

**Transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios**

*Transformation of management skills and their impact on the internal organizational culture in service sector companies*

Marilyn Johana Quintero Osorio  
joha\_0324@hotmail.com

Esumer Institución Universitaria  
Especialización en Gerencia Prospectiva y Estratégica  
Medellín, Colombia

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación fue analizar la transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios. El contexto de estudio fue el Valle de Aburrá y se abordó desde las perspectivas teóricas del *cisne negro* y *Knowads* en el contexto de la pandemia del COVID-19.

La metodología utilizada fue el enfoque mixto, puesto que se emplearon las técnicas de revisión documental y la encuesta. Los instrumentos usados fueron las fichas de contenido, fichas bibliográficas y el registro de páginas electrónicas. En cuanto a las encuestas se realizaron dos, la primera con diez preguntas abiertas y cerradas y la segunda con cinco preguntas con la misma configuración. Fue una investigación con diseño no experimental, descriptivo y transeccional. Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva y la aplicación Excel para su tratamiento y presentación de resultados.

El estudio concluyó que durante la pandemia del COVID-19, se generó una transformación en las habilidades gerenciales, lo que impactó la cultura organizacional interna, en lo relacionado con los procedimientos, los hábitos, las costumbres, las actitudes y aptitudes que en conjunto le dan una característica o personalidad a la empresa. Surgieron nuevas habilidades, se potenciaron algunas y otras fueron fortalecidas.

**Palabras clave:** cultura organizacional, habilidades gerenciales, transformación organizacional, habilidades blandas, habilidades duras.

## **Abstract:**

The objective of this research was to analyze the transformation of managerial skills and their impact on the internal organizational culture in service sector companies. The study context was the Aburrá Valley and was approached from the theoretical perspectives of the black swan and Knowads in the context of the COVID.19 pandemic.

The methodology used was a mixed approach, since the documentary review technique and the survey were used, with the instruments content cards, bibliographic cards and the registration of electronic pages. Two surveys were conducted, the first with 10 open and closed questions and the second with five questions with the same configuration. It was a non-experimental, descriptive and cross-sectional research design. Descriptive statistics and the Excel application were used for data processing and presentation of results.

The study concludes that a transformation in managerial skills was generated during the COVID-19 pandemic, thus impacting on internal organizational culture, based on the fact that this is how things are done, habits, customs, attitudes and aptitudes that together give a characteristic or personality to the company. New skills emerged, some were enhanced and others were strengthened.

**Keywords:** *Organizational culture, management skills, organizational transformation, soft skills, hard skills, hard skills*

**Clasificación JEL:** (1). D- Microeconomía (1). D8 – Información, conocimiento e incertidumbre (1). D83 – Búsqueda; aprendizaje; información y conocimiento (1).

## Introducción

Las organizaciones hacen parte fundamental del crecimiento de un país, afrontan constantes transformaciones y se desenvuelven en entornos complejos o volátiles caracterizados por la incertidumbre; por lo que deben estar preparadas para dar respuesta a los diferentes cambios y de esta manera lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales en pro de lograr la competitividad empresarial. Es importante que el talento humano esté dispuesto a contribuir con todo su conocimiento técnico y de competencias, para fortalecer el crecimiento de la compañía, donde los gerentes tengan amplios conocimientos y habilidades y sean capaces de liderar grupos capacitados, a fin de crear una calidad superior en la producción de bienes y/o servicios.

Los gerentes se enfrentan a labores variadas y complejas, por lo que es necesario que cuenten con habilidades que posibiliten el desarrollo de sus actividades, las cuales se pueden separar en *soft skills* (habilidades blandas y sociales) y *hard skills* (habilidades duras); que tienen gran importancia en la compañía, pues son el puente que permite el éxito de la misma, ya que se involucran en la planificación, en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, en la comunicación, y en la gestión del tiempo de los procesos.

Por otra parte, la cultura es entendida como un conjunto de conocimientos, hábitos y características que permiten identificar a una sociedad en determinada época o en determinado espacio social; también es definida como “un complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Edwar, 1871, pág. 64). Entonces, la cultura organizacional es la base central de las compañías, porque refleja su “personalidad”, ya que permite identificar y describir los valores, la misión y la visión de la organización, que también se configuran desde la cultura de los individuos que la componen y del entorno donde se desarrolla. En una empresa, la cultura organizacional interna no se crea a partir de elementos separados, sino, a través de la unión de los mismos, donde no se busca limitar su crecimiento ya que, por el contrario, el objetivo es establecer una relación directa entre el cambio, la diversidad, las adquisiciones y las funciones, mediante una articulación que permita el desarrollo organizacional.

La crisis derivada del COVID-19, tomó por sorpresa a las organizaciones, y las obligó a adaptarse a un nuevo entorno social y económico y para lograrlo, es de suma importancia el rol del gerente en la construcción de un futuro y en la búsqueda de competitividad de la compañía. No solo la transformación digital es necesaria para dar resultados a las nuevas necesidades del entorno, pues la gestión de talento, la estructura organizacional y el liderazgo, pueden anteponerse a la tecnología. Para obtener los resultados esperados, se hace necesario ir de la mano de los cambios estructurales de la organización, de la evolución del pensamiento y de las habilidades de los gerentes, pues son ellos, los que inspiran y motivan a los demás colaboradores, para innovar y crear cambios que ayuden a crecer exponencialmente a las compañías. Así, la transformación de las habilidades gerenciales influye directamente en la cultura organizacional interna, pues son un proceso de evolución

y desarrollo, enfocado en el mejoramiento continuo de las áreas, lo que permite el fortalecimiento de las políticas, los procesos y los comportamientos de los colaboradores apuntando hacia un mismo fin.

El propósito de este trabajo, es analizar la importancia de la articulación entre la transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna, debido a que mediante estas destrezas, las organizaciones establecen sistemas que permitan crear una marca distintiva, capaz de adaptarse fácilmente a los cambios del entorno, es decir, cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales, entre otros y que, a su vez se pueda simplificar la realidad de la compañía, a fin de tomar las mejores decisiones. También, porque es necesario conocer cuáles son las habilidades más solicitadas en un gerente o líder en el sector servicios, cómo estas habilidades han evolucionado a través del tiempo y cómo se transformaron debido a la ruptura de la pandemia.

## **Objetivos**

**Generales:** analizar la transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna, en las empresas del sector servicios.

### **Específicos:**

1. Contextualizar el sector servicios entre los años 2017-2021 en el Valle de Aburrá.
2. Definir habilidades gerenciales del sector servicios.
3. Priorizar las habilidades gerenciales que inciden en la cultura organizacional interna de las empresas del sector servicios.

## **1. Marco de referencia**

### **1.1. Marco teórico**

#### *1.1.1. Antecedentes*

La cultura organizacional interna tiene como elemento fundamental la comunicación, que es el eje transversal de cualquier empresa o institución. Mediante la cultura organizacional se transfieren conocimientos, se establece la comunicación de los trabajadores con sus superiores o compañeros, se promueve la aceptación al cambio y los mecanismos para evaluar inquietudes, se mejora la calidad de los procesos y se comunican instrucciones y procedimientos, orientados hacia la forma de hacer las cosas, en función de cumplir los objetivos de la organización y aumentar su competitividad. De igual forma, contar con políticas de comunicación fortalece el diálogo interno, lo que impacta en el mejoramiento del clima organizacional y en lo externo, contribuye al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (Alghamdi, 2018; Arboleda-Posada y López-Ríos, 2017; Beltrán et al., 2019).

Otros elementos que se asocian con la cultura organizacional interna, son la existencia y socialización de la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, políticas, valores y

estructura organizacional), así como los manuales de responsabilidad y procesos y la ejecución de buenas prácticas. Todo esto estimula la innovación, la creatividad, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el liderazgo y la definición de estrategias, para movilizar la cultura organizacional, que hace que la empresa sea más competitiva (Guerrero, 2020; Llano et al., 2020; Torres et al., 2020).

Por otro lado, en estudios realizados en el sector educativo, en cuanto al impacto de las habilidades gerenciales en la cultura organizacional interna, se ha determinado que están presentes las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, y se destacan las humanas. En estas destrezas están incluidas, la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales, el liderazgo gerencial, los valores compartidos y las creencias, reglas y costumbres. Estos aspectos indican el grado de bienestar y la calidad de las relaciones puertas adentro de la institución y determinan si la cultura organizacional interna es débil o fuerte. Adicionalmente, la toma de decisiones y la orientación hacia la innovación, también se consideran significativas como habilidades gerenciales en este sector, puesto que determinan si la gestión, es o no eficiente y eficaz, y la ausencia de estas competencias, puede generar un desempeño en un rango de “regular” a “malo” (Donawa y Gámez, 2019; Herrera y Guarnizo, 2018; Huerta, 2020; Marín, 2020).

Con referencia a las microempresas del sector servicios, las habilidades gerenciales como, las técnicas, las interpersonales y las conceptuales, influyen significativamente en la realización de la planeación estratégica y en el apoyo de los gerentes en actividades de diagnóstico, planeación, supervisión, control y evaluación en este tipo de empresas. Además, estas competencias y habilidades, son esenciales en lo estratégico y en áreas funcionales clave, que se fortalecen en el día a día en la administración de sus negocios. Incluso, aquellas áreas donde no existen procedimientos de sus procesos administrativos son afectadas. En algunos casos, la ausencia de formación académica no afecta la dirección de una microempresa o pyme, puesto que los saberes alcanzados en el desarrollo del negocio han permitido a quienes las conducen, adquirir conocimientos empíricos. En conclusión, mientras las personas que dirigen una empresa posean habilidades gerenciales fortalecidas, en ese mismo orden será su desempeño y desarrollo organizacional (Cabarcas y Sánchez, 2020; Silva-Rubio, 2021; Suaza, 2021).

Otro ámbito que ha sido objeto de estudio en cuanto a las habilidades gerenciales, es el de la administración pública, en el que se ha evidenciado que existe una correlación significativa entre estas, el compromiso organizacional, y las habilidades grupales (Lino, 2021). En otras palabras, las habilidades gerenciales, orientadas por las capacidades de direccionar, gestionar, planificar, comunicar, visionar, entre otras, tienen influencia significativa en la cultura organizacional, representada por la filosofía corporativa (entendida y compartida por todos), la toma de decisiones, la relación interpersonal, la comunicación en todos sus aspectos (niveles, flujo, procedimientos, instrucciones y políticas), la satisfacción laboral, la calidad en los procesos, productos y servicios, la gestión estratégica, la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, entre otras.

### *1.1.2. Perspectiva teórica: el cisne negro*

El cisne negro es una teoría de Nassi, Nicholas Taleb, ensayista, investigador y financiero libanés, nacionalizado estadounidense y miembro del Instituto de Ciencias de Matemáticas de la Universidad de Nueva York. En 2017 publicó *El cisne negro: el impacto a lo altamente improbable*, donde expone y analiza la incidencia de los grandes eventos que han sido impredecibles e imperceptibles, cuya influencia puede ser positiva o negativa. Pues bien, enmarcada en esas características, está la pandemia de la COVID-19. (Cerf et al. 2020), destaca la crisis económica que enfrenta el mundo por causa de este virus, lo que ha generado un nuevo orden social, económico y político, en el que hay perdedores y ganadores. Señala que quienes hicieron caso omiso a los consejos de expertos son los grandes perdedores, mientras que los ganadores, son aquellos que tomaron en consideración esas advertencias y se transformaron o alinearon al uso de Internet y la digitalización de sus negocios y empresas.

Con respecto a esto último, Delgado (2020) llama la atención en cuanto a que la pandemia COVID-19, ha generado cambios dramáticos en lo económico y social. Esto se refleja en las transformaciones sin precedentes que están teniendo lugar en la administración pública, la industria, los modelos de negocio empresariales y en la experiencia del usuario. Particularmente, ha sido notable la aceleración de la transformación digital, ante el aislamiento y otros efectos derivados de la crisis sanitaria por el virus SARS-CoV-2 (p. 1).

Ante esta realidad, Moreno y Pinzón (2020), traen a colación que el mundo empresarial pasó de batallas o guerras, a la competitividad; es decir, las empresas deben trazar sus estrategias, en función de lograr una posición favorable para que los potenciales clientes escojan sus productos o servicios, y los que ya lo son, sigan teniendo fidelidad.

Para que esto sea efectivo, los autores destacan la necesidad de monitorear el entorno, teniendo en cuenta que, en el exterior de la empresa, hay acontecimientos que no son controlables y que la pueden afectar de manera positiva o negativa. Esos sucesos pueden darse en los aspectos, político, regulatorio, económico, productividad, lo social, tecnológico y ambiental. Por esta razón, es preciso que se tomen previsiones y se mantenga un monitoreo constante de las oportunidades y amenazas del exterior (Moreno y Pinzón, 2020).

Otro aspecto que resaltan Moreno y Pinzón (2020), es el proceso de adaptación que deben tener los líderes y las organizaciones, ante las complejidades del entorno; es decir, las estrategias deben dar respuesta a este, con sus implicaciones en todos los ámbitos y adaptarse a la turbulencia de situaciones que surgen cada vez más, pues en ocasiones, hay directivos que no tienen presente los efectos que el entorno puede tener en la compañía.

### *1.1.3. Perspectiva teórica: knowmads*

Según Pomares (2015), la era de la digitalización que se vive en la actualidad, no es otra que el resultado de la sociedad de la información, que ha traído consigo cambios en el estilo de vida, en la comunicación, en el relacionamiento, entre otros. En esos cambios también están incluidas las organizaciones, los estilos de liderazgo de gestión, los perfiles de las personas en cuanto a sus competencias y la gestión del talento, lo cual ha dado paso a las organizaciones abiertas o 2.0. La autora explica que una de las características de las personas

que forman parte de las empresas, es que siempre están conectadas por redes sociales y se comunican con el mundo en el ámbito profesional y personal. Sin embargo, destaca que las herramientas sociales (las nuevas tecnologías y las redes sociales) solo pueden facilitar el cambio, no generarlo por sí solas; si su uso es el correcto ayudarán a crear entornos innovadores y transformar culturas.

Precisamente, resalta Pomares (2015) que las organizaciones 2.0 o abiertas, son aquellas que colaboran o innovan a través de herramientas sociales, que facilitan la creación de nuevas ideas por medio de la opinión de los colaboradores, con el fin de que resulten nuevos productos o servicios, e incluso cambios de valores en su cultura. Hoy muchas empresas se han dado cuenta de que compartir información es, a su vez, recibir información (Pomares, 2015). Es así como “la sociedad de la información ha reinventado la fuerza laboral, provocando el surgimiento de una corriente de trabajadores nómadas del conocimiento, identificados por su neologismo inglés: *knowmads* (know: conocer – nomad: nómada)” (Pérez, 2020, p. 193).

Para Pérez (2020), los *knowmads* son trabajadores del futuro que no se limitan a un espacio geográfico ni a horarios. Sus habilidades y competencias digitales, su aprendizaje continuo y la creación de ideas innovadoras los ponen al servicio de quien los necesite. Además, tienen un sentido de la colaboración y poseen disposición para formar parte de comunidades. Son, en suma, una fuerza laboral que se caracteriza por la ruptura de barreras de espacio y tiempo, y esto, por supuesto, ha producido un cambio en la gestión del talento humano. Del mismo modo, Roca (2015) señala que: los *knowmads* pueden laborar en cualquier lugar del mundo y son artífices de su propio conocimiento y su valor está en que su conocimiento individual lo contextualizan para generar un nuevo valor.

En cuanto a las características de los *knowmads*, nuevamente, Pérez (2020), señala que poseen una actitud creativa e innovadora, que para las empresas tiene un valor importante. Igualmente, esta nueva clase de fuerza laboral está en permanente búsqueda de retos y proyectos personales. Además, los *knowmads* buscan compartir con sus familias, con lo cual no negocian la flexibilidad horaria.

