) sobre este punto indica que: “los jóvenes talentos de una organización flexible dan por hecho que disponen de servicios ágiles de la administración de recursos humanos y que van a acceder a los servicios administrativos de recursos humanos a través de un “click”.
- Convivencia con Robots: Medina sobre este punto, cita a Hillier-Fry (2020), este dice que: las personas no perderán relevancia frente a los robots, sino que las empresas necesitan aprender a gestionar a las personas junto con los robots. Trabajar en equipo con robots (no solo supervisarlos) no es ciencia ficción, así como los militares que ya trabajan con ellos para la desactivación de bombas y con drones. Los líderes tienen que conectar más con las personas, con mayor transparencia y empatía.

### **5.3 ¿Qué es una pandemia?**

En este apartado se trata de definir el término pandemia, puesto que este concepto ha tenido variaciones en los últimos años, y los expertos aún no tienen un consenso definitivo con el cual la población pueda identificar claramente las características de una pandemia. Según Villarreal (2019) inicialmente se tomó el término pandemia por influenza, cuando un nuevo virus de influenza A se propaga mundialmente y a esta idea se le acuñó el nombre «pandemia» (del griego pan que significa «todo» y demos que significa «personas»)). También se presentaban definiciones previas de pandemia contenidas en las directrices de la Organización Mundial de la Salud que

hacían alusión a grados de severidad, pero esto también significaba un riesgo, puesto que la severidad no podría evaluarse sino hasta que ha avanzado el proceso de contagio entre la población. Este criterio fue abandonado en las directrices de 2009 y la Organización Mundial de la Salud después modificó su sistema de alertas frente a pandemias, y sacó un nuevo documento en junio de 2013, que plantea muchos elementos para la evaluación del avance de una pandemia. En este documento no se retomó el criterio de severidad dentro de la definición como criterio para declarar la presencia de una pandemia. Esto hacía que cada uno de los países se obligará a llevar un diagnóstico del avance de la pandemia dentro de su territorio.

El documento de 2013 limita la definición de pandemia al caso de la influenza, pues señala que ésta ocurre cuando un virus de la influenza tipo A, para el que la mayoría de los humanos tienen poca o ninguna inmunidad, adquiere la habilidad de ocasionar una transmisión sostenida de humano a humano, lo que conduce a brotes a nivel comunitario. Tal virus tiene el potencial de propagarse rápidamente a nivel mundial, lo que ocasiona una pandemia. Pero este aspecto se eliminó en dicho documento, ya que según Villarreal (2019), la definición de pandemia no alude a los índices de mortalidad que se puedan presentar; sin embargo se crearía el problema de la saturación de las consultas médicas y las tasas de hospitalización, con todo esto se volvió latente durante la pandemia de 2009 que la Organización Mundial de la Salud no había emitido formalmente una definición “acabada” de pandemia, sino que únicamente había indicado las distintas fases en que se emite una alerta pandémica.

Por lo tanto, Villarreal (2019) advierte que una pandemia comienza como una epidemia, cuya definición es bastante amplia y contempla incluso enfermedades

distintas a las que podrían ocasionar una pandemia, como lo son las enfermedades no transmisibles. Por lo tanto, aunque las pandemias son también epidemias, no se utiliza este último concepto. Y además una pandemia también tiene que ver con la emergencia de salud pública a nivel internacional, según la definición que plantea la Organización Mundial de la Salud OMS (2020). Esto implica que otros fenómenos que pueden incluirse en esa categoría quedan fuera del ámbito de este estudio.

Hoy en día se informa que “Una pandemia es el brote global de una enfermedad” donde la mayoría aún no tienen inmunidad contra ella. Pero, aunque se extiende a nivel mundial y puede causar casos graves, no necesariamente genera una gran cantidad de decesos en la población. según la Organización Mundial de la Salud OMS (2020) la pandemia puede ser considerada también como la propagación de epidemias a nivel global. Por esta razón, la pandemia también es llamada como epidemia mundial o epidemia global.

Es así, como en diciembre del 2019, en Wuhan (Hubei, China) se alertó sobre la presencia de un brote epidémico de una nueva enfermedad respiratoria grave (SARS, del inglés severe acute respiratory síndrome), rápidamente se identificó el agente: un nuevo coronavirus, inicialmente llamado COVID-19. Ya en enero del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la alerta sanitaria internacional y la República Popular China trató de contenerla por medio de la cuarentena de la ciudad. Esta reciente dolencia se ha denominado por consenso como la enfermedad producida por Coronavirus 2019 (COVID-19, siglas en inglés), y al nuevo beta-coronavirus como virus del SARS tipo 2 (SARS CoV-2).

#### **5.4 ¿Qué competencias desarrollan los líderes en tiempos de COVID19?**

Las pandemias, como el coronavirus o COVID19, han activado rápidamente los cambios en las diferentes labores del ser humano y una de ellas tiene que ver con el trabajo que desarrollan las organizaciones, que pasó de ser totalmente presencial a un trabajo a distancia, cuya nueva modalidad laboral es denominada teletrabajo, siendo su soporte principal la tecnología y las nuevas formas de relacionarse las diferentes secciones dentro de una organización. Dentro de esta modalidad el trabajo se hace casi siempre desde casa, en ciudades o localidades que no pertenecen directamente a la empresa y en épocas de pandemia estos sitios son muy favorables siendo parte de nuevos planes de contingencia ante crisis eventuales como la pandemia del COVID19. En dichas eventualidades el administrador debe estar alerta para asignar las herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución y la toma de decisiones en tiempo real, tales como: computadoras, sistemas de redes informáticas y de comunicaciones, bases de datos, videoconferencias, Internet, teléfonos inteligentes, drones, y software entre otras. El teletrabajo se sustenta en las plataformas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); así como en las competencias digitales del trabajador, CAF (2020).

El teletrabajo es una forma de organización laboral que busca el desempeño de actividades tanto remuneradas como de prestación de servicios a terceros, a través de los medios tecnológicos y comunicación directa del trabajador y la empresa, sin requerir de la presencia física del trabajador, en el sitio específico de trabajo.

Por otra parte, en teletrabajo el líder, debe estar capacitado para utilizar las TIC, junto con el manejo de programas de automatización de oficinas que estén conectadas

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

Para Domínguez (2020) un buen líder requiere al menos siete habilidades: ser eficiente, autónomo, orientarse por resultados y metas puntuales, recursivo, gestionar su tiempo, aplicar las tecnologías de la información y la comunicación, saber trabajar en equipo y adaptarse al cambio. Para ello es conveniente recurrir a la base de conocimiento existente sobre equipos de trabajo virtual para gestionar de forma conveniente a los empleados remotos. Convertir el trabajo presencial de una organización en uno virtual o en una mezcla de ambos conlleva una serie de retos tanto para el teletrabajador como para el líder de equipo virtual y la organización misma. El teletrabajo y el trabajo móvil con las tecnologías de la información y comunicación son una tendencia al alza en el mundo, principalmente para fomentar un mayor equilibrio entre la vida personal y la laboral. Domínguez (2020).

Según Barajas, L. Betancur, L. y López, N. (2020) el liderazgo por parte de una persona encargada de administrar una organización debe direccionar nuevas estrategias y tácticas hacia una comunicación asertiva para desarrollar esas competencias que le permitan trabajar de manera eficiente con su equipo de trabajo,

para evitar que la información se desvíe o pueda ser mal interpretada por los receptores. También adaptarse a las nuevas costumbres de las personas bajo los cuidados de seguridad que deben tenerse como, por ejemplo, alternativas de entregas, pagos, modificaciones en los productos que se ofrecen y el cómo se ofrecen.

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

Según Barajas, Betancur, y López, (2020). En una empresa si el líder toma la decisión que sus colaboradores deben trabajar desde casa, asignándoles herramientas que les permitan desarrollar eficazmente su trabajo, como capacitaciones, envío de sillas de oficinas y computadores a las casas de los colaboradores y mejoramiento en los canales de comunicación. El líder también debe tener en cuenta las personas que deben desplazarse hasta la planta de producción, asignándole los elementos de seguridad, envases de alcohol, galones de hipoclorito y medidas de distanciamiento dentro de las instalaciones. Cabe aclarar que la empresa no ha detenido sus labores por ser un proveedor importante de insumos para el tratamiento de agua y desinfección.

Por otro lado, es importante resaltar las habilidades blandas y el rol que tienen los gestores del talento humano, así como para otros líderes empresariales tal como lo señala Durán et al. (2020) las destrezas blandas permiten a los gerentes de talento humano y su personal adaptarse de manera rápida a las nuevas condiciones de trabajo, redireccionando las actividades diarias y el proceso de desarrollo de alternativas enfocadas al logro de objetivos organizacionales y personales.

## **6 Metodología y presentación de resultados.**

### **6.1 Metodología de trabajo.**

De acuerdo con los objetivos de este proyecto, se desarrolló el método cualitativo-cuantitativo ya que se analizan los datos teóricos y se pone en marcha la práctica para poder respaldar dicha información, según Baptista (2014) la investigación cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Para la identificación de las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en la pandemia COVID19, se implementaron los dos métodos para un análisis descriptivo-exploratorio, uno respaldado a partir de autores destacados en la Revisión de la literatura y por el otro lado el desarrollo de la encuesta por medio de Google Form mencionado anteriormente.

#### **6.1.1 <**

La población a evaluar fueron los líderes y miembros de organizaciones de diferentes sectores (Comercial, industrial y servicios) en Bogotá D.C, la encuesta se aplicó a personas que trabajan en diferentes áreas dentro sus respectivas

organizaciones (recursos humanos, contabilidad, comercial, finanzas, marketing, producción, dirección, gerencia, compras) los cuales trabajan actualmente y han logrado mantener su cargo durante la situación producida por el COVID19, dando como resultado una muestra de 76 personas, lo cual indica que se puede determinar como una muestra finita no probabilística por conveniencia.

### **6.1.2 Instrumento**

Según las fuentes primarias se establecieron las competencias blandas más representativas de los líderes a nivel individual como organizacional. Posteriormente se construyó una encuesta con escala Likert cuyos ítems tenían una selección múltiple con las siguientes opciones (5. Muy importante, 4. Importante, 3. Moderadamente importante, 2. Poco Importante, 1. No es importante). El instrumento evalúa las competencias que deben tener los líderes durante la pandemia COVID19, organizacional bajo 10 ítems, en la plataforma de Google Form (Ver anexo 1).