Para Cobos y Moravec (2011), los trabajadores *knowmáticos* no se ciñen a rangos de edades, construyen su propio conocimiento, van reuniendo información y experiencias, y aprovechan ese conocimiento para generar nuevas ideas y son capaces de adaptarlas a cualquier organización, sin importar el contexto. Son altamente motivados y orientados a la colaboración y crean redes de manera natural, lo que les permite gestionar en nuevas organizaciones, cultura y sociedades. El uso de las tecnologías los orienta a resolver problemas, más allá de sus fronteras físicas, y son personas digitales que siempre están hiperconectadas. Otras características que resaltan los autores, es que están siempre dispuestos a compartir su conocimiento y dan acceso abierto a la información con los demás. Igualmente, su proceso de desaprender es rápido, así como adoptar nuevas ideas o prácticas. Estos trabajadores tienen la virtud de prosperar en organizaciones no jerárquicas. No temen al fracaso y continuamente están aprendiendo, lo que hace que desarrollen hábitos cognitivos constantemente (Cobos y Moravec, 2011).

Sumado a lo anterior, Cobos y Moravec (2011) van más allá al conceptualizar los cambios de la sociedad expresados como sociedad 1.0, sociedad 2.0 y sociedad 3.0, las cuales han denominado como la sociedad industrial, sociedad del conocimiento y sociedad *knowmad*, respectivamente. La sociedad 1.0, son las normas y tránsito de lo preindustrial a la civilización industrial; la sociedad 2.0, se refiere a transformaciones sociales drásticas, debido a los cambios tecnológicos, y la sociedad 3.0 (o sociedad *knowmad*), la identifican como el desarrollo que se gesta en un futuro cercano, en la que se acelera el cambio tecnológico y que proyecta enormes transformaciones.

**Tabla 1**

*De la sociedad 1.0 a la 3.0 a través de diversos dominios*

Aspectos	Paradigmas		
	1.0	2.0	3.0
Relaciones básicas	Simple	Complejas	Creativos-complejas (teleológicas)
Orden	Jerárquico	Heterárquico	Intencionado, autoorganizado
Relación entre las distintas partes	Mecánica	Holográfica	Sinérgica
Visión del mundo	Determinista	Indeterminada	Diseñada
Causalidad	Lineal	Mutua	Anticasual
Proceso de cambio	Conjunto	Morfogénico	Destrucción, creativa
Realidad	Objetiva	Perspectivista	Contextual
Concepción del espacio	Local	Globalizador	Globalizado

Fuente: Moravec (2008, citado en Cobos y Moravec, 2011, p. 55).

Cobos y Moravec (2011) resumen que las empresas cuando empiezan a cambiar, reaccionan y cuestionan la manera como están haciendo negocio y esto genera un replanteo de sus estructuras organizacionales para derribar barreras y paradigmas, para lo cual se apoyarán más en los *knowmads* o personas con algunas habilidades y capacidades similares a las que estos poseen.

Por otro lado, Pomares (2015) sintetiza muy bien lo que está sucediendo. Señala que la transformación que se está dando, es apenas la punta del *iceberg* en cuanto al modelo productivo. Considera que, aunque no en ese momento, pero sí en un futuro cercano, las personas serán sustituidas por robots, no en todos los puestos, porque algunos requieren de empleados con inteligencia emocional. Pero lo que no se puede negar es que está cercana la convergencia entre tecnología y conocimiento.

El mismo autor destaca que, gracias a la digitalización y a las nuevas formas de laborar, los nuevos profesionales son cada vez más colaborativos en trabajar el capital social. La marca personal y de empresas, se convierten en algo fundamental para tener un buen posicionamiento en este nuevo mundo, en el que la virtualidad y la presencialidad se mezclan, se confunden y forman parte de un todo. Además, el aspecto que hace que una organización sea 2.0, en cuanto a profesionales de recursos humanos, es que deben ser diseñadores de espacios de innovación. El liderazgo se mide de otra forma, el aprendizaje ahora es social, y

el reto es convertir a las organizaciones, en empresas de alto rendimiento, en las cuales, a través de, por ejemplo, la gamificación se generen emociones positivas.

Para Pomares (2015), el cambio continuo es lo único que permanece en las organizaciones, y este se produce muy rápido, más aún en esta época producto de la revolución digital. El reto está en alinear esta tendencia a todos los que participan de esa transformación, desde los líderes y gerentes, hasta el último empleado. Eso es lo que hará la diferencia del éxito: su capacidad de ejecución. Cada quien tendrá que convertirse en una especie de *knowmad*, para ser capaz de competir en entornos cambiantes, innovadores y tecnológicos, y así adaptarse rápidamente, comunicar claramente, conectar con personas diversas y ejecutar los proyectos que se elaboran y evolucionan con base en prueba y error.

## **1.2. Marco conceptual**

### *1.2.1. Comportamiento organizacional*

El comportamiento organizacional (CO), es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de la compañía, (Alvarado, 2021). A su vez, para Alles (2017), es el comportamiento que tienen las personas en su ámbito laboral, como la actividad que hacen como parte de una organización. Destaca, además, que, al estudiar el CO, se hace con base en la manera como se conducen las personas, entender el porqué de sus actitudes, su orientación hacia el comportamiento para realizar una labor que generará productividad a la empresa y, en caso de detectar situaciones que están afectando las metas y el clima laboral, tomar acciones para alinear a las personas con los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, el comportamiento organizacional está determinado por el de los individuos que la conforman, así como por los elementos que lo guían y los directivos que conducen la empresa.

### *1.2.2. Cultura organizacional*

Chand (2018) resalta que algunos gerentes o líderes, suelen confundir la cultura organizacional, con la visión y la estrategia de la compañía. Estos aspectos son asociados con productos, servicios o resultados. La cultura tiene que ver con la gente, que es el recurso más importante con que cuenta la organización. En la medida en que a las personas se les trate igual y no haya toxicidad en el ambiente, la empresa tendrá éxito, y de eso se trata la cultura organizacional.

Para Robbins (1998), la cultura organizacional es un sistema de significados, que deben ser compartidos con los miembros de una empresa o institución y cuya dinámica se diferencia de otras. Pérez (2018) la denomina “cultura organizativa” y, en lugar de definirla, destaca sus enfoques. Expone un conjunto de aspectos como el de las creencias, valores, costumbres y normas, entre otros, que influyen en el comportamiento de las personas y cómo confluyen las relaciones para el logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, presenta los símbolos, valores y lenguajes, en los que se basa la cultura organizacional para evaluar conductas y actitudes de quienes la conforman.

Así mismo, el autor considera la cultura organizacional, como algo informal, donde sus miembros perciben las opiniones y conductas sobre ellos mismos y sobre su trabajo (Pérez, 2018). Explica que la conducta, las normas y las acciones sobre las personas, están fundamentadas en el comportamiento de todos. Otro aspecto de la cultura organizacional que resalta, es la condición para la permanencia de esta, y tiene que ver con el patrón de comportamiento establecido a través del tiempo y que es transferido a quienes ingresen a la organización (Pérez, 2018). Además, no es menos importante lo que indica sobre la forma de ser en lo colectivo, donde todos aportan a la solución de los problemas en diferentes formas, en cualquier lugar y ante diversas circunstancias.

En resumen, la cultura organizacional se refiere a cómo se hacen las cosas y la suma de los signos y símbolos que son parte, a medida que evoluciona la empresa. El resultado de una cultura organizacional gestionada debe ser identidad y sentido de pertenencia, lo que hace que el personal se apropie de los objetivos y que su motivación sea el logro de la misión de la empresa.

### *1.2.3. Características de la cultura organizacional*

Robbins (1998) señala que la cultura organizacional posee características como la innovación y el riesgo, que van de la mano. Por un lado, el personal se motiva a innovar para mejorar la organización, pero, por otro lado, se corre el riesgo de que esta innovación no sea efectiva. Además, la atención al detalle, es otro aspecto en el que la organización espera que los empleados muestren precisión y análisis a lo que sucede en los diferentes ámbitos de la empresa. En cuanto a la orientación a los resultados, la gerencia se enfoca en la producción, más que en los procesos, procedimientos y técnicas para alcanzarlos.

Destaca el autor que la orientación hacia la gente, es otro aspecto que caracteriza a las organizaciones cuando de tomar decisiones se trata, puesto que tienen en cuenta el grado de afectación que pueden poseer sobre los empleados (Robbins, 1998). Igualmente, esta es otra particularidad que añade el autor a las empresas, en cuanto al grado en que distribuyen las tareas, si conforman equipos y no en individualidades. También está la competitividad de las organizaciones, a través de la cual, se mide la agresividad con que esta y su gente reaccionan en el mercado, además, mide el grado de conformidad que hay entre el personal. Otro elemento que destaca, es que hay empresas cuya gestión está dirigida a mantener el *statu quo*, pero sin orientarse al crecimiento (Robbins, 1998).

Resume Robbins (1998) que, dependiendo de lo bajo o elevado de esas características, la organización tendrá o no una imagen y cultura fortalecidas, y que estos serán los rasgos que la distinguirán del resto.

Por otra parte, para Chand (2018) la cultura organizacional está basada en principios clave y es el elemento más poderoso, es decir, no se nota, no se expresa y no se examina, pero sí tiene que ver con la forma como las personas responden ante la visión y el liderazgo. Destaca también que la cultura aparece en las experiencias negativas para abordar determinada situación, lo que generará muchos beneficios.

Se concluye entonces, con respecto a las características de la cultura organizacional, que esta determina el comportamiento de los individuos que la conforman, quienes están alineados a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, los cuales deben estar informados, entendidos y compartidos por todos. La cultura es la percepción que tendrán los entornos sobre la empresa, y muchas veces una cultura organizacional fuerte, se convierte en una ventaja competitiva en el mercado.

#### *1.2.4. Componentes de la cultura organizacional*

Pérez (2018) señala que la cultura organizacional u organizativa, está compuesta de elementos subyacentes, como los principios socioculturales, los cuales direccionan a las personas, están cargados de sentimientos y se relacionan con las actitudes de sus miembros. Estas actitudes, detalla el autor, poseen unos comportamientos aprehendidos, los cuales se valoran en esa relación con grupos, colectivos, objetivos y valores. Igualmente, están los prejuicios o presunciones, esas sospechas sobre situaciones que se generan en la organización.

Destaca también los conocimientos, que no son solo los que generan habilidades y destrezas, sino también, aquellos que se tienen sobre la organización (Pérez, 2018). Además, las creencias se presentan como la ideología de cada uno de los que conforman la organización, en cuanto a lo que creen, y a esos componentes se añaden los sentimientos, como la suma de emociones que les produce a cada quien, situaciones específicas. Esto quiere decir que la filosofía corporativa, los conocimientos, las habilidades y destrezas, el liderazgo y el cómo se hacen las cosas (*know-how*) son los componentes que más se destacan en la cultura organizacional.

#### *1.2.5. Tipos de cultura organizacional*

Existen diferentes tipos de cultura organizacional. Por ejemplo, Luna y Pezo (2005) destacan cuatro tipos de cultura organizacional. La *rutinaria*, en la que se especifica que el nivel directivo es el que toma las decisiones, no tiene claros los objetivos y opera por intuición, precisamente por ese elemento de confusión. No analiza el contexto, y la creatividad es la gran ausente. Luego está la *burocrática*, en la que se generan demasiados controles, normas, procesos y procedimientos, lo que hace que se busquen las fallas en el personal, porque se considera que los controles son infalibles.

El tercero es la cultura *soñadora*, que busca romper la rutina. En este sentido, la participación de todos es esencial, especialmente cuando se quiere hacer un cambio para aprovechar las actitudes positivas del personal en beneficio de todos. Genera estrategias para romper la rutina, y motiva a que las personas sean voluntarias en algunos procesos, sin necesidad de cambiar estructuras. Sin embargo, la creatividad se confunde con la voluntad de cambio y no se toman previsiones para la actualización como, por ejemplo, el acceso a las tecnologías.

Por último, señalan la *flexible e innovadora*, en la que todos están claramente identificados con la organización, se sienten parte y están dispuestos a trabajar conjuntamente para solventar o llevar adelante cualquier proyecto de mejora. Los directivos están orientados a

tener y mantener un clima de confianza, incluso ante los errores, considerándolos como parte del aprendizaje para hacer una mejora continua. Posee características como el trabajo participativo, el sistema de recompensación, la estructura ágil, entre otros elementos que hacen que muchas personas quieran pertenecer a esa empresa.

Según lo anteriormente expuesto de diversos autores, la manera de actuar, gestionar y reaccionar de la organización, genera el tipo de cultura y siempre va a depender de quien administre la empresa, teniendo en cuenta que la toma de sus decisiones puede afectarla de manera positiva o negativa. Se pudiera pensar que la *flexible e innovadora* es en la actualidad el tipo de cultura más común, puesto que responde al entorno y contorno de las organizaciones, en un mundo tan convulsionado por pandemias, guerras y cambios de sistemas de gobierno.

#### *1.2.6. Habilidades gerenciales*

Para Ospina (2010), una habilidad se define como “aquella característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico” (p. 35). Destaca que las competencias gerenciales garantizan el éxito y, normalmente, se adquieren a través del entrenamiento y la experiencia. La definición de Maldonado (2018) es que las habilidades gerenciales son aquellas “capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar las decisiones acertadas en la administración de una organización” (p. 145).

Por su parte, Merchant (2005) destaca que la sociedad siempre ha dependido de que organizaciones especializadas provean bienes y servicios y que estas son gestionadas por las decisiones de una o más personas: los gerentes, quienes necesitan destrezas y habilidades que logren estimular la participación y el compromiso de los diferentes niveles de la empresa. El gerente es el responsable del rendimiento individual y grupal y, por ende, de los resultados de la gestión, consecuentes con las decisiones que ha tomado.

Sumado a lo anterior, un directivo es quien tiene la capacidad de transformar problemas en oportunidades. Sin embargo, en la actualidad, lo turbulento del entorno puede llevar a afirmar que es más bien, aquel que es capaz de hacer cambios que lleven a las empresas a aprovechar oportunidades (Merchant, 2005). Además, quienes dirigen una organización deben poseer habilidades técnicas y sociales, y un buen gerente tiene una actitud innata y se puede desarrollar y mejorar mediante una formación adecuada (Merchant, 2005).

Por otro lado, Soria (2004) señala que algunas veces la literatura asociada con el proceso administrativo, separada o no, toma en cuenta las relaciones humanas como elemento que impacta en el desempeño gerencial y en los resultados de su gestión. Se pregunta la autora qué se necesita para ser un buen administrador, y destaca que debe poseer ciertas habilidades relacionadas con la ejecución eficiente del proceso y que, para lograr el éxito, requiere entonces, habilidades técnicas, administrativas y humanas.

En definitiva, las habilidades gerenciales son el fundamento de la gestión de un directivo o gerente, ya que, de acuerdo con las capacidades que estas le aportan, en esa medida serán los resultados de su gestión.

### *1.2.7. Clasificación de las habilidades gerenciales*

Motta (1993) clasifica las habilidades gerenciales en *cognitivas*, las cuales están relacionadas con el conocimiento y el aprendizaje. A través de ellas se pueden formular políticas, objetivos y estructurar la organización. El autor las incluye dentro de las competencias técnicas de los gerentes. Luego están las *analíticas*, las cuales presentan la capacidad para diagnosticar e identificar problemas o situaciones que requieren de un análisis. Esta habilidad la relaciona con el aspecto de la planeación. Otra categoría es la de *comportamiento*, que se relaciona con habilidades humanas, como la comunicación, la empatía, la oratoria, la administración del tiempo y el relacionamiento. Las determina el autor como formas de actuar de los gerentes. Por último, están las de *acción*, cuyas habilidades incluyen el liderazgo, el trabajo en equipo, el empoderamiento, la flexibilidad al cambio y la ética, que se traducen en resultados de eficiencia y eficacia (Motta, 1993).

De igual forma, Fernández (2010), expresa que las habilidades tienen su base en la práctica, aunque debe haber algunas previamente para lograrlas. Los gerentes deben poseer características personales particulares, como entender las relaciones causa-efecto y saber hacer frente a la actividad compleja y multidimensional. Por eso las agrupa en categorías como conceptuales, interpersonales y técnicas.

Las habilidades *conceptuales*, tienen que ver con la formación y la capacitación, que fortalecen las destrezas de analizar sucesos complejos, detectar tendencias y percibir cambios en el entorno y contorno de la organización y concretar problemas. Esto sucede porque, en la medida en que vayan ascendiendo en la organización, deben fortalecer sus habilidades, porque normalmente, los gerentes están inmersos más en cuestiones técnicas. Las *interpersonales* las fundamenta en la manera como un gerente se relaciona con el resto de la organización, porque desde allí puede comunicar, persuadir, motivar y resolver situaciones complejas. Además, el respeto es vital para que el personal pueda sentirse a gusto y no correr el riesgo de que abandone la empresa. Finalmente, están las *técnicas*, las cuales se asocian con el dominio de métodos, procesos, procedimientos e instrucciones. En ese orden, debe poseer una capacidad analítica, puesto que está en un rol operativo y es a ese nivel donde más se requieren esas destrezas.

Soria (2004) clasifica las habilidades en *técnicas* y refiere que todo gerente debe poseer esta experticia. Además, las asocia con los conocimientos y competencias necesarios para entender y poner en práctica métodos, técnicas y equipos. También están las *administrativas*, en cuanto a lo que debe planear, organizar, dirigir y controlar, habilidades que se hacen indispensables a medida que se sube de jerarquía. Otra habilidad es la *humana*, la cual también debe cultivar. Para el autor muchos gerentes se quejan del personal, sin tener en cuenta que son el corazón de la organización y son quienes tienen gran porcentaje de responsabilidad en el logro de los objetivos. Deben generar las condiciones de seguridad,

motivación y desarrollo para el personal y tomar en cuenta el efecto que causa el estilo de dirección en el recurso humano.

Existen otros autores que conjugan algunas de las anteriores, con otras habilidades gerenciales, pero la mayoría de las aquí expuestas, se basan en aspectos técnicos, humanos, administrativos o de gestión, dimensiones que están presentes en la conducción de una organización.

Ahora bien, Gómez et al. (2021) señalan otras habilidades en cuanto a blandas y las definen como aquellas que están asociadas con la capacidad de la persona para llevar adelante su trabajo de manera efectiva. Estas se suelen catalogar como sociales. De otro lado, Buxarrais (2013) habla de las habilidades duras, que se obtienen a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales y están relacionadas con contenidos propios de la educación formal.

Ante esto, la posición de Arroyo (2012) es que las habilidades duras son técnicas y están asociadas con el conocimiento, y no las considera como las más importantes. Al contrario, señala que las habilidades blandas son las más necesarias y que por eso las universidades las han incluido en sus programas. Más aún, la autora destaca que en el sector servicios, las habilidades blandas son las de mayor relevancia a la hora de contratar. La tabla 2 muestra las habilidades blandas y duras:

**Tabla 2**

*Habilidades blandas y duras*

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Habilidades duras</b>
Liderazgo	Manejo del tema económico
Creatividad	Habilidades de cálculo
Empatía	Dirección de personas
Toma de decisiones	Uso óptimo de recursos
Comunicación	Manejo de equipos informáticos
Uso del tiempo	Gestión y resolución de problemas complejos
Trabajo en equipo	Calidad en el trabajo

Fuente: elaboración propia con base en lo expuesto en el marco conceptual

Igualmente, Gómez et al. (2021) exponen las industrias en las cuales las habilidades blandas son más, o menos requeridas (tabla 3):

**Tabla 3**

*Habilidades duras y blandas más o menos comunes, según la industria*

<b>Industrias donde las habilidades blandas son más comunes</b>	<b>Industrias donde las habilidades blandas son menos comunes</b>
Restaurante	Diseño gráfico
Capacitación	Audiovisual
Servicio al consumidor	Arquitectura
Ventas por menor	Música
Deportes	Fotografía
Salud	Arte final

<b>Industrias donde las habilidades blandas son más comunes</b>	<b>Industrias donde las habilidades blandas son menos comunes</b>
Recursos humanos	Diseño
Empresas de servicios integrales	Ingeniería civil
Organización social y cívica	Derecho
Consultoría de gestión	Artes y oficios

Fuente: Gómez, et al. (2021, p. 121)

### *1.2.8. Transformación organizacional*

Pérez (2018), señala que las organizaciones no son estáticas, puesto que deben cambiar para ir adaptándose a los requerimientos de sus entornos, bien sea para aprovechar oportunidades o repeler amenazas. Destaca que hay cambios planificados, liderados desde la directiva o aquellos que se van dando de manera natural.

Por otro lado, Pérez (1997) habla del cambio apresurado que se está produciendo, el cual trae consigo una transformación, que se hace necesaria para poder adaptar y adoptar un comportamiento que responda a las nuevas dinámicas del mercado, así como a las del negocio. Esta situación, no solo afecta a algunos departamentos de la empresa, sino a toda la organización. Afirma que ese cambio se puede ejecutar de manera eficiente, si los directivos tienen una visión global.

La transformación en la empresa está asociada con varios factores. Uno de ellos son los cambios que experimentan los mercados. Torrecilla y Escobar (2002) señalan que actualmente esa demanda es por parte de los clientes, quienes tienen la capacidad y la decisión de compra. El progreso tecnológico es un motor que genera nuevas necesidades y productos para satisfacer a los clientes. Los autores destacan que ya se habla de una nueva economía y de economía virtual como el E-Business, término que internacionalmente significa el avance de los negocios hacia la red.

Para Ospina (2010), el cambio de las organizaciones no solo está asociado al mercado, sino que agrega que su ambiente se ha transformado radicalmente y asimismo el rol del gerente, lo que para este autor implica modificar la formación técnica y científica, en función de prepararlo para esos nuevos espacios dinámicos y complejos que traen consigo oportunidades y amenazas.

Por su parte, Romain (2019), indica que un cambio organizacional tendrá más éxito, si es el resultado de la suma de cambios individuales, puesto que la compañía está conformada por personas. Algunas empresas están transformando su estructura organizativa para que sea más flexible, además de adoptar estrategias para su fortalecimiento, como la implantación de metodologías ágiles, la digitalización de sus procesos y la creación de consorcios, siempre contando con su personal.

En resumen, la transformación de una empresa está dada en algunas circunstancias de manera planificada, bien sea para hacer cambios en sus líneas de producción, en su estructura organizacional o para mejorar procesos y productos. En otras ocasiones, los cambios

obedecen a los eventos externos que suceden, sean o no predecibles. Sobrevivirán las que se adapten y tengan visión estratégica.

## **2. Metodología**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

En esta investigación se empleó el enfoque mixto. Como lo indican Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), esta orientación se caracteriza por la recolección y el análisis de datos, tanto cualitativos, como cuantitativos, los cuales se integran para que, de manera sistemática, empírica y crítica, formen parte de la misma discusión para elaborar inferencias y entender el fenómeno que se estudia.

### **2.2. Diseño y tipo de investigación**

En cuanto al diseño, se trató de una investigación no experimental del tipo descriptivo; transeccional, dado que no se manipularon variables descritas y se centró principalmente en la observación de los fenómenos en su estado natural. Además, se recolectó información una vez en el tiempo para luego analizarla (Hernández et al., 2014). Asimismo, se tiene un estudio descriptivo, ya que se profundizó en las características y en los perfiles de las variables implícitas en el problema.

### **2.3. Población y muestra**

Según Hernández et al. (1998), la población comparte algunas características comunes que pueden ser observables en un lugar y en un momento determinados. Dicho esto, la población de este estudio estuvo constituida por los profesionales de las organizaciones del sector servicios del Valle de Aburrá.

Por otro lado, los mismos autores señalan que la muestra es la selección de ciertos elementos de esa población, con el propósito de estudiar algo sobre esta, por lo que la muestra seleccionada fue de 13 participantes (gerentes, profesionales, profesores, directores de área o especialistas) de las empresas del sector servicios del Valle de Aburrá. El criterio fue por conveniencia (Hernández et al., 2014), teniendo en cuenta el alcance de los objetivos y por considerar que son suficientes para obtener información o conocimiento sobre el tema objeto de esta investigación. Por circunstancias de no disponibilidad de tiempo de los gerentes, en el momento de realizar la recolección de datos, solo participaron nueve profesionales expertos, en ambas encuestas.

### **2.4. Técnicas e instrumentos**

Puesto que se trató de una investigación mixta, para la recolección de datos se utilizaron, tanto técnicas cualitativas, como cuantitativas. En cuanto a los dos primeros objetivos específicos, la técnica puesta en práctica fue la de revisión documental (cualitativa), la cual, según Muñoz (1998), se centró exclusivamente en la recolección de información de libros,

textos o cualquier otro tipo de documentos, con el fin de profundizar en teorías y aportes ya existentes sobre el tema y para generar nuevos conocimientos, refutarlos o complementarlos.

En cuanto al instrumento, en la revisión documental se utilizaron las fichas de contenido, que permiten recopilar los datos que se van consiguiendo de forma organizada y visible; las fichas bibliográficas, donde se registran los datos de las fuentes (autor, año, editorial, título), y el registro de páginas electrónicas, donde se detalla la descripción del contenido de la página y la dirección de acceso (Castillo, 2020).

Para la obtención de los datos cuantitativos, correspondientes al último objetivo específico, la técnica utilizada fue la encuesta, la cual, según Quispe (2013), “es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada para lo cual se aplica una serie de preguntas que deben ser estructuradas previamente” (p. 11). A su vez, el instrumento utilizado fue el cuestionario. Para García (2004), este se caracteriza por ser más estructurado y supone una menor participación del encuestador. Se elaboraron dos encuestas como lo exige el método Delphi. La primera encuesta, estuvo conformada por diez preguntas de selección, dicotómicas y abiertas (Anexo A) y la segunda, por cinco preguntas con las mismas características (Anexo B).

**Tabla 4**

*Técnicas e instrumentos utilizados*

<b>Objetivo</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Contextualizar el sector servicios entre los años 2017-2021 en el Valle de Aburrá.	Revisión documental	Fichas de contenido
Definir habilidades gerenciales del sector servicios e identificar los componentes de la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios.	Revisión documental	Fichas bibliográficas Registro de páginas electrónicas
Priorizar las habilidades gerenciales que inciden en la cultura organizacional interna.	Método Delphi	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

## **2.5. Técnica de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizó la estadística descriptiva y el aplicativo Excel para la tabulación y procesamiento de los datos. Esto para lo relacionado con las dos encuestas que se aplicaron, según el método Delphi, a los expertos, con el propósito de que los participantes identificaran las habilidades gerenciales necesarias en el sector servicios. El resultado de esas dos encuestas se comparó y se obtuvo una priorización de las habilidades gerenciales y su impacto en la cultura organizacional.

## **2.6. Fuentes empleadas**

Como lo indican Ferré y Ferré (1997), las fuentes primarias son las que facilitan la información, de acuerdo con el problema que se aborda y para el cual no existen datos originales, por lo que hay que construirlos. Las fuentes primarias empleadas en este estudio,

fueron aportadas por los profesionales, gerentes y especialistas, representantes de las empresas de servicios que formaron parte de la muestra de estudio, es decir, fuentes de información personales.

Según Bernal (2006), las fuentes secundarias, son las que aportan información sobre el tema que se estudia, pero que no son la fuente original de hechos o situaciones, sino que hacen referencia a estos. Para este estudio, las fuentes secundarias fueron monografías, tesis, trabajos de grado, informes de organismos nacionales e internacionales, libros y revistas arbitradas, artículos científicos y páginas web.

## **2.7. Ecuación de búsqueda**

Para realizar la búsqueda de los referentes utilizados en los objetivos 1 y 2 de esta investigación, se revisaron bases de datos de revistas arbitradas, libros, trabajos de investigación, artículos. Se identificaron las palabras clave: cultura organizacional, cambios organizacionales y habilidades gerenciales. Se utilizaron como buscadores Google Académico, Google, repositorios de las unidades y páginas web que tratan el tema.

Se emplearon los operadores booleanos AND, OR. Por ejemplo: Habilidades gerenciales AND COVID-19, Cultura Organización AND transformación, Indicadores AND Valle de Aburrá AND 2016-2019, Habilidades directivas AND COVID-19. Filosofía organizacional OR Cultura organizacional. Sector AND Servicios AND Medellín, entre otras combinaciones.

Para el objetivo No.1. *Contextualizar el sector servicios entre el año 2017-2021 en el Valle de Aburrá*, se hizo una revisión bibliográfica de informes institucionales, como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Cámara de Comercio del Valle de Aburrá, así como estudios realizados por otros autores que han abordado el tema. Constituyó un reto el ubicar información en el contexto de Medellín y/o el Valle de Aburrá, en cuanto a investigaciones sobre el tema se refiere, por lo que el contexto construido se soporta en información gubernamental y fuentes por excelencia del tema. En cuanto al objetivo No. 2, *Definir habilidades gerenciales del sector servicios*, las fuentes seleccionadas fueron aquellas que abordaban el tema en fechas anteriores al año 2020 (2019 hacia atrás), para documentar las que eran más frecuentes en la evolución de ese periodo. Al tratarse de los años 2020-2021, las fuentes consultadas fueron seleccionadas de ese período y en el contexto de la pandemia del COVID-19, puesto que era importante visualizar ese impacto en las habilidades gerenciales.

## **3. Resultados y/o hallazgos**

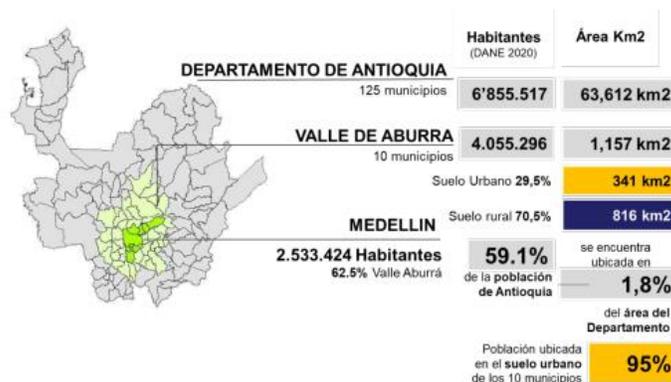
### **3.1. Contextualizar el sector servicios entre los años 2017-2021 en el Valle de Aburrá**

El Valle de Aburrá comprende la unión geográfica de diez municipios, ubicados en el departamento de Antioquia en Colombia. Dada la dinámica de estos, se evidenció la necesidad de hacerla más competitiva (Agudelo et al., 2010).

Como consecuencia de esa decisión, se pasó de la industrialización, a la promoción de servicios. Es así que desde hace más de 30 años el comercio y los servicios son los sectores que soportan la economía y generan empleo. El Valle de Aburrá aporta el 67,6% en el PIB del departamento, lo que la hace la subregión con mayor valor agregado de Antioquia, evidenciando su importancia como polo de desarrollo (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

En cuanto a su demografía, en el departamento de Antioquia habitaban 6.855.517 personas para el 2020. En el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (10 municipios) viven 4.055.296 personas, lo que representa el 59,1% de la población del departamento. En Medellín viven 2.533.424 personas, lo que representa el 62,5% de la población de todo el Valle de Aburrá. Estos datos evidencian la gran demanda de bienes y servicios, así como la presión laboral (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2020).

**Figura 1**  
*Población y extensión territorial de Antioquia*



Fuente: Cámara de Comercio del Aburrá Sur (2020).

La pandemia del COVID-19 sacudió al mundo y en todas sus esferas se generó un antes, un durante y un después (aunque aún persiste). Por eso para llevar a cabo la contextualización del sector servicios, se han distinguido dos apartados como pre COVID-19 y post COVID-19.