### **6.1.3 Etapas del proyecto.**

El diseño metodológico según Rivera (2014), se desarrolló sistemáticamente en las siguientes etapas de conformidad con los objetivos establecidos:

#### **6.1.3.1 Etapa 1: revisión de la literatura.**

- i) En la etapa inicial de la investigación se realizó la consulta de diferentes fuentes de información sobre el objeto de estudio, el cual fue las competencias blandas en los líderes en las organizaciones en Bogotá D.C. en el marco de la pandemia COVID19.

#### **6.1.3.2 Etapa 2: procedimiento.**

Para el desarrollo del proyecto se recibió la ayuda de personas de distintas áreas de organizaciones pertenecientes al sector comercial, industrial o de servicios, quienes participaron aportando la identificación de su género, edad, sector en el que trabaja actualmente, cargo y área a la que pertenece.

Posteriormente al ser completada la encuesta, fue enviada vía correo electrónico por medio de Google form, pidiendo a los participantes su colaboración en el diligenciamiento de esta.

#### **6.1.3.3 Etapa 3: Presentación de resultados.**

En esta etapa el grupo desarrollador del proyecto realizó una sistematización de los resultados adquiridos en las etapas anteriores, mostrando resultados cuantitativos y cualitativos realizados en la encuesta.

#### **6.1.3.4 Etapa 4: Análisis y discusión de los resultados.**

Una vez desarrolladas las etapas anteriores, el grupo del proyecto llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación de cada competencia blanda, como también un análisis cualitativo/cuantitativo de las respuestas aportadas por los participantes acerca de las competencias blandas de los líderes de las organizaciones en Bogotá D.C. durante la pandemia COVID19.

#### **6.1.3.5 Etapa 5: conclusiones.**

Se realizaron las conclusiones concernientes para el desarrollo del proyecto donde se procedió a identificar qué competencias requieren los líderes de las organizaciones durante la pandemia respondiendo a los objetivos planteados.

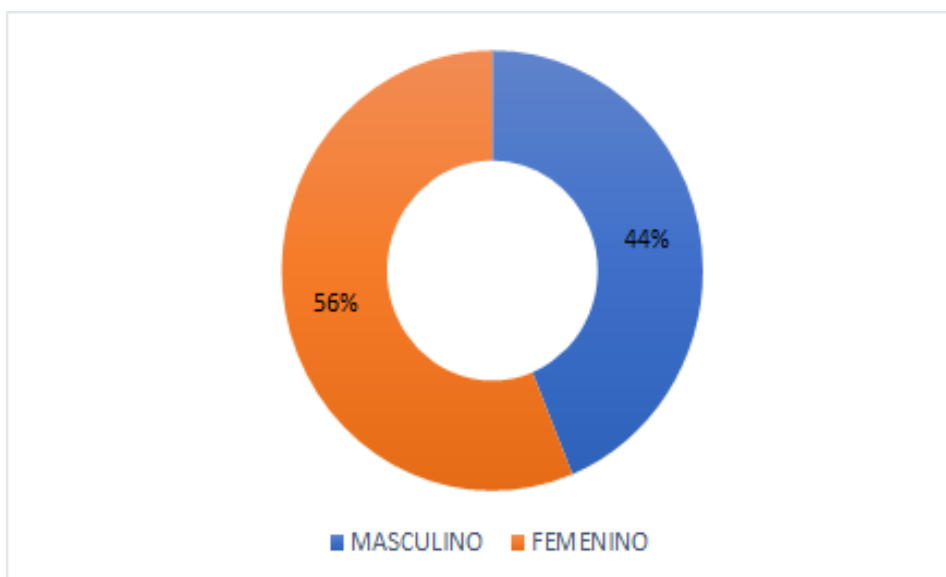
#### **6.1.4 Presentación de Resultados.**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, para así evaluar las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en Bogotá D.C. durante la pandemia de COVID19 y un análisis descriptivo con miras a proponer las competencias a fortalecer y de esta forma conseguir un buen rendimiento durante la pandemia COVID 19.

#### **6.1.4.1 Caracterización de la población**

##### **6.1.4.1.1 Género**

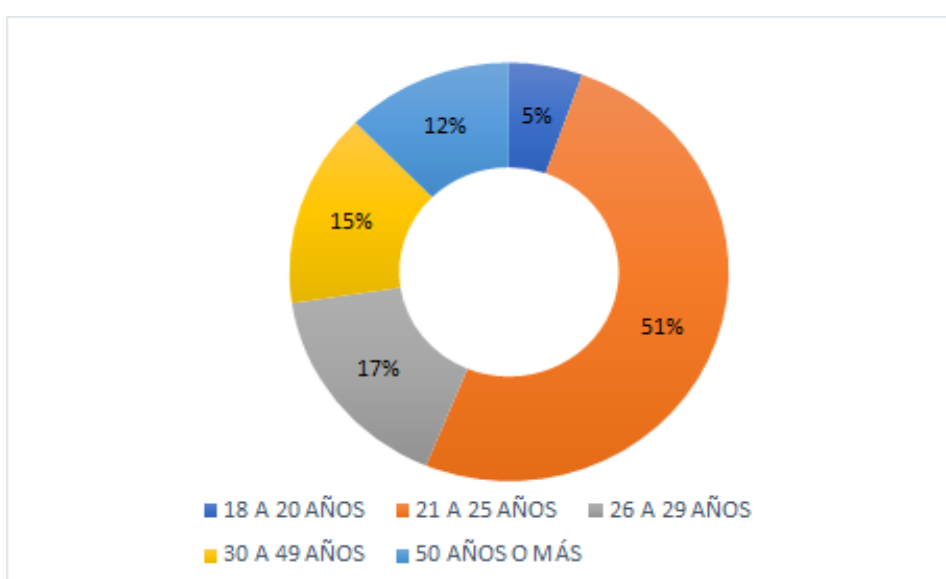
Los resultados obtenidos frente a la identificación de género muestran que el 56% de los participantes se identifican con el género femenino, mientras que el 44% se identifica con el género masculino (Gráfica 1).



**Gráfica 1: Género con el que se identifican los encuestados.**

#### **6.1.4.1.2 Rango de edades de los participantes**

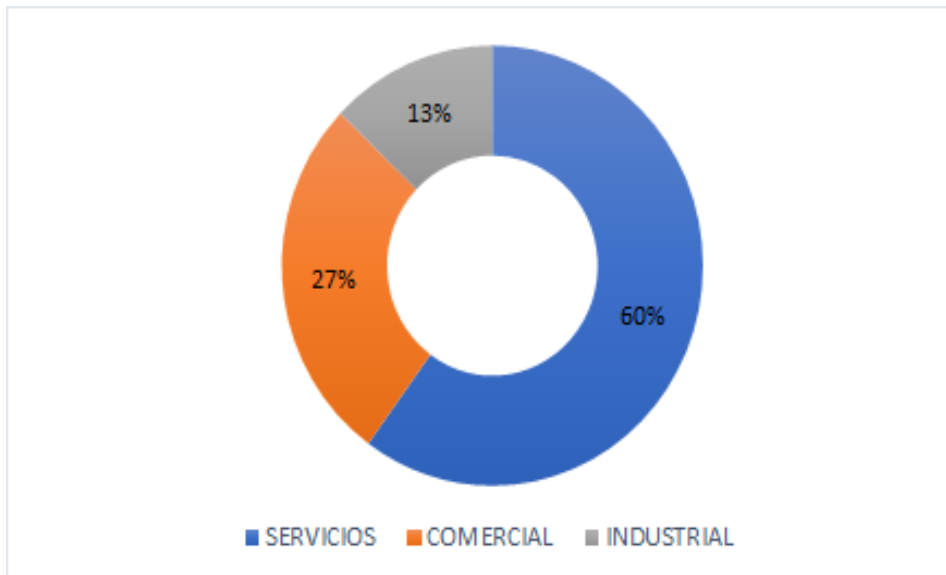
De acuerdo con los resultados obtenidos en la clasificación por edades el 51% de los participantes está entre los 21 a 25 años, el 17% está entre los 26 a los 29 años, el 15% está entre las edades de 30 a 49, los de 50 años o más son el 12% y los de 20 años o menos son el 5% (Gráfica 2).



**Gráfica 2: Rango de edades de los participantes.**

#### **6.1.4.1.3 Sector donde laboran actualmente.**

Se evidencia que de los encuestados el 60% se encuentra laborando actualmente en el sector de servicios, el 27% de estos está en el sector comercial y el 13% restante está en el sector industrial (Gráfica 3).

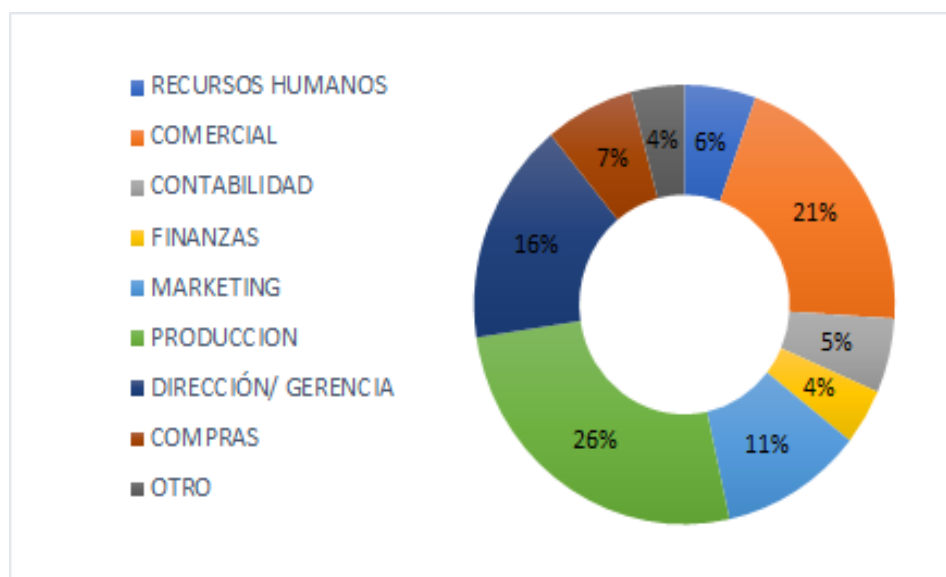


**Gráfica 3: Sector en el que laboran actualmente**

#### **6.1.4.1.4 Área en la organización a la que pertenece.**

Como se puede observar en la gráfica, la encuesta fue realizada en diferentes áreas de las organizaciones de esta manera se puede inferir el contacto, desarrollo de las competencias y la cooperación que cada una de ellas tiene entre sí; El 26% de los encuestados pertenecen al área de producción y el 21% corresponde al equipo comercial, posterior a esto contamos que los participante también pertenecen a otra áreas tales cómo Recursos Humanos con el 16%, Marketing con un 11%,

Compras con el 7%, Finanzas y otros con un 8% y un 6% pertenece a la dirección y gerencia.