### 3.1.1. Situación pre-COVID-19, años 2017-2019

En Medellín en el año 2017 las unidades económicas, como hoteles, restaurantes, servicios comunales sociales y personales, fueron los responsables del aumento de puestos de trabajo en este municipio y su área metropolitana. Esto representó una disminución de la informalidad y de quienes generan ingreso por cuenta propia. Se destaca también que de esas personas empleadas 3 de cada 10 pertenecían al comercio (Medellín Cómo Vamos, 2017).

Los principales sectores económicos que participaron en 2018 del producto municipal en Medellín, fueron la industria, el comercio y los servicios a las empresas, así como los restaurantes y hoteles, servicios comunales, sociales y personales, y la industria

manufacturera. Además, estos sectores emplearon al 68% de los ocupados. Ese mismo año en la región metropolitana el empleo tuvo un gran impacto. Las actividades empleadoras fueron, el comercio, hoteles y turismo con un 30%, mientras la industria manufacturera ocupó un tercer lugar con un 18% y la construcción y el transporte participaron con un 8% cada uno (Medellín Cómo Vamos, 2019).

En el periodo 2016-2019 se experimentó una paralización en el mercado laboral de Medellín y la región metropolitana, lo que generó un deterioro en la ocupación y un aumento en el desempleo. El Valle de Aburrá pasó de 58,3% en 2016, a 56,8% en 2019. Y específicamente en Medellín de 57,4% a 56,9%. Por su parte el comercio, hoteles y restaurantes, fueron los que generaron mayor empleo en la ciudad, un 29%, mientras que los servicios comunales, sociales y personales un 21% y la industria manufacturera un 19%. La formalidad laboral tuvo un incremento en la región metropolitana, pasó de 57,7% en 2016 a 58,4% en 2019 y en Medellín pasó de 55,7% en 2016 a 57,6% en 2018 (Medellín Cómo Vamos- Empleo, 2020).

En 2018 en Medellín, en el sector turismo operaban 7.316 empresas, conformadas por 6.854 (93,7%) microempresas; 371 pequeñas empresas (5,10%); 76 medianas empresas (1%), y solo 15 (0,2%) eran grandes empresas. Esto denota la gran fragilidad del tejido empresarial, con predominio de microempresas asociadas a la informalidad empresarial (Alcaldía de Medellín y Créame, 2019). En 2019 se llegó a 43,1 empresas y 18,9 sociedades jurídicas por cada mil habitantes. Entre los municipios que durante 2018 contaban con más unidades productivas manufactureras se destacan Medellín con 55,7%, Itagüí con 12,3%, La Estrella con 7,4%, Sabaneta y Envigado con 6% cada uno (Informe de Calidad de Vida de Medellín, 2020).

En cuanto a la dinámica empresarial, se movió por la oferta y la demanda. Además, los municipios invirtieron para fortalecer sus capacidades y es así como Envigado lo hizo para promover el turismo, Sabaneta conciencia, tecnología e innovación, Caldas y La Estrella lo hicieron para impulsar el sector construcción y mejoramiento de infraestructura (Informe socioeconómico y competitivo del Valle de Aburrá, 2019). Mientras que el municipio de Medellín, en el periodo de 2016 a 2019, invirtió para “promover la capacitación para el empleo, mejorar en el acceso a mercados, fomento al emprendimiento, apoyo a proyectos de ciencia, tecnología e innovación, fortalecimiento empresarial y promoción al desarrollo turístico” (Informe de Calidad de Vida -Desempeño Económico y Competitividad., 2020, p. 95).

### *3.1.2. Post-COVID-19. Años 2020–2021*

El año 2021, si bien no estuvo marcado por cierres de la economía debido a la pandemia, fue un año donde el país vivió un estallido social, que condujo a un paro tras la presentación de una reforma tributaria que terminó siendo retirada por el gobierno. Si bien al leer los indicadores económicos regionales, el balance es positivo, no dejan de preocupar situaciones macro que tienen fuerte incidencia en la región y en las empresas. Dichas situaciones tienen

que ver con la crisis de contenedores o logística, la cual tiene en aprietos a muchas empresas, al causar retrasos y escasez en productos, con serios impactos en los precios (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2021).

En 2020, la tasa de desempleo en la ciudad de Medellín fue la más alta en los últimos 20 años. En Medellín (zona urbana) fue de 18,7% y para el Valle de Aburrá de 18,3%. Esto quiere decir que, en el Valle de Aburrá, hubo 367.667 desempleados, lo que representó un incremento de 115.089 personas desocupadas, al compararlo con el año 2019 (Medellín Cómo Vamos, 2020).

En Medellín y la región metropolitana, durante el trimestre marzo-mayo de 2020, se registraron 414.000 desempleados, 158.000 más que en el mismo trimestre del año anterior, lo que alcanzó una tasa de desempleo de 21,6% (9,1 puntos porcentuales más, respecto a marzo-mayo 2019), considerándose este indicador como el más alto, en cuanto al desempleo, que se haya registrado en el Valle de Aburrá en los últimos veinte años (Medellín Cómo Vamos, 2020).

Aunque los efectos de la crisis por la pandemia del COVID-19 son inciertos, esta tendrá un impacto en la contracción de la economía y generará desempleo, sobre todo en el sector manufacturero, equipos, el sector de la construcción, el comercio mayorista, en el transporte, hotelería y turismo, entre otros, del sector servicios (Universidad de los Andes, 2020).

La tasa de desempleo en Medellín y el Valle de Aburrá noviembre 2020 – enero 2021 fue de 16,3%. En diciembre de 2020, dicha tasa había sido 14,5%. Por tanto, “Esto indica que debido a las medidas restrictivas que vivió la región en el primer mes del año, se generó un incremento de 3,9 puntos porcentuales en la cifra de desempleo” (Fenalco, 2021, párr. 1).

En el lapso donde hubo mayores restricciones en Medellín y el Valle de Aburrá, fue entre marzo y agosto de 2020, en esos municipios se contaba con 1.527.000 empleos. Una vez iniciada la reactivación de septiembre de 2020, hasta enero de 2021, se alcanzó la cifra de 1.740.000 empleos. Por otro lado, hubo un aporte de 325.000 empleos del sector comercio y reparación de vehículos. Con la reactivación económica de septiembre de 2020 a enero de 2021, aumentó el número de empleos del comercio a una cifra de 360.000. Este aumento de emprendimientos corresponde a la necesidad de generar ingresos o generar nuevas oportunidades (Fenalco Antioquia, 2021).

Para 2020, Medellín contaba con 97.534 empresas formales, lo que representaba el 61% del total de unidades empresariales del Valle de Aburrá. En 2020, el 87% de las empresas formales de todo el Valle de Aburrá eran microempresas. Los municipios con mayor porcentaje de unidades empresariales micro en sus estructuras eran, Barbosa (98%), Bello (96%) y Copacabana (93%) (Informe Calidad de Vida, 2020).

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020), reportó, al cierre del 31 de diciembre de 2020, 130.005 empresas activas. Medellín fue ese año el municipio donde se concentró el mayor número de empresas formales: 97.534. La mayoría ubicadas en el Valle

de Aburrá (61%). Otro dato de interés es que, en 2020, el 87% de las empresas formales del Valle de Aburrá eran microempresas distribuidas en Barbosa con un 98%, Bello con 96% y Copacabana con un 93% (Informe de Calidad de Vida, 2020).

En 2020 las nuevas empresas eran de los sectores comercio, restaurantes y hoteles; seguros y finanzas; transporte y comunicaciones, industria manufacturera y construcción (86,5%) (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020).

Para el año 2020, se crearon 24.457 nuevas microempresas en Medellín y el Valle de Aburrá. En Medellín el 66%, el 23%, en los municipios del Aburrá Sur, y el 11%, en Aburrá Norte. Ahora bien, en cuanto a la dinámica empresarial de 2021, en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se constituyeron 26.756 empresas, 18,4% más de lo registrado en 2020. En 2021 el total de empresas canceladas liquidadas, aumentó 15%, comparado con el año 2019. Publicidad y estudios de mercadeo, elaboración de productos alimenticios, educación, agricultura, ganadería, caza y pesca, y servicios de apoyo a las empresas, fueron los sectores donde se cancelaron empresas (Centro de Estudios de la Empresa Micro, 2021).

Es decir que, en 2021 el total de empresas aumentó 8,5% en comparación con 2020. En cuanto a la concentración o densidad empresarial en Medellín, fue de 39,5% empresas por cada mil habitantes, ubicándose cerca del nivel alcanzado en 2017. Al cierre de 2021, se registró un balance positivo, ya que subió el porcentaje de empresas que operaban normalmente y bajó el porcentaje de empresas que expresaron pesimismo frente a su situación en ese momento. Se puede resaltar que al inicio del año 2022, el 75% de las empresas operaban de manera normal, frente a un 72% del segundo semestre de 2021 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2022).

A continuación, los aspectos destacados en los escenarios pre y post-COVID-19.

**Tabla 5**

*Cuadro resumen comparativo 2016-2019 y 2020-2021*

Aspecto	2016-2019	2020-2021
<b>Empleos</b>	Mayor contratación sector servicios. (68%) La formalidad laboral incrementó en la región metropolitana pasó de 57,7% en 2016 a 58,4% en 2019. Medellín pasó de 55,7% en 2016 a 57,6% en 2018. (Medellín Cómo Vamos- Empleos, 2017, 2020).	Marzo - agosto de 2020 en Medellín y el Valle de Aburrá se tenían 1.527.000 empleos. Septiembre 2020 hasta enero 2021, llegó a 1.740.000 ocupados (reactivación económica) (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2020, Fenalco Antioquia, 2021).
<b>Desempleos</b>	El Valle de Aburrá pasó de 58,3% en 2016 a 56,8 en 2019. Y específicamente en Medellín, de 57,4% a 56,9%. (Medellín Cómo Vamos, 2020)	Tasa desempleo Medellín 18,7%. Valle de Aburrá de 18,3% (incrementos históricos de 6,4 y 6,1 puntos porcentuales). Cifra más alta de los últimos 20 años. Noviembre 2020 – enero 2021, tasa de desempleo de Medellín y el Valle de Aburrá fue de 16,3%. En diciembre de 2020, 14,5%. (restricciones) Se generó

Aspecto	2016-2019	2020-2021
<b>Empresas</b>	<p>30.000 unidades económicas (9.000 sociedades y 21.000 personas naturales (comercio)Valle de Aburrá. Medellín alcanzó 43,1 empresas y 18,9 sociedades jurídicas por cada mil habitantes. Predominan las microempresas. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020).</p>	<p>un alza de 3,9 puntos porcentuales en la cifra de desempleo. En Medellín y la región metropolitana, en el trimestre marzo-mayo de 2020 se registraron 414.000 desempleados, 158.000 más que el mismo periodo año anterior, se alcanzó una tasa de desempleo de 21,6% (medidas restrictivas). La tasa desempleo de Medellín y el Valle de Aburrá en 2021 se ubicó en 15,5%, ocho puntos porcentuales menos que en 2020, pero superior a la de 2019. (Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2021, Fenalco Antioquia, 2021, Medellín Cómo Vamos, 2020).</p> <p>Aumento de emprendimientos en Aburrá Sur (2020 y 2021). Para 2020 Medellín contaba con 97.534 empresas formales, (61% del total del Valle de Aburrá). En 2020, el 87% de las empresas en el Valle de Aburrá eran microempresas. Al cierre de 2020 había en jurisdicción de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 130.005 empresas activas, 8% menos que en 2019. El 86,5% eran comercios, restaurantes y hoteles; seguros y finanzas; transporte y comunicaciones, industria manufacturera y construcción. En 2020 se crearon 24.457 microempresas en Medellín y el Valle de Aburrá. Descenso del 18% en 2021 de nuevas empresas. En 2021 el total de empresas aumentó 8,5% frente a lo registrado en 2020, el 3%. (Centro de Estudios de la Empresa Micro, 2021, Cámara de Comercio del Aburrá Sur, 2021, Fenalco Antioquia, 2021, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2022).</p>
<b>Sectores que emplean</b>	<p>Las actividades empleadoras, el comercio, hoteles y turismo con un 30%, la industria manufacturera con un 18% y la construcción y el transporte participaron con un 8% cada uno. (Comercio, hoteles y restaurantes). (Medellín, Cómo Vamos, 2020).</p>	<p>Comercio y reparación de vehículos le aportaron 325.000 empleos (marzo y agosto de 2020) a Medellín y al Valle de Aburrá, lo que equivale al 21% de los empleos. Con la reactivación económica de septiembre de 2020 a enero de 2021, el número de empleos del comercio aumentó, arrojando una cifra de</p>

Aspecto	2016-2019	2020-2021
		360.000. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019, Informe de Calidad de Vida: desempeño económico y competitividad, 2020).
<b>Otros</b>	Promoción de los municipios: Envigado: turismo, Sabaneta: ciencia, tecnología e innovación. Caldas y La Estrella: sector construcción y mejoramiento de infraestructura. Medellín: capacitación para el empleo, mejorar acceso a mercados, fomento al emprendimiento, apoyo a ciencia, tecnología e innovación, fortalecimiento empresarial y promoción al desarrollo turístico. (Informe de Calidad de Vida: desempeño económico y competitividad, 2020).	En 2021 el total de empresas canceladas liquidadas, aumentó 15% frente al mismo periodo del año anterior. Si se compara con un año atípico como 2019 las cancelaciones son menores en 18,6%. (Centro de Estudios de la Empresa Micro, 2020).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Lo expuesto anteriormente, evidencia el impacto de la pandemia, lo cual ha sacudido las estructuras de la sociedad: socioeconómicas, sociopolíticas, sectores culturales, educativos, medio ambiente, gobierno, entre otros. “El desafío inminente apenas comienza, lo que se busca son maneras de enfrentar y salir de la situación actual, para volver a lo que ya se denomina una “nueva normalidad”, (Escobar y González, 2020, p.1).

Este panorama de crecimiento en algunos municipios del Valle de Aburrá, para otros desaceleración o estancamiento, recibió el impacto de la pandemia del COVID-19, la cual generó cambios, algunos considerados positivos y otros negativos, que llevaron a las organizaciones a revisar y dimensionar su negocio, la manera de hacer las cosas y el impacto puertas adentro, con respecto a la gestión de su recurso humano y a la manera de ejecutar el trabajo. En resumen, la “nueva normalidad”: adaptarse o sucumbir.

### **3.2. Definir habilidades gerenciales del sector servicios**

Las habilidades gerenciales son indispensables en las organizaciones, puesto que quienes las dirigen deben poseer competencias específicas para direccionar el negocio de manera exitosa y sostenida en el tiempo, guiados por los objetivos, planes y estrategias para tal fin. (Cassab y Mayorca, 2018).

Longenecker et al. (2009), considera que las habilidades adquiridas por los gerentes de las empresas denotan conocimientos, destrezas y actitudes, que hacen que su gestión sea efectiva, eficiente y eficaz. Consideran que las habilidades gerenciales son aprendidas y que, conjugadas con creatividad e innovación, impactan en los resultados de la organización.

En el sector servicios es trascendental que todo líder tenga la habilidad de interactuar con su entorno, que pueda adaptarse al cambio y logre reconocer las estrategias que se requieren en la organización. Los líderes deben tener una comunicación asertiva, tanto con sus pares, como con sus colaboradores, con quienes deben alcanzar un empoderamiento, al influir en ellos positivamente, (Naranjo, 2015).

### *3.2.1. Habilidades gerenciales pre COVID 19. Periodo 2017-2019*

En el periodo 2017 a 2019, incluso antes, ser un buen gerente dependía de conocimientos técnicos, producción, finanzas, mercado, entre otros. (UMB, 2020; Arroyo, 2012). Otros autores consideran dimensiones al clasificarlas en: habilidades gerenciales, técnicas, administrativas, humanas, y de comportamiento. (Tonidandel et al., 2012). Por otra parte, estas eran consideradas como dominios: conceptual creativo, dirección, administrativo, interpersonal y técnico, aunados a la comunicación, al trabajo en equipo, al aprendizaje continuo, a la toma de decisiones, entre otros (Koenigsfeld et al. 2012).