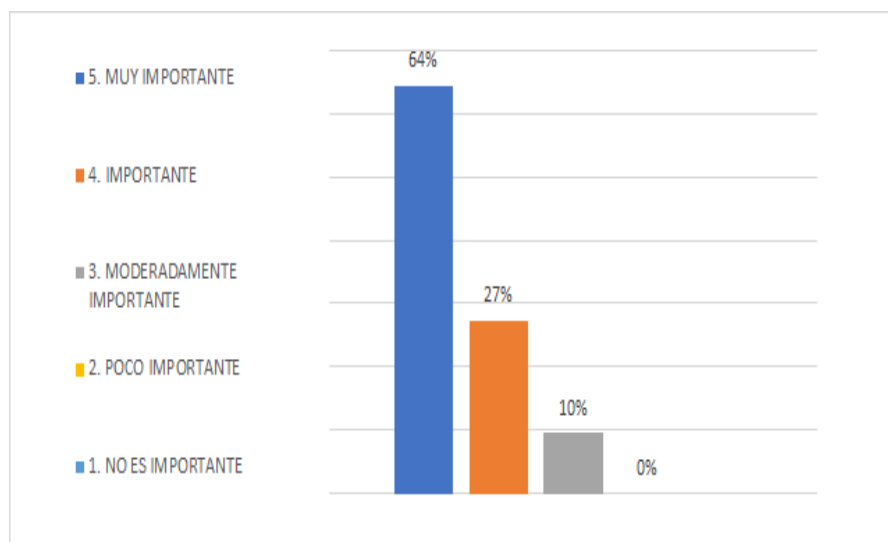


Gráfica 4: Área en la organización a la que pertenece.

#### 6.1.4.2 Competencias de los líderes de las organizaciones durante la pandemia del COVID19, a nivel individual y organizacional.

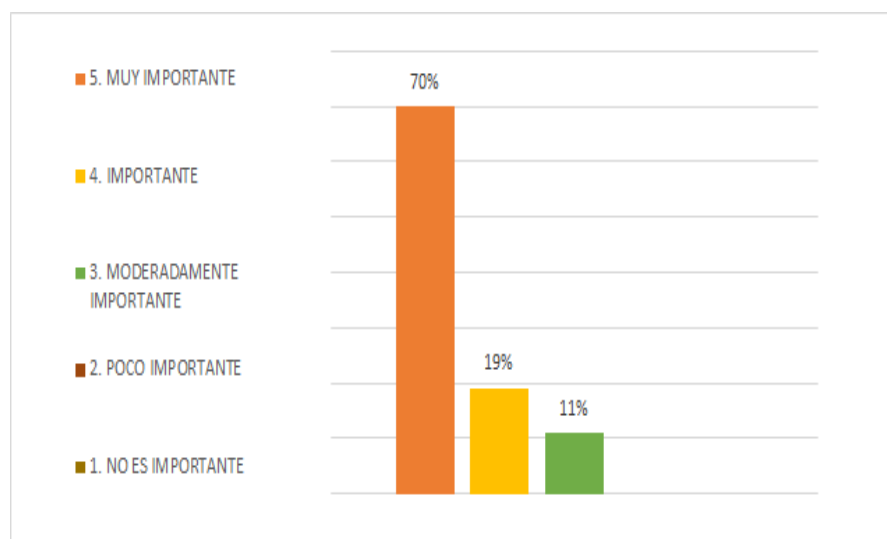
##### 6.1.4.2.1 Adaptabilidad

Respecto a la competencia de adaptabilidad a nivel personal, el 64% de los participantes la identifican como muy importante, el 27% la evalúa como importante y el 10% como moderadamente importante, en este caso la opción poco importante y no es importante no registraron ningún valor (Gráfica 5).



**Gráfica 5: Enfrentarse con la mejor disposición a nuevos retos, tareas y personas. Capacidad de Transformación.**

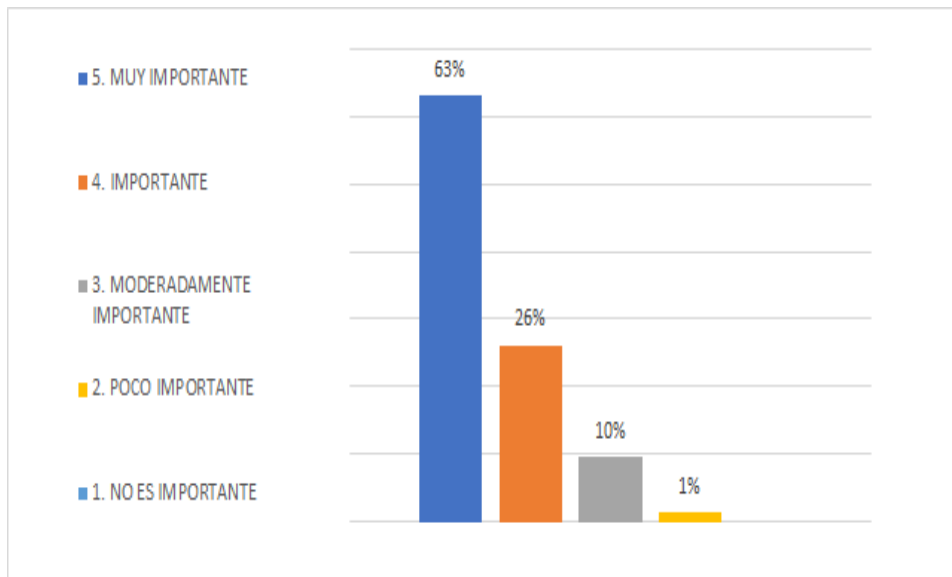
Se evidencia que a nivel organizacional la adaptabilidad es calificada en por el 70% como muy importante, por el 19% como importante y 11% la valora como moderadamente importante, en este caso la opción poco importante y no es importante no registraron ningún valor (Gráfica 6).



**Gráfica 6: Responsabilidad, creatividad e innovación en las organizaciones para adaptarse al cambio.**

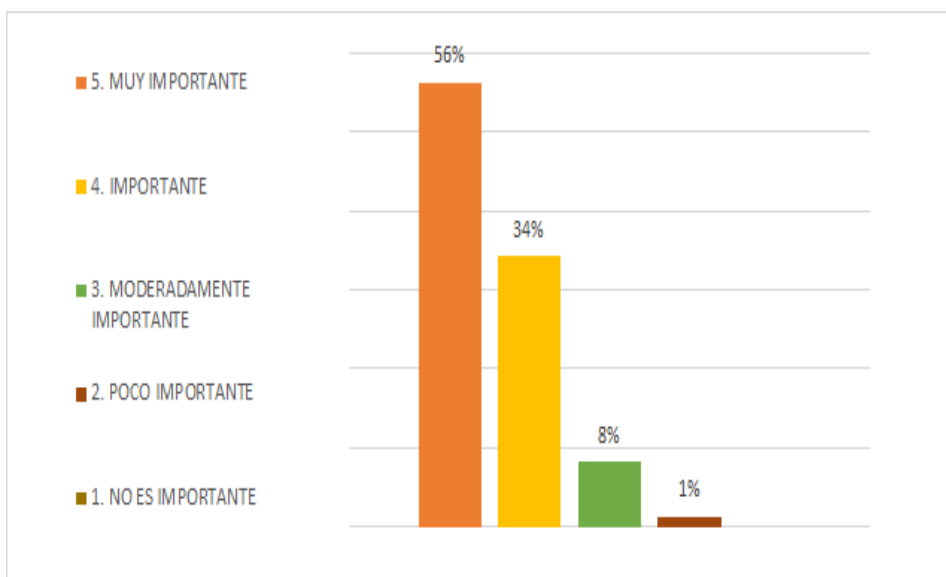
#### 6.1.4.2.2 Análisis de Problemas

Para la competencia de análisis de problemas a nivel individual se registró que 63% la considera como muy importante, el 26% la como importante, el 10% la considera moderadamente importante, el 1% la posiciona como poco importante, para la opción no es importante no hubo ningún valor (Gráfica 7)



**Gráfica 7: Ser capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada.**

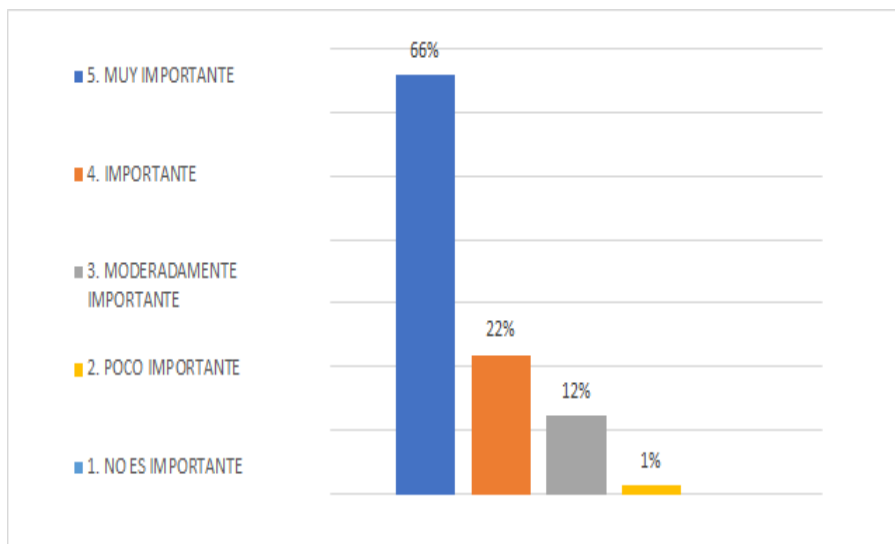
De acuerdo con los resultados a nivel organizacional la competencia fue evaluada por el 56% como muy importante, el 34% la evaluó como importante, el 8% la calificó como moderadamente importante y el 1% poco importante, en este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 8).



**Gráfica 8: Generar planes de acción frente a situaciones contingentes que logren mitigar el impacto dentro de una organización.**

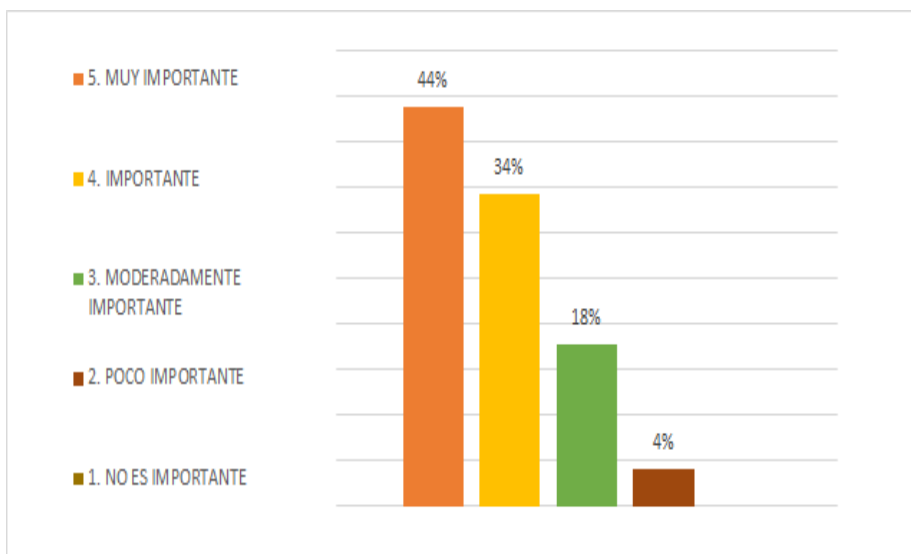
#### **6.1.4.2.3 Control de las funciones de la organización**

Se aprecia que, en la calificación de control como competencia a nivel individual, que el 66% la calificó como muy importante, el 22% la calificó como importante, el 12% dijo que es moderadamente importante y el 1% la calificó como importante, en este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 9)



**Gráfica 9: Capacidad de tomar decisiones basadas en métodos que permitan generar valor dentro de una organización.**

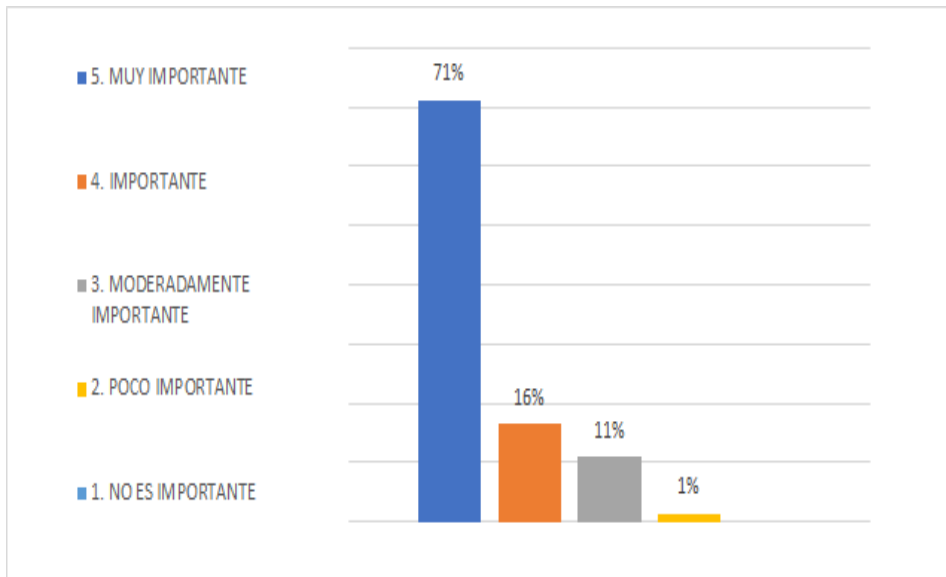
Se evidencia que, a nivel organizacional, el 44% valoró la competencia como muy importante, el 34% la calificó como importante, el 18% la evaluó como moderadamente importante y el 4% le dio una valoración de poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 10).



**Gráfica 10: Control de las funciones de la organización.**

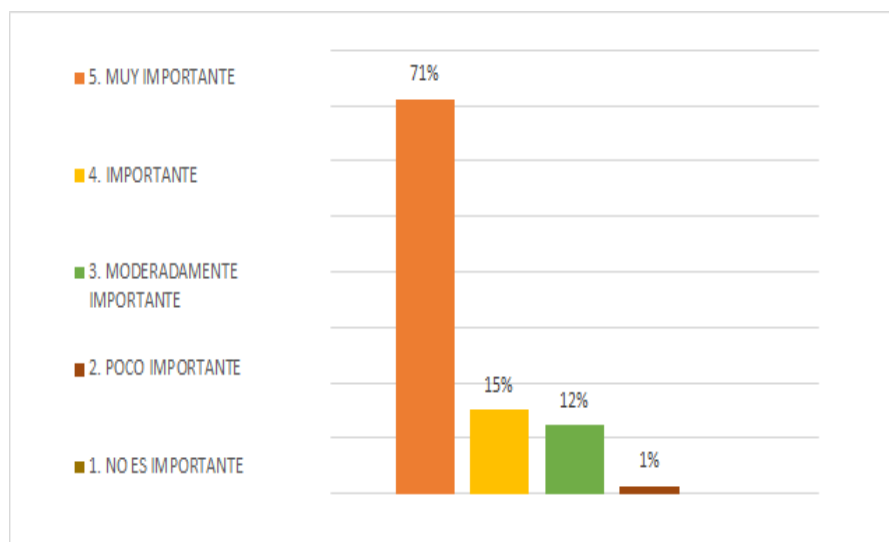
#### 6.1.4.2.4 Comunicación y escucha asertiva

Respecto a la competencia comunicación y escucha asertiva, los participantes de la encuesta seleccionaron en un 71% que es muy importante, el 16% la calificó como importante, el 11% la posicionaron como moderadamente importante y el 1% como poco importante, en este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 11).



**Gráfica 11: Comunicación asertiva.**

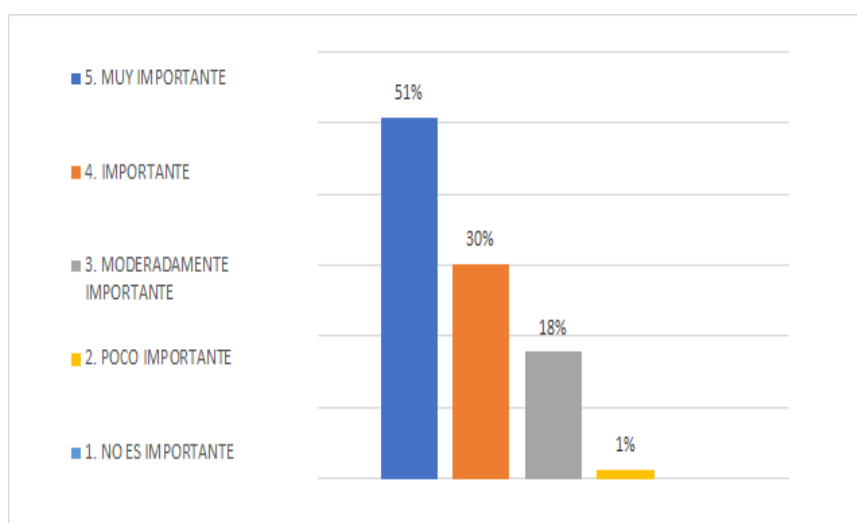
En relación con la competencia a nivel organizacional el 71% la considera muy importante, el 15% la considera importante, el 12% como moderadamente importante y el 1% como poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 12).



**Gráfica 12: Capacidad para expresarse claramente.**

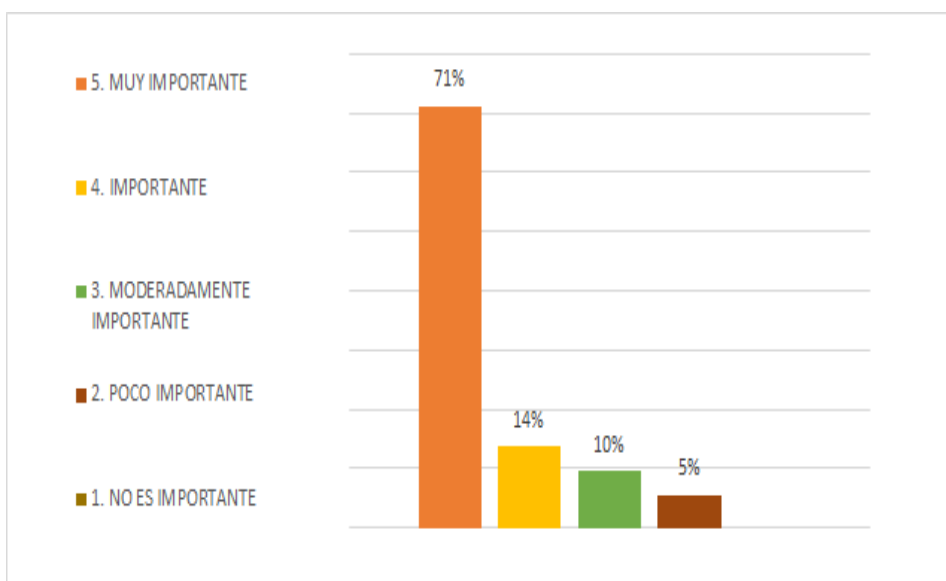
#### **6.1.4.2.5 Trabajo en equipo y cooperación**

Los resultados a nivel individual para esta competencia nos muestran que el 51% estima que es muy importante, mientras que el 30% la ve como importante, el 18% la define como poco importante y el 1% como poco importante, para este caso la opción no es importante no registra ningún valor (Gráfica 13).