Hay que tener en cuenta que las habilidades gerenciales son atributos de la persona, por lo que su conducta lo llevará a obtener los resultados diferentes, aunque ejecute las mismas acciones. Cabe resaltar que hay habilidades que son comunes, como las de dirección (orientadas hacia la gestión del talento humano, control y administración de recursos administrativos, gestión del conocimiento técnico). En cuanto a las destrezas necesarias en el ámbito del servicio, el gerente debe tener la capacidad de conocer las necesidades del cliente, tener la efectividad interpersonal de interrelacionarse con otras personas, para generar lazos afectivos o crear sinergia para obtener los resultados esperados. Para la toma de decisiones, debe saber interpretar y analizar situaciones adversas, de manera que conlleven a soluciones factibles. El trabajo en equipo es lo que permite al gerente integrarse en el trabajo con el resto, para generar confianza y lograr con mayor eficacia las metas (Shein, 1978; Cameron y Wetten 2011).

El liderazgo es una habilidad más que ha persistido en el tiempo. Se trata de una pericia gerencial blanda, que trae consigo altos niveles de eficiencia a las organizaciones. Anteriormente, el liderazgo estaba considerado como la influencia que ejercía una persona sobre un grupo. En la actualidad su concepción es diferente, porque la sociedad hoy día es más compleja, por lo que requiere líderes que motiven y colaboren con el personal, para el logro de los resultados esperados (Naranjo, 2012).

Otra manera de abordar las habilidades gerenciales es como lo presenta Crosby (1991), al exponer que un gerente es un ser estudioso, con manejo de un alto flujo de información, debe poseer una conducta ética, generar la confianza en los empleados, de que siempre estará disponible para atenderlos; decidido, enérgico y además fiable, apasionado por lo que hace, sensato y modesto. Estas habilidades gerenciales, claramente son del ámbito de blandas, ya que forman parte de la actitud del líder o gerente.

Después de revisar los diferentes autores y teorías, a continuación, un resumen de las habilidades gerenciales en la era pre COVID-19.

**Tabla 6**

*Resumen de habilidades gerenciales pre-COVID-19. Periodo 2017-2019*

<b>Habilidad gerencial</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Toma de decisiones (blanda)	Capacidad para tomar de manera proactiva o ante situaciones adversas, decisiones basadas en el análisis.	Cameron y Wetten, (2011); Shein (1978); Koenigsfeld et al. (2012).
Trabajo en equipo (blanda)	Crear sinergia con el resto del personal, sin importar niveles, puesto que están orientados al logro de resultados.	Koenigsfeld et al. (2012).
Comunicación (blanda)	Establece canales de comunicación con la persona, posee escucha activa, genera instrucciones claras y precisas para el direccionamiento de la organización.	Koenigsfeld et al. (2012). Crosby (1991),
Dirección (blanda)	Tener pensamiento estratégico para conducir la organización, así ser flexible ante cambios en los entornos para reformular el plan de acción.	UMB, (2020); Arroyo, (2012). Cameron y Wetten, 2011; Shein, (1978).
Gestión del servicio (blanda)	Orientado al servicio, en cuanto a conocer, cubrir y satisfacer sus necesidades, tanto de clientes internos, como externos.	Cameron y Wetten, (2011); Shein, (1978).
Técnico (dura)	Poseer los conocimientos técnicos para conocer los procesos y resolver las situaciones que pudieran suceder en la organización.	UMB, (2020); Arroyo, (2012).
Relaciones interpersonales (blanda)	Capacidad para establecer relaciones personales con las personas que conforman la organización.	Crosby, (1991); (Cameron y Wetten, 2011; Shein, 1978).
Aprendizaje constante (blanda)	Debido a la dinámica del mundo y del ámbito empresarial, el gerente debe actualizarse y seguir aprendiendo, para ir adecuando los procesos de la organización.	Crosby (1991)
Liderazgo (blanda)	Influencia que causa una persona en un grupo, quienes le conceden a este la potestad de conducir un proceso, toma de decisiones, acciones, etc.	Naranjo, (2012).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas

La mayoría de las habilidades gerenciales detectadas en el periodo 2016-2019, prevalecen, aunque algunas fueron evolucionando de acuerdo con los eventos que han impactado al mundo. El liderazgo es una de esas habilidades, que siempre ha sido importante y permanece entre los requisitos del perfil de la persona que será la encargada de dirigir una empresa. Otra destreza, es el aprendizaje constante, la comunicación y la toma de decisiones.

### *3.2.2. Transformación de las habilidades gerenciales en tiempos de COVID-19. 2020-2021*

Anteriormente, solo eran consideradas las habilidades gerenciales duras como requisito indispensable para liderar una organización, pero con el transcurrir del tiempo, y los cambios, resultado de la era de la globalización, la tecnología, así como los diversos eventos que han impactado al mundo, son las habilidades blandas las que se han ganado un sitio de honor, puesto que son las grandes diferenciadoras, en cuanto a las competencias, para dirigir una empresa. Sin embargo, las habilidades duras también siguen siendo requeridas, aunadas a las blandas, en los perfiles de los cargos asociados a la gerencia o dirección de las organizaciones (Arroyo, 2012).

En un panorama de cambios vertiginosos, caracterizado por la incertidumbre, las empresas se han visto obligadas a innovar, redefinir sus operaciones, cambiando sus modelos de negocio, así como la creación de capacidades indispensables para identificar cambios en los gustos de los consumidores, lo que garantiza que los servicios ofertados coincidan con esos cambios. (Rojas, 2021).

El COVID-19 generó cambios en las organizaciones. Entre ellos, hay que mencionar lo relacionado con la desnaturalización de las relaciones sociales, tanto en lo interno, como en lo externo, lo que generó informalidad en los procesos de comunicación y estableció un flujo de información horizontal y cruzada. Además, hubo una modificación en las competencias que se requieren para los puestos de trabajo, quedándose sin respuestas a los requerimientos de una fuerza laboral, con perfiles muy diferentes a los que se solicitaban antes de la pandemia (Giménez, 2021).

Desde el año 2020, a raíz de la pandemia del COVID-19, hasta hoy día, el mundo cambió y sigue cambiando a las personas y los diferentes ámbitos de la sociedad, entre los que se encuentran las empresas, cuya actividad económica se ha visto afectada por las decisiones que tomaron los gobiernos y los entes mundiales de la salud. Esto trajo como consecuencia la cuarentena, con el fin de frenar los contagios del COVID-19, lo que ocasionó afectación en la dinámica social, en la economía de los países y por ende en las actividades que están implícitas en estos aspectos. Uno de esos efectos en las organizaciones, fue la reducción de personal, la disminución en las ventas, dificultad en la adquisición de bienes y servicios. Algunas pudieron superar ese trance, otras no tuvieron la misma suerte y las que sobrevivieron, fue por una adaptación en el negocio, en cuanto al manejo de recursos humanos y en la forma de hacer las cosas. Así como algunas organizaciones se beneficiaron, otras no tuvieron ese destino y han tenido que reinventarse para su recuperación (García-Sánchez et al., 2021).

Las empresas, tanto las PYMES, como las grandes, no contaban con posibilidades de agregar valor de ninguna manera, en especial las que desarrollan actividades económicas de servicios, como restaurantes, teatros, cines, discotecas, parques de diversiones, y comercios tradicionales (Amaya, 2020). Otra afectación en las organizaciones fue la forma abrupta de la disolución de los equipos de trabajo, que, además, los ubicó fuera de las organizaciones

donde se encontraban sin procedimientos, ni manuales y se sentían como aislados. Además, no contaban con algún grupo de apoyo para adaptarse a esos cambios intempestivos (Giménez, 2021).

Otros hechos que se vislumbraron en época de aislamiento por el COVID-19, fueron los desafíos a los que los gerentes se tuvieron que enfrentar. Uno de ellos fue y ha sido aprender, configurar nuevas estrategias sobre la forma de conducir el negocio. Además, qué elementos gestionar para producir. Para este punto el gerente debe tener en mente, que cada empleado es el capital indispensable para el logro de los objetivos de cualquier organización, por lo que habría que cuidar a los empleados, al negocio, al cliente, es decir, el bienestar de todos quienes forman parte del proceso de una empresa (Amaya, 2020)

Muchas organizaciones visualizaron un nuevo comienzo, a pesar de haber sentido que estaban al borde del precipicio. Esto fue el resultado del capital humano que se organizó puertas afuera de la organización, acción que generó un cambio cultural: la resiliencia organizacional. (Giménez, 2021). Los gerentes o directivos tuvieron el reto durante el aislamiento, y aún hoy día, de llevar a puerto seguro a sus empresas. Es así como han surgido nuevas habilidades gerenciales y otras se han transformado, para poder navegar en la nueva normalidad (UMB, 2020).

En el contexto del COVID-19, los líderes de las organizaciones han tenido que considerar: los cambios en la fuerza de trabajo, las nuevas ofertas, los cambios en los perfiles, la tecnología, en cuanto al teletrabajo, el enfoque y las horas de trabajo. La tecnología – el teletrabajo, que implica cambios en el enfoque laboral y las nuevas competencias para un nuevo horario de trabajo. A la persona que dirige, no solo se le solicitan un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, sino que el aprendizaje generado haya impactado en su manera de dirigir, en su personalidad y en la capacidad de tomar decisiones (Giménez, 2021).

Dentro de esas habilidades gerenciales, la innovación tuvo el protagonismo durante la pandemia de COVID 19. Se convirtió en estratégica, ya que fue a través de ella, que muchas organizaciones, tanto en lo interno, como en lo externo, pudieron adaptarse a los cambios y mantener las empresas a flote (Cortés, 2021). Por su parte, Fernández (2020), señala que las habilidades gerenciales o directivas que resultaron de la pandemia del COVID-19 fueron: “la creatividad, adaptación al cambio, visión de conjunto, liderazgo, confianza, habilidad para resolver problemas complejos, resiliencia, empatía y la fluidez en la toma de decisiones” (p. 2).

La *creatividad* se relaciona con iniciativas que generan nuevas ideas en servicios o productos. La *adaptación al cambio* es poder, la capacidad de ajuste a la nueva situación que ha generado la crisis sanitaria. La *visión de conjunto*, es que todos los públicos de interés sean tomados en cuenta para seguir avanzando juntos. El *liderazgo*, es necesario en esta época de COVID 19, puesto que, a través de esta habilidad, se puede motivar al equipo y lograr los objetivos de prestación de servicios o producción. El liderazgo es la habilidad más destacada

en la actualidad y ha surgido un nuevo liderazgo, el colectivo. *La confianza*, aparece también como una nueva habilidad que está centrada en que en tiempo de crisis no hay necesidad de recibir instrucciones del líder, este más bien cumple un rol de coordinador. *La habilidad para resolver problemas*, se basa en la capacidad de anticiparse a estos, visualizando posibles eventos e impactos. *La resiliencia*, aparece como una habilidad gerencial que está fundamentada en la adaptación de manera positiva en situaciones adversas. Los gerentes deben enfrentar, adaptarse y superar la situación problemática. Y por último *la fluidez en la toma de decisiones*, lo que forma parte de la vida y de cualquier proceso. En caso de los gerentes, ellos deben optimizar este proceso. Tomar una decisión acertada y en el momento preciso, depende de la organización en su conjunto (Fernández, 2020).

Mckinsey (2021), señala que en la Encuesta Global se han analizado cuáles son las habilidades gerenciales que necesitan el empresario y el gerente del presente, post-COVID-19, como resultado el 69% indicó que sus empresas desarrollaron más habilidades ahora, que antes del COVID-19. El 50% de los encuestados indicaron que las habilidades gerenciales desarrolladas, se centraron en aspectos sociales y emocionales, tales como: empatía, liderazgo, gestión de equipos, adaptabilidad. Ese mismo informe señala la necesidad de que las habilidades cognitivas avanzadas sean fortalecidas, en cuanto a todo lo relacionado con la transformación digital de las organizaciones, en la adopción y entrenamiento en nuevas tecnologías.

Por su parte, la consultora Deloitte, señala que para enfrentar los desafíos que ha traído consigo el COVID-19, el líder empresarial debe desarrollar la empatía, cuidando a todos los que forman parte de la organización (empleados, proveedores). La inteligencia social, para entender situaciones de sus colaboradores. La resiliencia, que la expone como la capacidad de estabilizar la empresa en situaciones de crisis. La rapidez en la toma de decisiones relacionadas con el negocio, el personal, entre otros. Liderazgo motivador y transparente, que significa inspirar a los subalternos, motivarlos en el logro de las metas y que sea su interés el bienestar físico, mental y emocional del personal y la visión a largo plazo, que la explica como la capacidad de predecir escenarios claves.

Según la revisión documental, se han identificado las siguientes habilidades que se han transformado o que han surgido como producto de la pandemia del COVID-19.

**Tabla 7**

*Resumen de habilidades gerenciales post-COVID-19. Periodo 2020-2021*

<b>Habilidad gerencial</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Innovación (blanda)	Capacidad de generar modificaciones o adaptaciones a los procedimientos, servicios y de cómo se hacen las cosas incluyendo la tecnología. Transformación digital de las organizaciones en la adopción y entrenamiento en nuevas tecnologías.	Cortés, (2021); Rojas, (2021). Deloitte, (2019)

<b>Habilidad gerencial</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Resiliencia (blanda)	Está fundamentada en la adaptación de manera positiva en situaciones adversas. Los gerentes deben enfrentar, adaptarse y superar la situación problemática.	Giménez, (2021). Fernández, (2020). Deloitte, (2019)
Fluidez en la toma de decisiones rápidas (blanda)	Capacidad para tomar de manera proactiva o ante situaciones adversas, decisiones oportunas, basadas en el análisis.	Deloitte (2019)
Trabajo o gestión de equipos (blanda)	Sinergia que se crea por canales virtuales y presenciales sin importar niveles. (Teletrabajo).	Giménez, (2021). Deloitte, (2019)
Comunicación (blanda)	Los flujos de comunicación son horizontales y cruzados. La conectividad es otro de los nuevos canales para informar, interactuar, capacitar al personal. Se genera la información de manera informal.	Giménez, (2021); Fernández, (2020)
Gestión del servicio (blanda)	Conoce los gustos de los consumidores orientado al cliente. Cubrir y satisfacer las necesidades, tanto de clientes internos, como externos.	Rojas, (2021).
Aprendizaje constante (blanda)	Aprendizaje continuo, tanto de las experiencias, como a través de la capacitación, para configurar nuevas estrategias en cualquier momento de la empresa.	Amaya, (2020); Giménez, (2021)
Liderazgo (blanda)	Influencia que causa una persona en un grupo, quienes le conceden a este la potestad de conducir un proceso, toma de decisiones, acciones, etc.	Fernández, (2020). Deloitte (2019)
Liderazgo colectivo (blanda)	Empoderamiento de todos los niveles de la organización para el logro de los objetivos.	(Fernández, 2020).
Adaptación al cambio (blanda)	Actuar y adaptarse a los cambios intempestivos y tener la capacidad de reconfigurar los aspectos a la velocidad que requiere la situación.	García-Sánchez, Mejías-Vecela, Mizhquiri-Zlinin, Narváez-Calle y Quevedo-Vázquez, 2021); Fernández (2020); Deloitte (2019).
Visión en conjunto (blanda)	Los públicos de interés son tomados en cuenta para seguir avanzando juntos. (empleados, proveedores, terceros, comunidad).	Fernández, (2020).
Resolución de problemas (dura)	Se basa en la capacidad de anticiparse a los problemas visualizando posibles eventos e impactos.	Fernández (2020).

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Debido al impacto del COVID-19, algunas habilidades gerenciales hicieron presencia, otras, permanecieron y las demás, se transformaron. La innovación hizo su aparición puesto que los gerentes hicieron uso de ella, para poder salir a flote ante la circunstancia de crisis. La

adaptación al cambio es una de las que muchos autores evidenciaron, así como la visión en conjunto, el liderazgo, la comunicación y la fluidez en la toma de decisiones. La resiliencia es una de las habilidades que surgió en este proceso de transformación. En el sector servicios, las habilidades blandas seguirán siendo las más importantes, puesto que forman parte del gerente, tomando en cuenta que en ese sector lo que se ofrece es lo intangible y la experiencia es la que marcará la fidelidad de estos con la empresa y dependerá de la recordación.

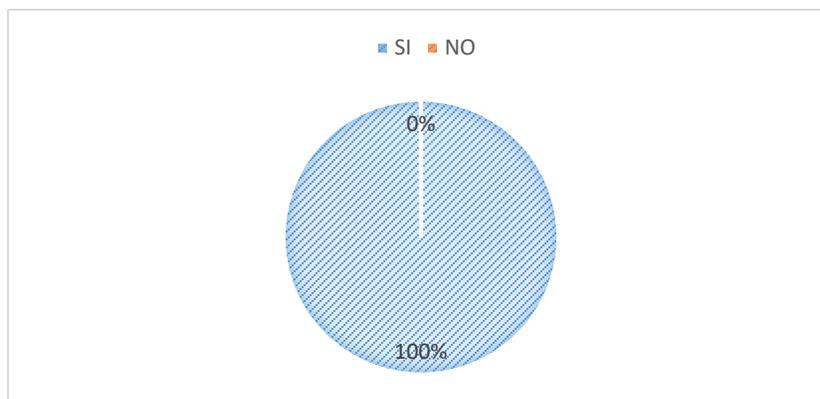
### **3.3. Priorizar las habilidades gerenciales que inciden en la cultura organizacional interna de las empresas del sector servicios**

Para llevar a cabo este objetivo, se aplicaron dos encuestas, según el método Delphi, las cuales fueron respondidas por nueve expertos, quienes se desempeñan como gerentes de empresas del sector servicios en Medellín. A continuación, se presentan los resultados, luego de ser tabulados y procesados.

#### *3.3.1. Resultados encuesta No. 1*

#### **Figura 2**

*Conocimiento sobre las habilidades gerenciales blandas*



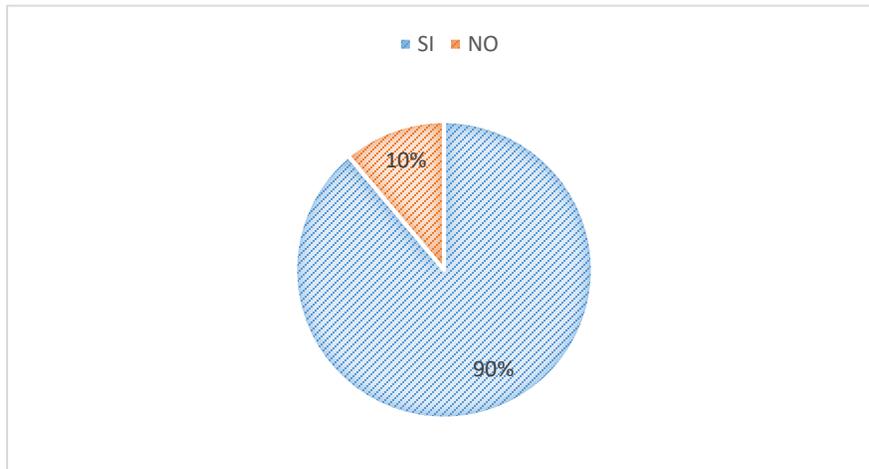
Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 100% respondió que sí, ante la pregunta: ¿conoce las habilidades gerenciales blandas? En cuanto a la justificación de su respuesta indicaron diversas razones como, por ejemplo, que están al tanto de las habilidades gerenciales porque supieron de ellas en la universidad, algunos señalaron que se interesaron en el tema a partir de la aplicación del instrumento de esta investigación y otros por su experiencia al dirigir una organización.

El hecho de que el 100% de los encuestados conozca sobre las habilidades blandas, indica que son capaces de identificarlas, tanto en ellos, como en el personal de la empresa que dirigen, por lo que existe la posibilidad de que las gestionen como competencias en el equipo, en función de influir de manera positiva en la cultura organizacional para el logro de los objetivos fijados.

### Figura 3

#### Conocimiento de habilidades gerenciales duras

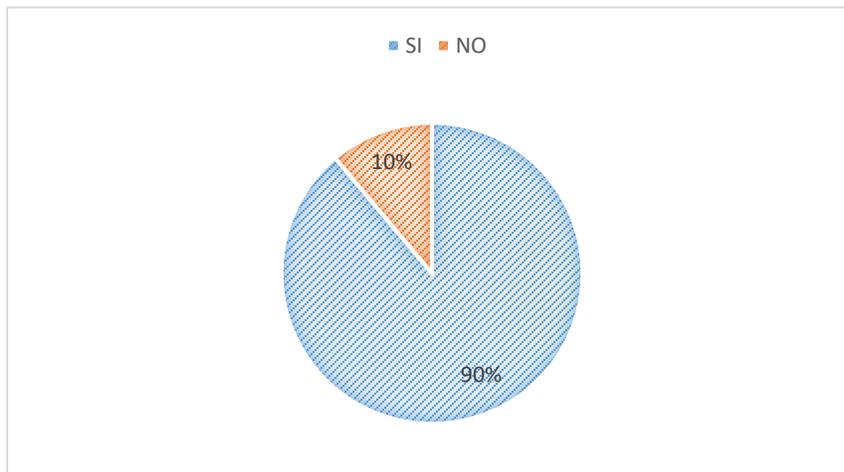


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la pregunta: ¿conoce las habilidades duras? el 90% indicó que sí las conoce, mientras que el 10% respondió que no. Al solicitar que justificaran la respuesta sobre por qué las conocen, la mayoría indicó que se relacionan con el desempeño de su gestión en la empresa donde se desenvuelven. El hecho de que la gran mayoría conozca las habilidades gerenciales duras, orienta hacia el manejo de las capacidades del gerente, así como del personal y que tienen claro sobre su impacto en la gestión de la empresa.

### Figura 4

#### Importancia de las habilidades gerenciales dentro del sector servicios antes de COVID



Fuente: Elaboración propia

El 90% de los expertos respondió que reconoce la trascendencia de las habilidades gerenciales antes del COVID-19, mientras que el 10% no lo había considerado. En cuanto a

la pregunta del porqué de su respuesta, la mayoría concuerda con que generan un aporte en el servicio al cliente, y que se trata sobre liderazgo. Estas destrezas impactan en la gestión, en la eficiencia y en el desempeño de la organización. Esto quiere decir que los expertos están notando una diferencia en el antes y después del COVID, lo que revela que al darle importancia están sensibilizados sobre la forma como influyen estas habilidades en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Tabla 8**  
*Habilidades gerenciales importantes antes del COVID*

Habilidades gerenciales	Expertos									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Liderazgo	4	3	4	7	1	2	2	1	7	5
Técnica	6	6	6	1	7	7	7	6	2	2
Toma de Decisiones	5	5	5	2	3	6	1	2	3	5
Comunicación	1	2	1	5	4	3	3	3	6	6
Dirección	7	7	2	4	2	5	6	4	1	3
Relaciones interpersonales	2	1	7	3	5	4	4	7	4	3
Trabajo en equipo	3	4	3	6	6	1	5	5	5	3

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las habilidades gerenciales más importantes antes del COVID, resultaron ser, la *comunicación*, la *toma de decisiones* y el *liderazgo*, como las más relevantes y la *dirección*, las *relaciones interpersonales*, el *trabajo en equipo* y la *técnica*, como las menos importantes. Esto concuerda con las teorías sobre este tema, en cuanto a que esas habilidades eran las que más comúnmente se conocían y estudiaban antes del COVID y son las que más frecuentemente se conocen en el ámbito empresarial.

**Nota:** Para llegar a estos resultados se tomó la cantidad de personas que seleccionaron los valores 1, 2 y 3 y se agruparon en una escala de las categorías *más importantes* y las opciones 4, 5, 6 y 7 como las *menos importantes*.

**Tabla 9**  
*Habilidades gerenciales identificadas en los expertos en prepandemia COVID-19*

Habilidades gerenciales	Expertos									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Liderazgo	5	5	5	7	1	4	1	1	2	4
Técnica	7	7	6	1	7	7	7	7	7	1
Toma de Decisiones	4	4	3	4	3	2	5	2	5	4
Comunicación	2	3	2	5	4	5	4	3	1	5
Dirección	6	6	1	3	2	6	6	4	6	3

Habilidades gerenciales	Expertos									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Relaciones interpersonales	1	1	7	2	5	3	2	6	4	5
Trabajo en equipo	3	2	4	6	6	1	3	5	3	5

Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta asociada a las habilidades gerenciales que los expertos identificaron en ellos mismos en prepandemia, fueron la *comunicación*, el *liderazgo*, el *trabajo en equipo* y la *toma de decisiones* y las menos seleccionadas, fueron la *técnica*, las *relaciones interpersonales* y la *dirección*. La escogencia de los expertos evidencia que siguen siendo las habilidades gerenciales más conocidas y las que más están presentes en los gerentes.

**Nota:** Para llegar a estos resultados se tomó la cantidad de personas que escogieron los valores 1, 2 y 3 y se agruparon en la categoría de las *más seleccionadas* y las opciones 4, 5, 6 y 7 como las *menos seleccionadas*.

**Tabla 10**

*Habilidades gerenciales importantes luego de la COVID-19 para el sector servicios*

Habilidades gerenciales	Expertos									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Liderazgo	2	3	1	12	1	4	7	1	2	7
Técnica	12	12	4	4	9	12	12	12	12	1
Toma de Decisiones	8	8	5	10	4	9	8	2	10	3
Comunicación	3	2	3	3	5	3	6	3	4	9
Dirección	11	11	2	6	6	11	11	8	11	3
Relaciones interpersonales	1	1	12	5	10	6	9	9	7	4
Trabajo en equipo	5	6	9	11	11	5	5	10	8	4
Innovación	10	10	10	8	3	7	4	4	3	4
Resiliencia	7	7	11	9	8	8	2	11	1	2
Adaptación al cambio	4	4	7	7	2	2	1	5	5	7
Visión en conjunto	6	5	8	1	12	1	10	6	9	5
Resolución de problemas	9	9	6	2	7	10	3	7	6	5

Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los expertos sobre las habilidades gerenciales más importantes luego del COVID, respondieron que la *comunicación*, el *liderazgo*, la *adaptación al cambio*, la *visión en conjunto*, la *resolución de problemas*, y como las menos importantes, las *relaciones interpersonales*, el *trabajo en equipo*, la *innovación*, la *toma de decisiones*, la *dirección*, la *resiliencia* y la *técnica*. Las opciones de habilidades gerenciales que fueron más seleccionadas evidencian que hubo un cambio en cuanto a la preponderancia de estas, ya que, de las más importantes eran en prepandemia la comunicación, el liderazgo y toma de decisiones. Luego de pandemia son *comunicación*, *liderazgo*, *adaptación al cambio*, *visión en conjunto* y *resolución de problemas*, las cuales están directamente relacionadas con la situación que se creó durante la pandemia, ya que para esos tiempos de crisis estas habilidades fueron las necesarias para mantener a flote a la empresa.

**Nota:** Para llegar a estos resultados se tomó la cantidad de personas que agruparon los valores 1, 2, 3, 4, 5, 6, para la categoría *más importantes* y las opciones 7, 8, 9, 10, 11 y 12, como las *menos importantes*.

**Tabla 11**

*Habilidades más cultivadas durante la pandemia COVID-19*

Habilidades gerenciales	Expertos									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Fluidez toma de decisiones	9	10	9	9	2	8	5	7	6	2
Comunicación	4	4	4	7	4	6	8	2	7	5
Dirección	10	9	5	3	5	9	9	8	10	3
Relaciones interpersonales	3	3	10	2	8	5	6	6	9	4
Trabajo en equipo	5	5	8	5	6	1	7	5	8	5
Innovación	8	8	7	6	3	7	4	4	2	2
Resiliencia	1	2	1	8	10	2	3	3	1	7
Adaptación al cambio	2	1	2	10	1	3	1	1	3	8
Visión conjunto	6	6	6	4	7	10	10	9	5	2
Resolución de problemas	7	7	3	1	9	4	2	10	4	5

Fuente: Elaboración propia

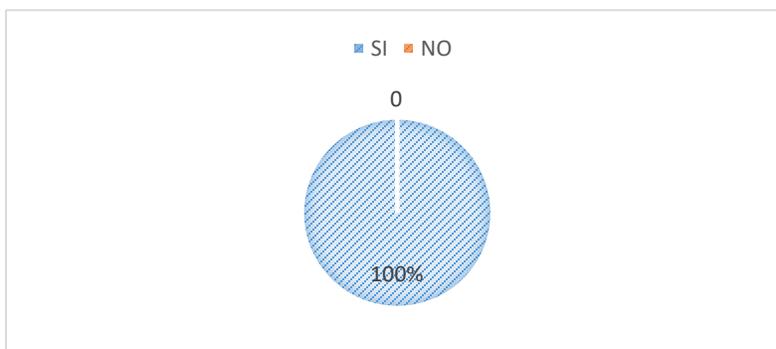
Ante la pregunta a los expertos sobre, ¿cuáles habilidades gerenciales cultivaron durante la pandemia?, las más votadas fueron: *la adaptación al cambio*, *la resiliencia*, *la resolución de problemas*, *la comunicación*, *el trabajo en equipo*, y las menos cultivadas fueron las *relaciones interpersonales*, *la dirección*, *la fluidez en la toma de decisiones*, *la visión en conjunto* e *innovación*. Justamente esas habilidades gerenciales escogidas como las más cultivadas tienen que ver con las situaciones que se derivaron de la pandemia del COVID-19

y son las que vienen a fortalecer los procesos en las organizaciones, para impactar de manera positiva en el cumplimiento de la misión de las empresas y también de sus objetivos.

**Nota:** Para llegar a estos resultados se tomó la cantidad de personas que seleccionaron los valores 1, 2, 3, 4 y 5, para la categoría *más cultivadas* y las opciones 6, 7, 8, 9 y 10, como las *menos cultivadas*.

### Figura 5

*Cambios en las habilidades gerenciales durante la pandemia del COVID-19*



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados indicó que su organización sufrió cambios durante la pandemia. Ante la pregunta, ¿cuáles serían esos cambios? la mayoría señaló que se generó un proceso de innovación, adaptación al cambio, toma de decisiones acertadas y más humanas y fortaleció a los directivos y al equipo humano. Esto deja en evidencia que cualquier evento inesperado impacta a las organizaciones y genera transformaciones, tanto en lo interno, como en lo externo, como por ejemplo las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes y otros procesos.

### Figura 6

*Impacto en la cultura organizacional de la empresa durante la pandemia de la COVID-19*

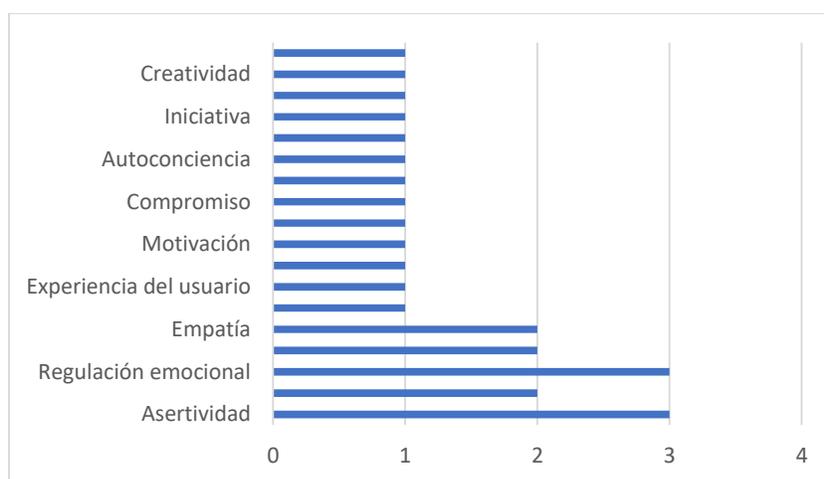


Fuente: Elaboración propia

El 100% de los expertos coincidió en que la pandemia del COVID sí tuvo impacto en sus organizaciones. Ante la pregunta del por qué, señalaron que fortaleció el seguimiento y comunicación con los empleados, en cuanto a sus necesidades y bienestar. Vivieron la transición de lo presencial a lo virtual y una vez retornaron a las oficinas, mejoró el clima organizacional. Se adaptaron al cambio y mejoraron las relaciones interpersonales. La resiliencia estuvo presente. Comentaron que se sintieron más humanos y hubo cambio en las políticas y estrategias en las organizaciones. Esto evidenció que ante cualquier evento surgen transformaciones, tanto en las habilidades gerenciales, como en el impacto que generan, tanto en lo interno, como en lo externo de la organización.