**Gráfica 13: Lograr separar los intereses personales y trabajar con miras a cumplir un objetivo en específico.**

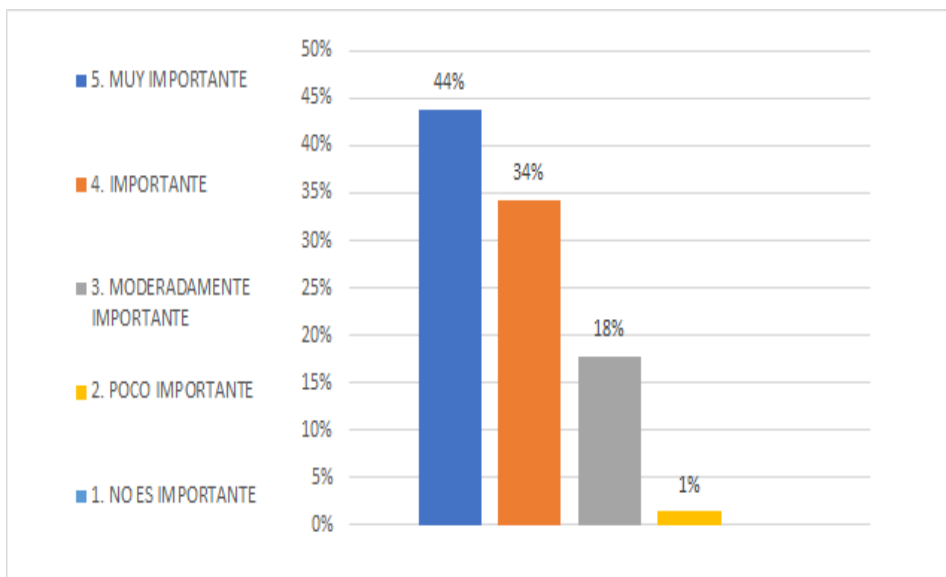
Se aprecia en los resultados a nivel de organización que el 71% de los participantes indican que la competencia es muy importante, para el 14% es importante, el 10% la ve considera moderadamente importante y el 5% como poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfico 14).



**Gráfica 14: Cooperación de todo el equipo de trabajo para buscar la sinergia de la organización.**

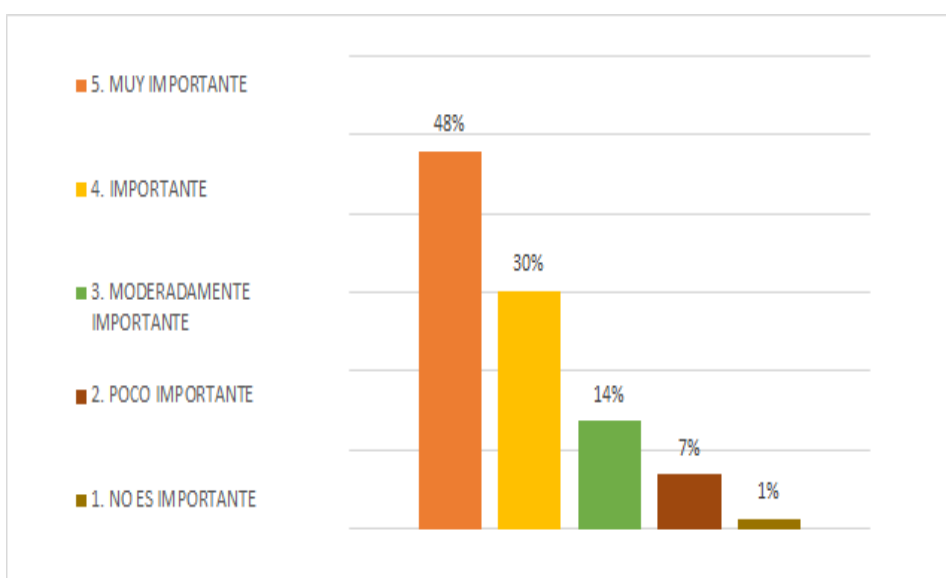
#### **6.1.4.2.6 Liderazgo**

Respecto al liderazgo de forma individual el 44% la posiciona como muy importante, el 34% dijo que es importante, el 18% respondió que es moderadamente importante y el 1% dijo que es poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ninguna respuesta (Gráfica 15).



**Gráfica 15: Los líderes deben ser intuitivos, imaginativos, relajados y confiados, tener destrezas interpersonales.**

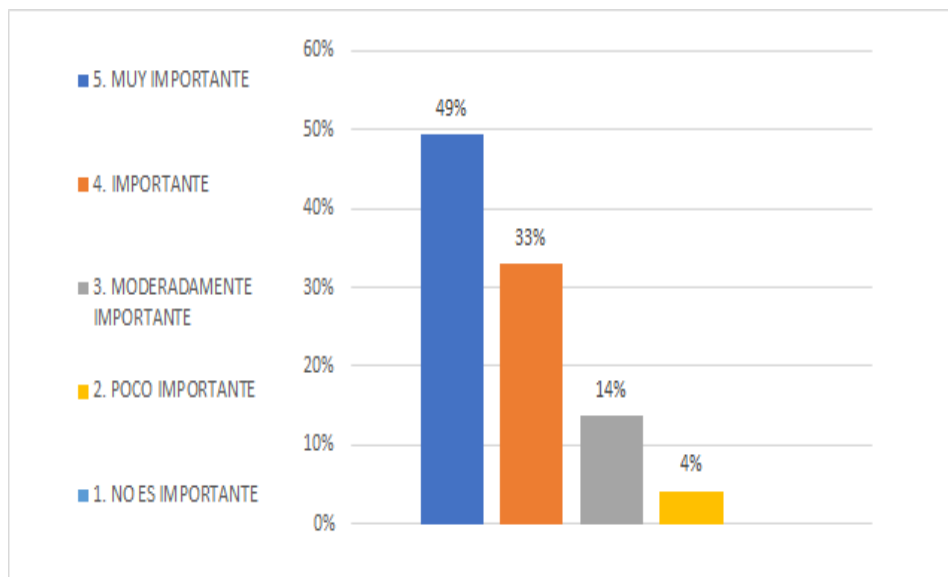
Con relación a los resultados de la competencia a nivel de la organización, el 48% respondió que es muy importante, el 30% dijo que es importante, el 14% la valoro como moderadamente importante, el 7% dijo que es poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfico 16).



**Gráfica 16: Participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización.**

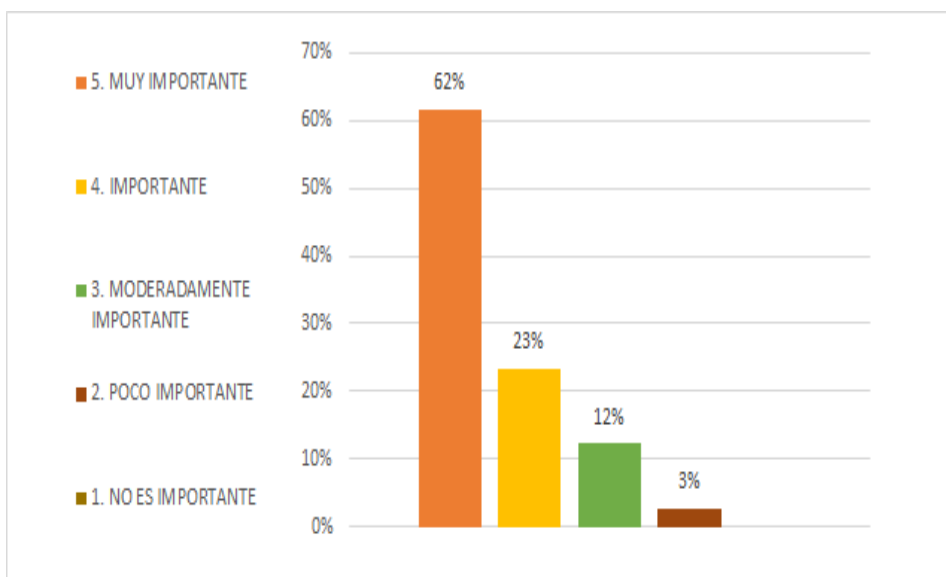
#### 6.1.4.2.7 Empatía

Respecto a la competencia empatía de manera individual, el 49% dijo que es muy importante, el 33% la evaluó como importante, el 14% respondió que es moderadamente importante y el 4% dijo que es poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 17).



**Gráfica 17: Participación afectiva, facilitar la interacción entre los demás e integrarlos para que se involucren en la toma de decisiones.**

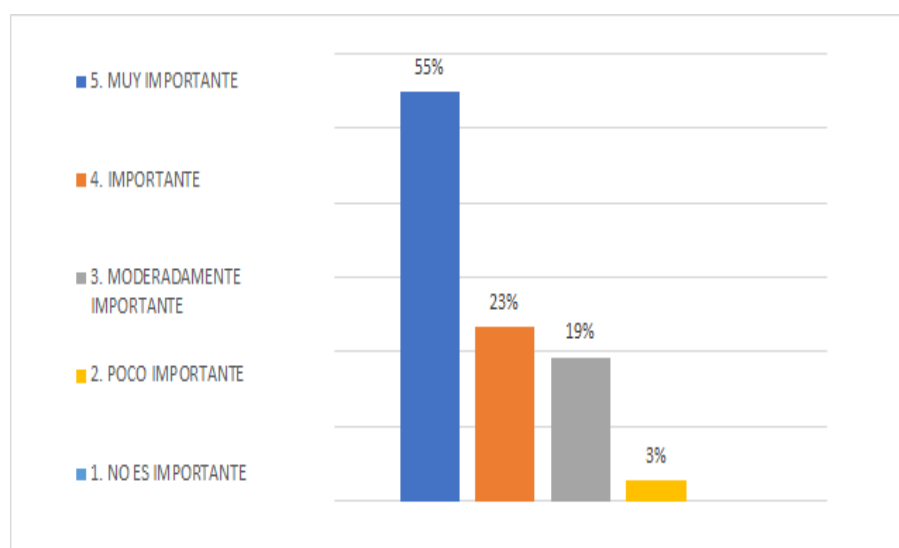
Se evidencio que para la competencia en la organización el 62% respondió que es muy importante, el 23% la valoró como importante, el 12% la calificó como moderadamente importante y el 3% dijo que es poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 18)