### Figura 7

*Habilidades gerenciales adicionales que hacen parte del sector servicios*



Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta sobre cuáles otras habilidades gerenciales debían ser parte del sector servicios, los encuestados aportaron en total 18 habilidades gerenciales, la mayoría blandas. Las que más se repitieron fueron la *empatía*, *el sentido de pertenencia*, *la regulación emocional*, *la inteligencia emocional* y *a asertividad*. Esto significa que existen una gran cantidad de habilidades gerenciales y que no hay una receta sobre cuáles deberían estar presentes. Ya eso dependerá del sector en el que se desempeña la empresa.

#### 3.3.2. Resultados encuesta No. 2

Una vez se obtuvieron, tabularon y procesaron los resultados de la encuesta No. 1 se incluyeron en la encuesta No. 2, preguntas sobre las habilidades más destacadas y otras asociadas al impacto del COVID, tanto en estas, como en la empresa, en sus diferentes ámbitos.

La encuesta estuvo conformada por 5 preguntas, abiertas y cerradas y fue aplicada a los nueve expertos. A continuación, se presentan los resultados:

Ante la pregunta a los expertos sobre cómo relacionaban las habilidades gerenciales blandas y duras con la cultura organizacional, respondieron lo siguiente:

**Figura 8**

*Relación de las habilidades gerenciales blandas y duras con la cultura organizacional*



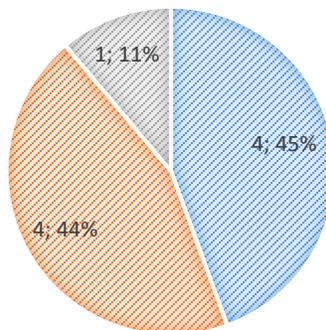
Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que todas las respuestas están orientadas hacia los aspectos internos y se aprecia que los encuestados tienen dominio del tema, sobre el impacto que tienen las habilidades gerenciales en la gestión de la empresa.

**Figura 9**

*Las habilidades gerenciales blandas más destacadas en el sector servicios*

■ Comunicación ■ Liderazgo ■ Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Según los expertos, las habilidades blandas más destacadas en el sector servicios, entre la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, y el 45% respondió que es la *comunicación*, el 44% considera que es el *liderazgo* y solo el 11% piensa que es *la toma de decisiones*.

La habilidad gerencial de *comunicación*, sigue teniendo un sitio de honor en cuanto al resto, puesto que está presente en las mediciones que se realizaron. Quienes respondieron *liderazgo*, argumentaron que esa habilidad tiene implícitas la toma de decisiones y la destreza comunicacional.

**Tabla 12**

*Habilidades gerenciales duras importantes en el sector servicios post COVID-19*

Habilidad gerencial	Encuestados									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Conocimientos de informática y ofimática	2	10	6	8	7	2	7	3	2	4
Título o formación específica en el cargo a desarrollar	6	1	8	9	9	1	8	1	1	3
Técnicas de redacción persuasiva	9	7	7	6	6	7	2	7	9	1
Dominio de otro idioma	3	9	10	4	4	10	5	9	10	2
Habilidades de cálculo	4	6	5	10	10	9	3	8	7	3
Dirección de personas	5	3	4	2	1	5	1	2	5	9
Análisis de información	1	8	3	7	8	4	10	10	4	4
Expresión oral	7	5	2	5	5	8	4	4	8	6
Gestión de proyectos	8	2	9	3	3	3	6	6	3	5
Servicio al cliente	10	4	1	1	2	6	9	5	6	5

Fuente: Elaboración propia

Al consultarle a los expertos, con relación a la importancia de las habilidades gerenciales duras en el sector servicios luego del COVID, la mayoría seleccionó la *dirección de personas*, seguida de la *expresión oral* y *gestión de proyectos*. Aunque servicio al cliente y expresión oral, realmente pertenecen a las habilidades blandas. Las habilidades duras están asociadas precisamente al conocimiento técnico, por lo que las respuestas ponen en evidencia que en

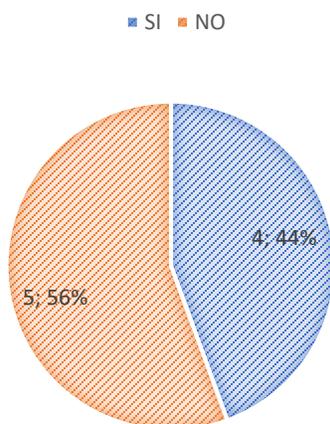
época de crisis son importantes, tanto las destrezas, como el conocimiento técnico y profesional.

**Tabla 13**  
*Habilidades gerenciales más importantes (priorización)*

Habilidad gerencial	Encuestados									Frecuencia
	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Exp 6	Exp 7	Exp 8	Exp 9	
Asertividad	2	3	2	4	4	4	3	4	3	5
Inteligencia emocional	1	4	3	1	1	3	1	2	4	5
Empatía	3	1	4	3	2	5	5	3	5	4
Creatividad	4	5	5	2	3	2	4	5	1	4
Pensamiento estratégico	5	2	1	5	5	1	2	1	2	6

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10**  
*Habilidades gerenciales blandas y duras en el sector servicios para un desempeño eficiente*



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pregunta si en el sector servicios en la actualidad los gerentes poseen habilidades blandas y duras que les permita desarrollar de manera eficiente su gestión, el 56% considera que no, mientras que el 44% que sí. Quienes respondieron que no, expresaron que la mayoría de las capacitaciones para los gerentes, han sido solo en habilidades blandas. Además, indicaron que posiblemente sí se tienen, pero que hay que ir mejorándolas, en cuanto a las condiciones cambiantes del mundo actual. Señalaron también que en las organizaciones apenas se está abordando el tema, pero que, en el ámbito manufacturero ya se está trabajando bajo la premisa de poseer habilidades blandas y duras. Existen gerentes

que están poniendo en práctica la innovación, el buen liderazgo y los conocimientos técnicos, para ser más competitivos y lograr resultados.

Por ser una ciencia administrativa desde la academia, se viene estudiando el fenómeno para que se compartan los resultados y las personas y empresas las pongan en uso. En el sector servicios, las organizaciones toman más en cuenta el enfoque humanista, donde las emociones y características personales juegan un rol importante en el logro de los objetivos de las empresas de servicios.

Al comparar los resultados de ambas encuestas, se puede apreciar que el tema de las habilidades gerenciales se maneja y es tomado en cuenta por los gerentes, en función de dirigir la organización hacia el cumplimiento de su misión, sus objetivos y de generar un cambio favorable en cuanto a la cultura organizacional se refiere.

En resumen, las habilidades gerenciales priorizadas, que inciden en la cultura organizacional interna de las empresas del sector servicios, según los expertos son:

**Tabla 14**

*Habilidades gerenciales priorizadas por los expertos para el sector servicios*

<b>Prepandemia</b>	<b>Durante pandemia</b>	<b>Postpandemia</b>
Comunicación (blanda)	Adaptación al cambio (blanda)	Comunicación (blanda)
Liderazgo (blanda)	Resiliencia (blanda)	Liderazgo (blanda)
Toma de decisiones (blanda)	Resolución de problemas (blanda)	Adaptación al cambio (blanda)
	Trabajo en equipo (blanda)	Visión en conjunto (blanda)
		Resolución de problemas (dura)
		Gestión de proyectos (dura)
		Empatía (blanda)
		Regulación emocional (blanda)

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

Estos resultados van en consonancia con lo que expresa Fernández (2020) en cuanto a que, durante la pandemia, la adaptación al cambio fue una de las habilidades gerenciales que se fortalecieron, dada la capacidad de ajuste a la situación generada por la emergencia sanitaria;

visión de conjunto, porque tomaron en cuenta a los trabajadores, proveedores y clientes en su reconfiguración de procesos; liderazgo, porque para poder conducir una empresa durante momentos complejos es indispensable; confianza, porque muchos trabajadores no necesitaron recibir instrucciones durante la pandemia; habilidad para resolver problemas complejos, ya que la circunstancia era retadora en su abordaje, y se debía tener información certera del contexto, para tomar decisiones acertadas sobre la marcha.

La resiliencia, apareció porque muchas organizaciones tuvieron la capacidad de la reingeniería y de adaptarse a la nueva realidad circundante; se destacó la empatía, ya que los gerentes fueron capaces de ponerse en los zapatos de los empleados y clientes, en cuanto a sus necesidades, por último, la fluidez en la toma de decisiones, porque los tiempos para tal acción, no eran los mismos que en situaciones normales.

#### **4. Conclusiones y/o recomendaciones**

A la luz de las teorías de transformación empresarial, como la de Nassi Nicholas Taleb, denominada *el cisne negro*, la cual propone y analiza la incidencia de grandes eventos (imperceptibles o no), resalta que el impacto o influencia de estos puede ser negativo o positivo, o ambos incluso. Es así como la pandemia del COVID-19 es una crisis que sin duda cambió el mundo. Ahora se habla de un antes y un después del Coronavirus.

En cuanto atañe a esta investigación, en el transcurrir de su desarrollo, se pudo evidenciar que en Colombia, y más específicamente en el ámbito de estudio de este trabajo, en el Valle de Aburrá en el sector servicios, se generó una transformación de las habilidades gerenciales, incidiendo, además, en la cultura organizacional interna de estas compañías, porque tienen que ver con la gente, que es su recurso más importante y de eso se dieron cuenta muchas empresas.

En ese cambio tuvo mucho que ver la tecnología, como medio o herramienta, que fue puesta en práctica para resolver la mayoría de los obstáculos que fueron surgiendo como consecuencia de la cuarentena por cuenta del COVID-19, tal como lo señalan Cerf et al. (2020), quienes indican que existe un nuevo orden social a causa de este virus. En el proceso de enfrentar esa situación, las empresas del sector servicios que pudieron sobrevivir, fueron aquellas que se adaptaron a las circunstancias, en cuanto a alinearse al uso de Internet y hacer una transición hacia lo digital.

Es allí donde entró en juego otra teoría, la de los Knowads, trabajadores con actitud innovadora y creativa, quienes siempre están en búsqueda de retos (Pérez, 2020). El hecho de que el sector servicios sea un bien intangible, fue crucial para la manera como las empresas pasaron de estar en oficinas, a estar trabajando desde sus hogares, lo que conllevó a generar canales de comunicación, tanto con los trabajadores, como con los clientes y por este motivo, se tuvieron que modificar muchos de sus procesos. Esta adaptación también generó un impacto en sus trabajadores y sus familiares, quienes podían preservar su salud y la de ellos, sin descuidar los objetivos de la empresa. Se configuraron nuevas maneras de hacer las cosas, y eso es la cultura organizacional, la forma como se ejecutan los procesos y como todos se

alinean y adaptan al contexto y al entorno de la empresa. La organización se tornó más humana, al pensar en el bienestar de todos los que la conforman (empleados, proveedores, clientes).

Las habilidades gerenciales en el sector servicios en el Valle de Aburrá, experimentaron cambios, potenciando aquellas destrezas que ayudaron a mantenerse durante la cuarentena y otras, que no estaban antes del COVID-19, aparecieron en escena y antes no se tenían en cuenta, como, por ejemplo, la resiliencia, la visión compartida, entre otras. Los gerentes enfrentaron desafíos y tuvieron que generar nuevas estrategias sobre la marcha, en las situaciones que se iban experimentando. Como lo dice Amaya (2020), era gestionar, para producir y tuvieron que tener en mente el bienestar de cada uno de los públicos de interés de la organización, además de los procesos, instrucciones y otros aspectos relevantes. Todo lo que impacta en la cultura organizacional interna.

La gran lección para el mundo empresarial, fue que deben estar atentos a las señales que la dinámica y los sucesos mundiales muestran, porque muchas de las empresas sobrevivieron, porque constantemente estaban pendientes del contexto, para ir respondiendo a esos cambios, poniendo a prueba la capacidad de respuesta y la transformación de la organización.

En cuanto al contexto del sector servicios, entre los años 2017-2021 en el Valle de Aburrá, se realizó una búsqueda en dos periodos, 2017-2018 y 2020-2021. En cuanto al primer lapso de tiempo, al hacerse la revisión documental, se puso en evidencia que en esa etapa, las organizaciones estuvieron sorteando más crisis asociadas al sector económico, como la inflación, el impacto de eventos políticos, entre otras. A pesar de ello hubo una disminución en la informalidad. En Medellín, el sector comercio aportaba tres de cada diez empleos. (Medellín Cómo Vamos, 2017).

Al revisar el periodo 2020-2021, tiempo de la cuarentena, por la llegada de la pandemia del COVID-19, otros aspectos empezaron a afectar al sector productivo. Las empresas tuvieron que cerrar sus operaciones por este hecho, solo estaban laborando aquellas que surtían insumos o servicios de primera necesidad y asociadas a salud. Muchas compañías tuvieron que cerrar, otras, se vieron obligadas a cambiar sus líneas de servicio o producción, para adaptarse a la “nueva normalidad”, término que se usa para referenciar el período postpandemia (más bien post cuarentena, porque la pandemia aún existe). Se perdieron empleos, nacieron muchas microempresas, como respuesta a las necesidades que ya existían en el mercado y a otras que estaban surgiendo, como consecuencia de la pandemia. El desempleo aumentó, en Medellín durante el 2020, se tuvo la tasa de desocupación más alta en los últimos 20 años. (Medellín Cómo Vamos, 2020). Fue así como en el año 2021 con la reactivación económica se incrementaron los empleos, específicamente en el sector comercio y en reparación de vehículos. Hubo un aumento en el área de emprendimiento, dado que forma parte de la reacción para generar ingresos (Fenalco Antioquia, 2021). El mayor número de empresas formales estuvo en el 2020 concentrado en Medellín. En cuanto a otros municipios del Valle de Aburrá, el 87% de las microempresas estaban ubicadas en Barbosa con un 98%, en Bello con 96% y Copacabana con un 93% (Informe de Calidad de Vida,

2020). Las nuevas iniciativas empresariales durante el 2020 fueron en las áreas de restaurantes y hoteles; seguros y finanzas; transporte y comunicaciones, industria manufacturera y construcción (86,5%). (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020).

El 2021 fue el año de la reactivación económica. Las políticas gubernamentales para apalancar el sector empresarial, en pro de disminuir el impacto del COVID-19, estuvieron orientadas a estímulos financieros, a alargar plazos para pagos de compromisos, entre otras, lo que ayudó al mejoramiento de la producción y a reducir el desempleo. Esa mejoría también estuvo asociada a las transformaciones en las habilidades gerenciales que se dieron durante la pandemia.

En cuanto a la definición de las habilidades gerenciales en el sector servicios, se concluyó que siguen existiendo las tradicionales, como la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo, la resolución de problemas y que han surgido otras, como respuesta al entorno en el que se desenvuelven las empresas y tener en cuenta que las habilidades gerenciales son aspectos de cada persona y es eso lo que marca la diferencia en su gestión. Esto revela que son tan importantes las habilidades blandas, como las duras, para conducir una organización hacia el éxito.