**Gráfica 18: Generar sentido de pertenencia dentro de la organización.**

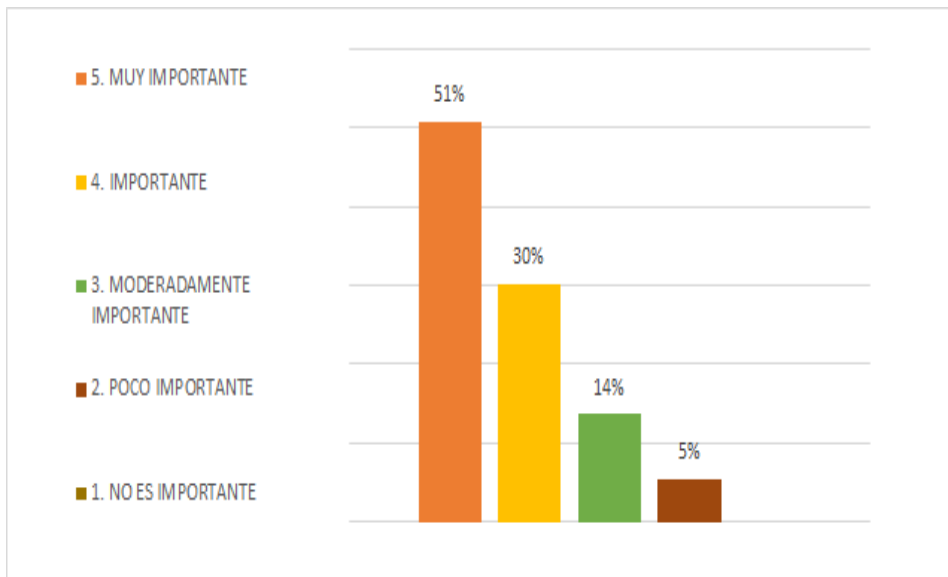
#### **6.1.4.2.8 Habilidades Tecnológicas**

Los resultados individuales para la competencia habilidades tecnológicas muestran que el 55% la valoran como muy importante, el 23% la califican como importante, el 19% dijo que es moderadamente importante y el 3% dijo que es poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 19).



**Gráfica 19: Desarrollo de competencias digitales en el teletrabajo.**

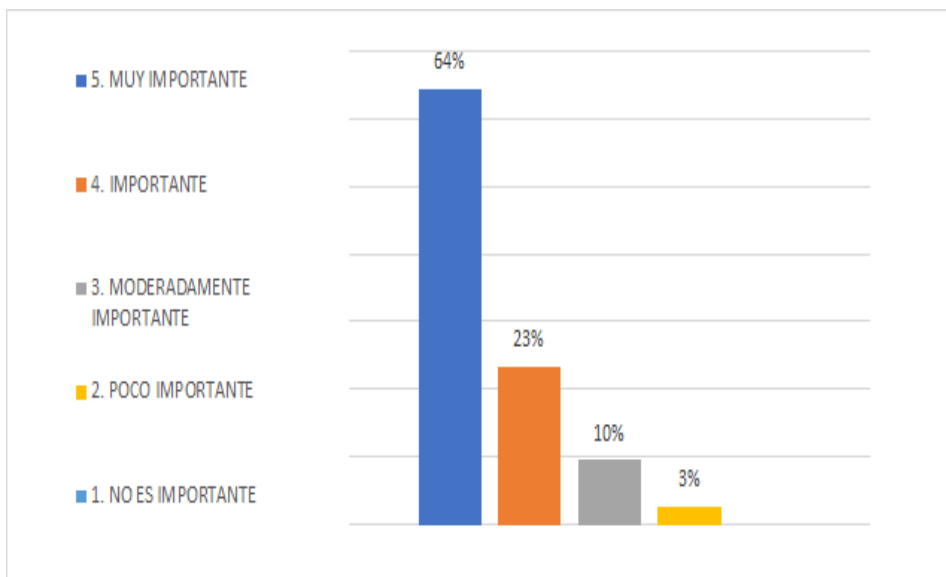
De acuerdo con los resultados de la calificación de la competencia a nivel organizacional el 51% la posiciona como muy importante, el 30% dijo que es importante, el 14% la valora como moderadamente importante, el 5% respondió que es como poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 20)



**Gráfica 20: La automatización de procesos para mejorar su efectividad.**

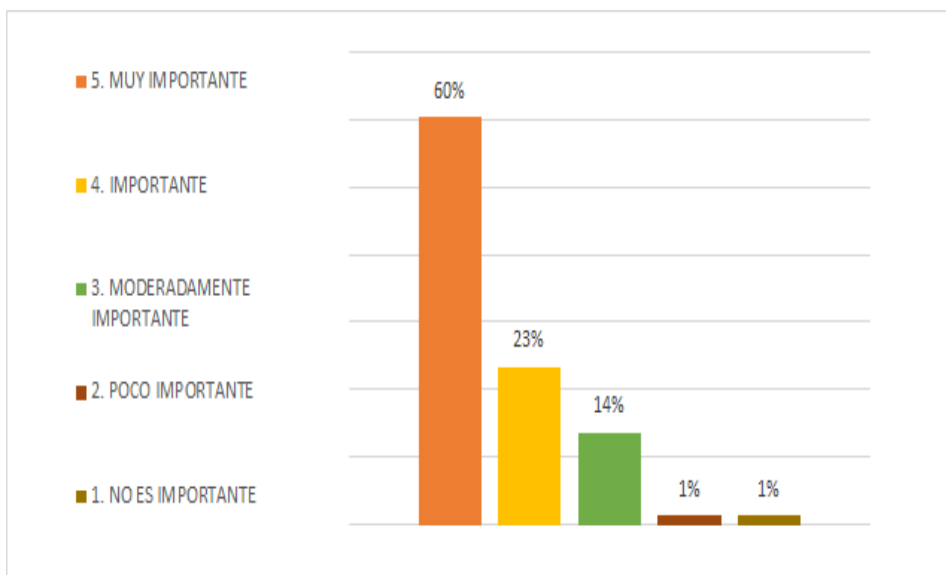
#### **6.1.4.2.9 Automotivación**

Para la competencia de automotivación a nivel individual, el 64% la considera muy importante, el 23% la evalúa como importante, el 10% dice que es moderadamente importante, y el 3% la posicionó como poco importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 21).



**Gráfica 21: Motivación individual, impulso y entusiasmo.**

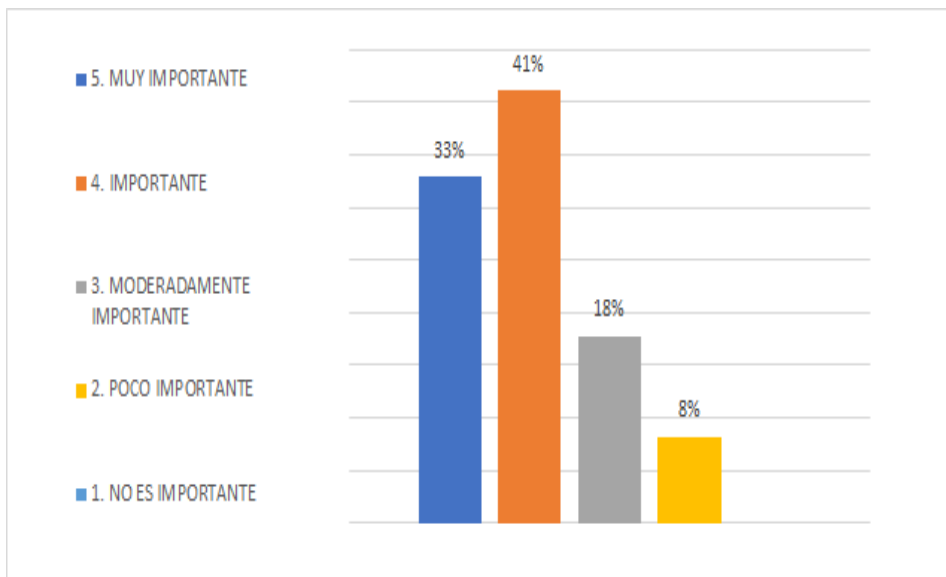
Se aprecia que, según los resultados de la competencia a nivel organizacional, el 60% la evalúa como muy importante, el 23% la califica como importante, el 14% la valora como moderadamente importante, el 1% respondió que es poco importante, y el 1% dijo que no es importante (Gráfica 22).



**Gráfica 22: Incentivar al personal al cumplimiento de sus funciones.**

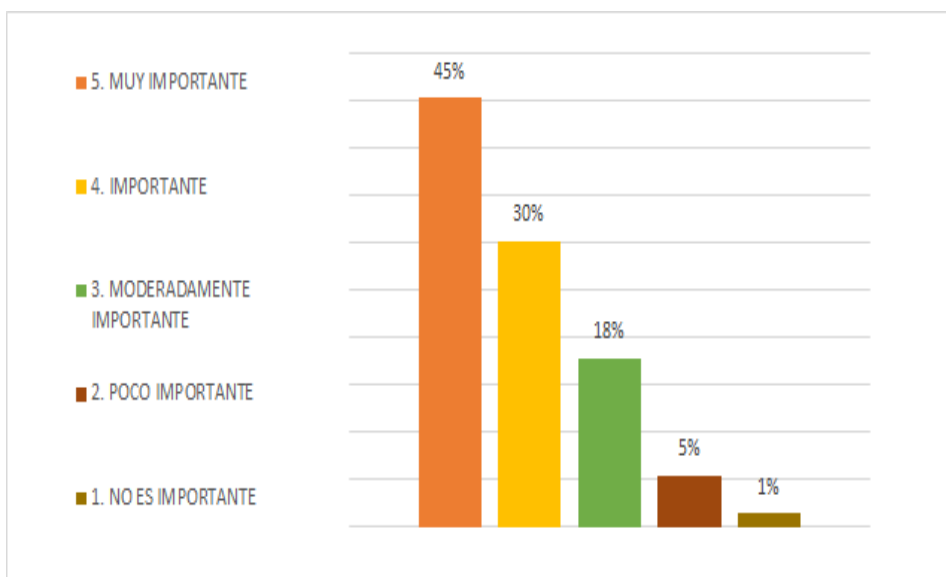
#### 6.1.4.2.10 Análisis Numérico

De acuerdo con los resultados de la competencia de análisis numérico a nivel individual, el 33% la valora como muy importante, el 41% respondió que es importante, el 18% dijo que es moderadamente importante, para este caso la opción no es importante no registró ningún valor (Gráfica 23).



Gráfica 23: Análisis de datos financieros y estadísticos.

Respecto a los resultados para esta competencia a nivel organizacional, el 45% respondió que es muy importante, el 30% dijo que es importante, el 18% la evalúa como moderadamente importante, el 5% dijo que es poco importante y el 1% dijo que no es importante (Gráfica 24)



**Gráfica 24: Generar bases de datos que permitan evaluar la gestión y el comportamiento de la organización durante una contingencia.**

## 7 Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las personas que laboran en diferentes áreas de distintas organizaciones en Bogotá D.C. y siguiendo los objetivos planteados, se logró analizar e identificar las competencias blandas de mayor relevancia que han desarrollado e implementado los líderes a nivel personal y organizacional en las empresas del sector comercial, el industrial y de servicios en Bogotá D.C. durante la pandemia COVID19, para que los líderes en general puedan plantear y fortalecer estas competencias, y así sostener un buen rendimiento y ser más eficientes ante situaciones de emergencia como lo ha sido la pandemia, dando como resultado la siguiente información:

**Comunicación asertiva:** Se identificó que la comunicación asertiva es una de las competencias blandas más destacadas para el desarrollo individual y

organizacional, los encuestados optaron por identificarla como una de las competencias más importantes junto con la escucha, ya que estas permiten manifestar de manera clara y oportuna los sentimientos o pensamientos, y el efecto que esto tiene dentro de las organizaciones; para ambos casos las encuestas superaron el 71% dentro de la escala Likert cómo muy importante.

Por otro lado, es importante resaltar que, dentro de la opción de pregunta abierta, Serrano (2020), indica que la escucha empática es importante en una organización es vital para poder tener una buena comunicación entre todos los empleados y aún más en las limitaciones que ha conllevado la pandemia .

**Adaptabilidad:** En segundo lugar dentro del análisis de resultados, la adaptabilidad se destacó cómo una competencia muy importante para ambos planos; en el plano individual se obtuvo que el 64% de los encuestados se inclinó por esta opción, dónde el líder tiene la capacidad de transformación para enfrentarse a nuevos retos, tareas y personas; en el plano organizacional se observó una valoración de un 70% para responsabilidad, creatividad e innovación para adaptarse al cambio dentro de las organizaciones. .

Dentro de las observaciones de la encuesta para la opción de la pregunta abierta según Pulido (2020), en la crisis producto de la pandemia es importante que las personas se adapten fácilmente a los cambios que se generen dentro o fuera de la organización y que impacten directamente en ella, es importante que las personas generen ideas innovadoras, dado que el mercado así lo exige.

**Motivación:** La motivación individual, el impulso y el entusiasmo es un motor potente que permite alcanzar los objetivos plasmados de manera eficaz, dentro de la escala likert como muy importante por el 64% de los encuestados, el fortalecimiento de esta competencia permite mitigar la falta de interés y el bajo rendimiento; por otro lado los resultados a nivel organizacional alcanzaron el 60%, lo que recalca la importancia que tiene la incentivación al personal para cumplimiento de los objetivos de la organización .

Por otro lado, los resultados arrojados en la pregunta abierta reafirman el nivel de importancia de esta competencia blanda, para Rosero (2020) la motivación, confianza y estabilidad en estos tiempos de cambios e incertidumbre genera que haya más compromiso y entrega, puede que no sean factores estratégicos, pero si emocionales que ayudan a que el trabajador desempeñe mejor sus tareas.

Para Vargas (2020) la motivación en cada empleado es primordial para que cumplan sus funciones sin mayor dificultad, esta competencia es la más importante ya que permite a las personas continuar trabajando aun ante la adversidad y las restricciones establecidas.

Es fundamental destacar que la motivación se puede recompensar de diferentes maneras, según Luna (2020) frente a la pandemia esta competencia sirve para manejar lo relacionado al tema mental, ya que algunas personas trabajando desde casa incrementan sus niveles de estrés y depresión.

**Trabajo en equipo / Cooperación:** Se identificó que es muy importante para más de la mitad de los encuestados esta competencia a nivel individual ya que está logrando

separar los intereses personales para trabajar con miras a cumplir un objetivo en común, ya para la organización la competencia fue señalada como muy importante por el 71% de los encuestados, esta permite la cooperación de todos los trabajadores o miembros de un equipo para buscar la sinergia de la organización.

**Análisis de Problemas:** Es muy importante para el 63% de los encuestados ser capaces de resolver problemas reales, por otro lado, dentro de las organizaciones el 56% personas encuestadas resaltan como muy importante, ya que se generan planes de acción frente a situaciones contingentes, que permiten mitigar el impacto dentro de las mismas. Para Gutiérrez (2020) el enfoque de esta competencia es importante para la resolución de diferentes amenazas, como se ha observado no estamos exentos a cualquier amenaza que pueda generar dificultades en nuestra vida cotidiana y laboral , por lo que es crucial generar planes de acción y dar resolución de las situaciones que pueden presentarse en cualquier momento. .

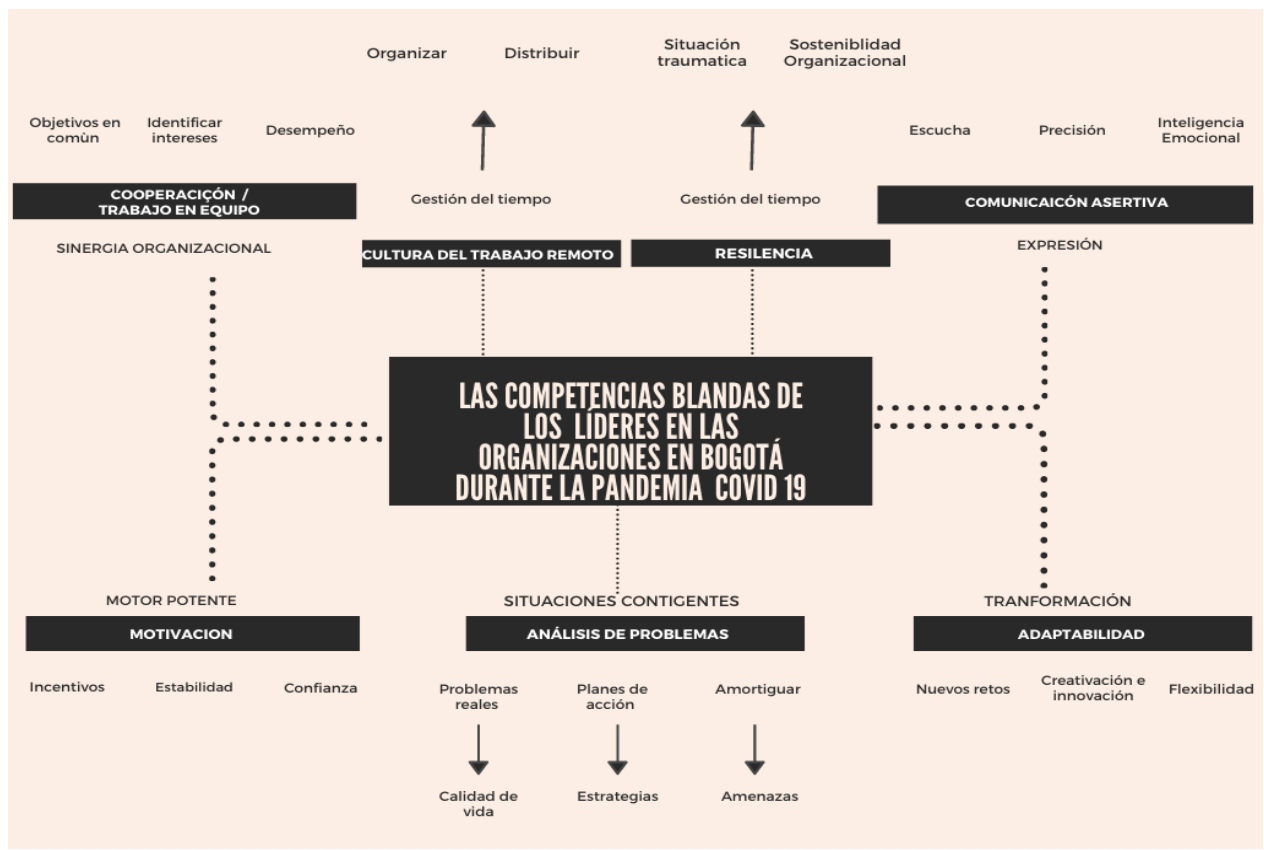
Por otro lado, dentro del análisis de las preguntas abiertas es importante recalcar otras competencias blandas consideradas también como muy importantes, las cuales son la resiliencia y la cultura del trabajo remoto. La resiliencia es la capacidad que tiene una persona para superar una situación traumática, para Vela (2020) se requiere no solo soportar la crisis sino sacarle el mejor provecho a la situación para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Para otros autores cómo Bautista (2020) la resiliencia es el conjunto de comportamientos adaptativos en contextos de adversidad, por lo tanto, es un proceso que implica el esfuerzo del individuo y su entorno más inmediato para la superación de situación ,en principio, traumáticas.

Sobre la cultura del trabajo remoto según Parra (2020) el virus llegó para quedarse, por lo cual a lo que llamábamos normalidad ha cambiado, haciéndose más importante que las personas deban aprender a trabajar de manera remota, evitando las aglomeraciones tanto en las oficinas como en diferentes tipos de trabajos , disminuyendo los tiempos de desplazamiento y permitiendo que la vida del ser humano se vuelva más fácil, principalmente en los sectores de la comunicación o áreas de servicio que permiten esta nueva modalidad de vida, sin embargo durante el desarrollo de las encuestas varias personas comentaron que el trabajo remoto no permite la delimitación del tiempo, la combinación de casa y trabajo alarga los horarios de jornada, las cuales pueden afectar en la motivación del trabajo y no ser eficientes en las funciones por esta razón una competencia que surge a partir de este problema y logramos identificar en las encuestas es la gestión del tiempo, el ser capaz de organizar y distribuir nuestras tareas no sólo para ser más eficaces si no para tener salud física y mental. Según bautista (2020) las empresas con equipos remotos deben buscar nuevas modalidades y estrategias para crear un afianzamiento de los vínculos y de la identificación de los empleados con las mismas.

Analizando el rol que debe cumplir un líder para enfrentarse a los cambios y mantener a flote a las organizaciones se ha convertido en un trauma, sin embargo, se puede inferir que las competencias que se han fortalecido durante la pandemia COVID19, han amortizado el impacto y reestructurado los procesos.

El siguiente mapa mental, busca representar las competencias blandas que más destacaron los líderes durante la pandemia y su desarrollo tanto a nivel individual cómo el impacto organizacional, para la elaboración del diagrama se tomó las

respuestas de los líderes encuestados y los autores de la revisión de la literatura tales como (Torres, Villarreal, Domínguez y Escobar), y a su vez el análisis de los datos cuantitativos arrojados en la encuesta:



**Ilustración 1 Las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en Bogotá D.C. durante la pandemia COVID19**

*Elaboración propia: Las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en Bogotá D.C. durante la pandemia COVID19. Basados en (Torres, Villarreal , Domínguez y Escobar)*

## **8 Conclusiones.**

Una vez dados los resultados y realizada la discusión presentada anteriormente, se exponen las siguientes conclusiones como respuesta a los objetivos planteados:

- Gracias a la investigación teórica realizada, se determinó la importancia que tienen las competencias blandas que deben tener los líderes en las organizaciones en la pandemia del COVID19; siendo estas esenciales para que las organizaciones logren adaptarse y aminorar el impacto que ha producido la pandemia tanto en los objetivos y las operaciones de las organizaciones.
- Con el apoyo del material teórico y el instrumento que se implementó en el presente proyecto, se consiguió identificar las competencias blandas más importantes en los líderes durante la pandemia COVID19.
- Las respuestas obtenidas por medio del instrumento permitieron plantear las competencias blandas que las organizaciones de diferentes sectores en Bogotá D.C. pueden fortalecer para adaptarse y poder continuar con sus funciones en el marco que propone la pandemia de COVID19, entre estas se diferencian la comunicación asertiva, adaptabilidad, motivación, cooperación, análisis de problema, resiliencia y cultura del trabajo.

Cumplidos los objetivos planteados, los líderes participantes en el desarrollo de la encuesta y aquellos que accedan a este documento comprenderán la importancia de dichas competencias blandas y podrán proceder a su fortalecimiento, para que aún al

margen de la pandemia se logre una adaptación en el ejercicio del liderazgo que posibilite el cumplimiento los objetivos de las organizaciones.

## **9 Recomendaciones.**

De acuerdo con la información adquirida en el transcurso de la investigación, la elaboración de la encuesta y el análisis de los resultados que ésta proporcionó se recomienda que:

Los individuos encargados del liderazgo en las organizaciones comprendan la relevancia del dominio de las competencias blandas establecidas por el grupo desarrollador del proyecto con la finalidad de que, independientemente del sector económico al que pertenezcan o el área de la organización en la que se desempeña un líder, entre otros aspectos como edad, género o cargo, se consiga el correcto desarrollo de las actividades al interior de las compañías, teniendo en cuenta los propósitos y metas ante la pandemia de COVID19 y los cambios adversos que han venido con ésta; por lo tanto se hace prioritario mejorar las competencias blandas que se expusieron como más relevantes tanto a nivel individual como organizacional, de tal manera que los líderes las apliquen para sí mismos y para la organización y se logre sobrellevar e incluso sacar ventaja en la gestión empresarial a partir de las condiciones que plantea la pandemia.

En una segunda instancia si se observa un bajo dominio de una o varias de las competencias del líder, se recomienda realizar una retroalimentación de las mismas como se contempla en las respuestas cualitativas obtenidas gracias a la aplicación de la encuesta y el análisis realizado por el grupo desarrollador del proyecto con el fin

de identificar y mejorar las competencias blandas de los líderes en las organizaciones en Bogotá D.C. durante la pandemia del COVID19.

## 10 REFERENCIAS

- Barajas, L. Betancur, L. y López, N. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. CAF. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19.
- Bautista, N. (2020). Resiliencia: un cambio por seguir en la nueva cotidianidad , Ministerio de salud y protección social.
- Corporación Financiera Internacional (2020). Tip Sheet for Company Leadership on Crisis Response: Facing the COVID-19 Pandemic.
- Durán Gamba, M.G., Barrera, D., Granados, C., Lozano, A., Parra, P., Salas, J., Torres, J., Ripe, G., González, P. and Vega, D. (2020). Retos y habilidades del gestor del talento humano en tiempos de crisis.
- Durán Gamba, M. G., Castellanos, L., Chacón, D., Ospina, E., Lis, N., Mora, E., & Páez, N. (2020). Desafíos para los emprendedores colombianos en tiempos de crisis y su aporte al país.
- Domínguez, J (2020). Entendiendo el teletrabajo. Universidad Politécnica Territorial. Venezuela.
- Confecámaras (23 de abril, 2020). Encuesta Nacional, Colombia. Impacto Económico Covid-19.
- Escobar, Enrique. (2020). Los líderes del mañana. Harvard Deusto. Management & Innovation pg. 16
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación McGraw-Hill. *México DF*.
- Huerta, M. Rodríguez, C. (2009). Desarrollo de Habilidades Directivas. Universidad de Guadalajara.
- Madrigal Torres Berta Ermila. (2009). Habilidades Directivas, McGraw Hill: Interamericana Editores S.A. de C.V.

Alles, M (2008) “Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias” ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. (2008)

Medina, C. (2020). El gerente de RRHH en Latinoamérica de estos tiempos: perfil requerido, claves para el éxito, y fases de aplicación de estas. Carapal de Guara, Delta Amacuro.

Organización Mundial de la Salud. ¿Qué es el coronavirus?, disponible en <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>.

Organización Mundial de la Salud. ¿Qué es una pandemia mundial?, disponible en: [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)

Ortega, S. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. MSc. Nadia Aurora González Rodríguez Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC. Guayaquil.

Rivera, J. (2014). Cómo escribir una tesis. Esic. Madrid.

Tobón, S. (2005) Formación basada en Competencias. Madrid

Vélez, R. 2018. Implicaciones y retos del desarrollo organizacional

Villarreal, P. (2019). Pandemias y derecho: una perspectiva de gobernanza global. México

76 respuestas

Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

Pregunta 1

< 1 de 1 >

## 10.1

## 10.2

## 10.3

Te he invitado a que rellenes un formulario:

## LAS COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES EN LA PANDEMIA COVID19

La situación de emergencia producto de la pandemia de COVID-19 ha permitido a los líderes dentro de las organizaciones desarrollar competencias que permitan afrontar la pandemia y mitigar el impacto de la misma, a su vez generar planes de acción frente a nuevas contingencias para asumir posturas diferentes sin tantas afectaciones.

Mediante la siguiente encuesta de monografía de grado se quiere evaluar el desarrollo de estas competencias y el nivel de importancia tanto para los líderes como para las organizaciones.

Por favor califique 1 a 5 el nivel de importancia siendo así:

- 5. Muy importante
- 4. Importante
- 3. Moderadamente importante
- 2. Poco importante
- 1. No es importante

**Dirección de correo electrónico \***

**Seleccione su Género \***

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

**Edad \***

**Seleccione el sector donde labora actualmente \***

- ☐ Industrial
- ☐ Comercial
- ☐ Servicios
- ☐ Otro:

**Cargo \***

**Indique el área en la que pertenece \***

- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Comercial
- ☐ Contabilidad
- ☐ Finanzas
- ☐ Marketing
- ☐ Producción
- ☐ Dirección/ Gerencia
- ☐ Compras
- ☐ Otro:

De acuerdo a la escala, señale la opción que más considere. ¿Qué tan importantes es para los líderes desarrollar las siguientes competencias, durante la época de cambio que ha implicado la pandemia del COVID-19?: \*

|                                                                                                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Enfrentarse con la mejor disposición a nuevos retos, tareas y personas. Capacidad de Transformación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                        |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Generar planes de acción frente a situaciones contingentes que logren mitigar el impacto dentro de una organización    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generar bases de datos que permitan evaluar la gestión y el comportamiento de la organización durante una contingencia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Control de las funciones de la organización                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación asertiva                                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cooperación de todo el equipo de trabajo para buscar la sinergia de la organización                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Generar sentido de pertenencia dentro de la organización                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La automatización de procesos para mejorar su efectividad                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                    |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Participación afectiva, Facilitar la interacción entre los los demás e integrarlos para que se involucren en la toma de decisiones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desarrollo de competencias digitales en el teletrabajo.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivación individual, impulso y entusiasmo                                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Análisis de datos financieros y estadísticos                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**De acuerdo a la escala, señale la opción que más considere. ¿Qué tan importante es para los líderes desarrollar las siguientes competencias, durante la pandemia de COVID-19 y así minimizar el impacto dentro de las organizaciones ? : \***

|                                                                                          |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Responsabilidad, creatividad e innovación en las organizaciones para adaptarse al cambio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ser capaz de resolver problemas reales (no hipotéticos) y elaborar productos (tangibles o intangibles) que son importantes para él o para una comunidad determinada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacidad de tomar decisiones basadas en métodos que permitan generar valor dentro de una organización                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación asertiva: Capacidad para expresarse claramente.                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lograr separar los intereses personales y trabajar con miras a cumplir un objetivo en específico                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los líderes deben ser intuitivos, imaginativos, relajados y confiados, tener destrezas interpersonales.                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Incentivar al personal al cumplimiento de sus funciones                                                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Teniendo en cuenta la crisis generada por el COVID-19, por favor escriba ¿Qué otra competencia se debería incluir y desarrollar para mitigar el impacto dentro de las organizaciones ? \***

**Justifique su respuesta anterior \***

☐ Recibir una copia de mis respuestas

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  Google Forms

Este formulario se creó en Universidad Santo Tomás.

[Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Términos Adicionales](#)