Al hablar de destrezas gerenciales en el ámbito de los servicios, se evidencia que las habilidades blandas están más estrechamente relacionadas con el servicio, ya que tomando en cuenta que se brinda un intangible, este se debe centrar en la experiencia que se le ofrece al cliente, para generar satisfacción al responder a sus necesidades, requisitos y expectativas.

Durante la pandemia las personas estuvieron muy susceptibles y esa experiencia del cliente cobró mayor importancia y fuerza. En cuanto a las habilidades gerenciales puertas adentro de la empresa, la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, la toma de decisiones, la resiliencia y la visión en conjunto, tuvieron impacto en la cultura organizacional interna, porque se enfocaron en el logro y cumplimiento de los objetivos, sin dejar a un lado el enfoque humano que se generó en las empresas.

Cuando se priorizan las habilidades gerenciales, que inciden en la cultura organizacional interna de las empresas del sector servicios, se concluye que estas han experimentado un cambio generado por el impacto de la pandemia. Algunas surgieron, otras se potenciaron. La resiliencia es una de ellas y está representada en la capacidad de superar adversidades. Así mismo, se mantienen y se fortalecen las comunicaciones, porque el trabajo a distancia necesita diferentes medios, para comunicar las instrucciones, los resultados y realizar la retroalimentación de los procesos. El liderazgo siempre estuvo presente porque se hizo necesaria una cabeza visible que tuviera la competencia para dirigir el equipo y que este lo reconociera como tal. Ya no es el líder superhéroe, sino aquel que genera lo que se puede llamar el liderazgo colectivo, donde todos son tomados en cuenta.

La adaptación al cambio, sin duda se fortaleció porque los gerentes tuvieron que implementar estrategias a la velocidad de los cambios del entorno, durante y después de la pandemia. La visión en conjunto vino a reforzar el trabajo en equipo, puesto que se trata de remar juntos hacia las metas y objetivos de la organización. La gestión de proyectos fue una de las habilidades que surgió durante la crisis del COVID-19, porque muchas ideas se presentaron como tal, para superar las barreras que se identificaban en la marcha, para precisamente resolver problemas, tanto antes, como durante y después de la cuarentena. Todo esto sin dejar atrás la regulación emocional y la empatía, claves para gestionar equipos humanos, tanto en tiempos complejos, como en épocas de normalidad de las organizaciones.

Todo lo anterior impactó en la cultura organizacional interna, partiendo de que esta se trata de la manera como se hacen las cosas, de los hábitos, las costumbres, las actitudes y aptitudes, que en conjunto le dan una personalidad a la empresa.

### **Referencias bibliográficas**

- Acosta Strobel, J. A. (2019). Llenando espacios. Un libro sobre emprendedores sociales. Escenarios: Empresa Y Territorio.
- Acosta Strobel, J. A. (2020). Análisis de referentes a partir de los elementos de fundamentación del emprendimiento social en Colombia como apoyo al posconflicto. En *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria*. Colección Unión Global. (págs. 295 - 312). Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago.
- Agudelo, S.; Medina, J; Álvarez, L. García. (2020). La proyección institucional del Valle de Aburrá a 2020. Semestre Económico, Vol.13 núm. 6. Medellín, junio, 2010. <https://bit.ly/3GENEHq>
- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-200. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr cambio de cultura a través de la gestión por competencias* (2ª ed.). Editorial Granica.
- Alvarado, L. (2021). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Amaya, C. (2020). Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia. [Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas de la Universidad Militar de Nueva Granada, Colombia.] <https://bit.ly/3m6g4Rf>
- Amezcu, C. y Jiménez, A. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Editorial Díaz de Santos, S.A.

- Arboleda-Posada, G. I. y López-Ríos, J. M. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Científica Salud*. 15(2), 247-258. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE Ediciones.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). Pearson Educación.
- Beltrán, B., Buitrago, Y., Cuéllar, P., Garzón, G. y Pardo, F. (2019). *Comunicación organizacional y otros aspectos asociados a la cultura organizacional en la empresa. Soluciones Verticales, S.A.S.* [Trabajo de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Unipiloto. <https://bit.ly/3x7cA7k>
- Buxarrias, M. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad: cambio de paradigma en la educación. *Edetania*, 43, 53-65. <https://riucv.ucv.es/handle/20.500.12466/707>
- Cabarcas, G. y Sánchez, S. (2020). *Implicación de las habilidades gerenciales en el desarrollo de las microempresas publicitarias del sector Centro de Barranquilla* [trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño]. <https://bit.ly/3NRZwYX>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Perfil socioeconómico Valle de Aburrá*. Obtenido de: <https://bit.ly/3m9ssQB>
- Cámara de Comercio del Aburrá Sur y Universidad de Antioquia. (2022.). Impactos económicos y empresariales por COVID-19 en el Valle de Aburrá Sur. Situación de las empresas e identificación de factores clave para la reactivación. <https://bit.ly/3NFsM5k>
- Cámara de Comercio del Aburrá Sur. (2022). *Informe Económico Aburrá Sur 2021*. <https://bit.ly/3Ngysmr>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). *Desempeño de la economía de Antioquia 2020*. <https://bit.ly/3GEnl4p>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2022). *Las empresas lideran el crecimiento en Antioquia*. <https://bit.ly/3M99OTt>
- Cameron, K y Wetten, D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª Ed.). Prentice Hall.
- Castillo, I. (2020). 7 instrumentos de investigación documental. *Lifeder*. <https://bit.ly/3m3Iyer>
- Cassab, P. y Mayorca B. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 84, 153-166. <https://bit.ly/3akQ6ad>

- Cerf, S; Llave, J y Mojo, R. (2020). Impacto del COVID-19 como oportunidad para la transformación digital en ventas [trabajo de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <https://bit.ly/3PTdFan>
- Cobos, C y Moravec, J. (2011). *Aprendizaje invisible: hacia una nueva ecología de la educación*. Colección Transmedia XXI; Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Chand, S. (2018). *Cómo crear una cultura organizacional poderosa*. Whitaker House.
- Crosby, P. (1991). *Liderazgo: el arte de convertirse en un buen gerente*. Mc Graw-Hill
- Delgado, T. (2020). Influencia de la pandemia COVID-19 en la aceleración de la transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(3), 1-5. <https://bit.ly/3kzUrIp>
- Deloitte Insights. (2019). Las habilidades cambian, pero las capacidades perduran. <https://bit.ly/3m48jLN>
- De Souza, A. (1996). *El liderazgo efectivo. Manual del líder 3*. Editorial Sal Terrae.
- Donawa, Z. A. y Gámez, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. <https://bit.ly/38Jrmba>
- Escobar, J. y González, D. (2020). Activar la economía en el municipio de Itagüí después de la cuarentena por el COVID19. Alcaldía de Itagüí. <https://bit.ly/3xiRAed>
- Fenalco (2021). Aumenta el empleo en enero 2021. <https://bit.ly/3t9pKhM>
- Ferré, J. y Ferré, J. (1997). *Los estudios de mercado. Cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo.
- Fernández, J. (2020). 9 habilidades de un directivo en tiempos de pandemia. <https://bit.ly/3tcGc0V>
- García, F. (2004). *El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el desarrollo de cuestionarios*. Ediciones Limusa.
- García-Suárez, V; Mejías-Veleceta, C; Narváez-Calle, E y Quevedo-Vázquez, J. (2021). Efectos positivos y negativos de los negocios internacionales post COVID 19. *Dominios de las Ciencias*, ISSN: 2477-8818 Vol. 7, núm. 3, julio-septiembre 2021, pp. 419-435. <https://bit.ly/3Ndub3g>
- Giménez, M. (2021). La virtualidad en los nuevos entornos laborales: sus implicaciones en las competencias para gestionar el talento. X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto

- Godet, M. (2000). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (2ª ed.). Lipsor.
- Gómez, G., Rodríguez, C., Ramos, M. y De La Cruz, J. (2021). *Dualidad educativa en momentos de pandemia: entre la presencialidad y la virtualidad*. Ediciones Octaedro.
- Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacio*, 41(24), 308-320. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Herrera, J. B. y Guarnizo, W. J. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior* [trabajo de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. <https://bit.ly/3MonbPX>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Editorial McGraw-Hill Educación.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Koenigsfeld, J; Hyewon, P.; Perdue, J y Woods, R. (2012), Revised competencies for private club managers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), pp. 1066-1087. <https://bit.ly/3N53z4l>
- Lino O, M. (2021). *Habilidades gerenciales y compromiso organizacional de una entidad pública, 2020* [trabajo de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58819>
- Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, J y Palich, L. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. Editorial Cengage Learning.
- Llano, S. L., Palacio, A. y Rangel, C. (2020). *La cultura organizacional como movilizador de la estrategia corporativa*. [trabajo de especialización, Universidad de San Buenaventura]. Repositorio USB. <https://bit.ly/3GVSYql>
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Convenio Andrés Bello.

- Maldonado, J. (2018). *Habilidades gerenciales. Visión globalizada del proceso administrativo*. Ediciones de la U.
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Medellín Cómo Vamos. (2019). *Informe de Calidad de Vida Medellín 2018*. <https://bit.ly/3x17oAI>
- Medellín Cómo Vamos. (2020). *Informe de Calidad de Vida Medellín, 2020*. <https://bit.ly/3GENC2g>
- Medellín Cómo Vamos. (2020). Medellín y el Valle de Aburrá registran el desempleo más alto. <https://bit.ly/3MbVytd>
- Medellín Cómo Vamos (2020). *Informe de Calidad de Vida 2016-2019*. <https://bit.ly/3Q8CZtd>
- Merchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar.
- Moreno, M. y Pinzón, C. (2020). *Dirección empresarial. ¿Cómo navegar en tiempos de crisis?* Universidad de la Sabana.
- Motta, P. R. (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente: un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Tercer Mundo.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión* (38), enero-junio, 2015, pp. 119-146. Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Ospina, N. (2010). *Administración. Fundamentos. Cómo iniciarse en el estudio de la Administración*. Ediciones de la U.
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. Editorial Universidad Ramón Areces.
- Pérez, N. (2020). Knowmads: Un desafío para el mercado laboral colombiano. *Revista Modum*, 2, 205-214. [https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re\\_Mo/article/view/3031](https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3031)
- Pomares, A. (2015). *Conectando talento: proyectar eficacia. Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnología*. Profit Editorial.
- Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las Ciencias Sociales*. Ediciones Díaz de Santos.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (5ª ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Roca, R. (2015). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. LidEditorial.com.
- Rojas, C. (2021). Habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración Hotelera, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. <https://bit.ly/3zdo8rl>
- Romain, S. (2019). *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. ESIC Editorial.
- Shein, E. (Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs (Addison-Wesley series on organization development).
- Schein, H. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas* (2ª ed.). Ediciones Limusa Noriega.
- Suaza, J. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (Especial 6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Torrecilla, J. y Escobar, M. (2012). *Sociedad de la información: las marcas y el comercio electrónico*.
- Torres, M., Rojas, M. y Díaz, S. (2020). *Modelo de la cultura y clima organizacional en restaurantes de la ciudad de Medellín en tiempos de incertidumbre* [trabajo de grado, Universidad CES]. Repositorio CES. <https://bit.ly/3PWaVZD>
- Tonidandel, S., Braddy, P. y Fleenor, J. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Journal of Managerial Psychology*. August 2012. <https://bit.ly/3tbQ7DI>
- Universidad de Los Andes. (2020). La vulnerabilidad del empleo a la emergencia de COVID19. Nota Macroeconómica Núm. 11. <https://bit.ly/3Q8Dd3x>
- UMB. (2020). Universidad Manuela Beltrán Virtual. El rol del gerente moderno. <https://bit.ly/3x8orC4>

## ANEXO A

### INSTRUMENTO No. 1

Estimado participante:

Agradezco su apoyo al contestar esta encuesta, la cual forma parte de la investigación “Transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios”, con el propósito de realizar un análisis en un contexto, antes y después de la pandemia, por parte de la estudiante **Marilyn Johana Quintero Osorio** para obtener el título de Especialista en gerencia prospectiva y estratégica de la **Universidad Esumer**. La información suministrada será de carácter confidencial.

Uno de los objetivos de esta investigación es “priorizar las habilidades gerenciales que inciden en la cultura organizacional interna de las empresas del sector servicios”, para lo cual le pedimos que conteste las siguientes preguntas:

#### **Habilidades gerenciales**

¿Conoce las habilidades gerenciales blandas?

Sí \_\_                  No \_\_

¿Por qué?

---

---

---

¿Conoce las habilidades gerenciales duras?

Sí \_\_                  No \_\_

¿Por qué?

---

---

---

Antes de la pandemia del COVID-19, ¿usted había considerado la importancia de las habilidades gerenciales dentro del sector servicios?

Sí \_\_                  No \_\_

¿Por qué?

---

---

---

¿Cuáles habilidades gerenciales considera usted que eran importantes antes del COVID-19 para el sector servicios? Priorice del 1 al 7, donde 1 es la más importante y el 7 la menos importante:

- a) Liderazgo \_\_\_\_
- b) Técnica \_\_\_\_
- c) Toma de decisiones \_\_\_\_
- d) Comunicación \_\_\_\_
- e) Dirección \_\_\_\_
- f) Relaciones interpersonales \_\_\_\_
- g) Trabajo en equipo \_\_\_\_

¿Cuáles de estas habilidades gerenciales identifica en usted en prepandemia COVID-19? Priorice del 1 al 7, donde 1 es con la que más se identifica y el 7 con la que menos se identifica:

- a. Liderazgo \_\_\_\_
- b. Técnica \_\_\_\_
- c. Toma de decisiones\_\_
- d. Comunicación\_\_
- e. Dirección\_\_
- f. Relaciones interpersonales\_\_
- g. Trabajo en equipo\_\_

¿Cuáles habilidades gerenciales considera usted que son importantes luego de la COVID-19 para el sector servicios? Priorice del 1 al 12, donde 1 es la más importante y el 12 la menos importante:

- a. Liderazgo \_\_\_\_
- b. Técnica \_\_\_\_
- c. Toma de decisiones \_\_\_\_
- d. Comunicación \_\_\_\_
- e. Dirección \_\_\_\_
- f. Relaciones interpersonales \_\_\_\_

- g. Trabajo en equipo \_\_\_
- h. Innovación \_\_\_
- i. Resiliencia \_\_\_
- j. Adaptación al cambio \_\_\_
- k. Visión en conjunto \_\_\_
- l. Resolución de problema \_\_\_

¿Cuál de las siguientes habilidades gerenciales cree usted que más cultivó durante la pandemia de la COVID-19? Priorice del 1 al 10, donde 1 es la más cultivada y el 10 la menos cultivada:

- a. Fluidez en la toma de decisiones \_\_\_
- b. Comunicación \_\_\_
- c. Dirección \_\_\_
- d. Relaciones interpersonales \_\_\_
- e. Trabajo en equipo \_\_\_
- f. Innovación \_\_\_
- g. Resiliencia \_\_\_
- h. Adaptación al cambio \_\_\_
- i. Visión en conjunto \_\_\_
- j. Resolución de problema \_\_\_

¿Cree usted que su organización sufrió un cambio en cuanto a las habilidades gerenciales durante la pandemia del COVID-19?

Sí \_\_\_            No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

¿Considera usted que la pandemia de la COVID-19 impactó en la cultura organizacional de su empresa?

Sí \_\_\_            No \_\_\_

¿Por qué?

---

---

¿Qué habilidades gerenciales no mencionadas anteriormente considera usted que deben hacer parte del sector servicios?

---

---

## ANEXO B

### INSTRUMENTO No. 2

Estimado participante:

Agradezco su participación activa en la primera ronda de encuestas para la investigación “Transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios”. Aún se requiere analizar aspectos que surgieron de las observaciones y respuestas dadas por los expertos y que son relevantes para la investigación en mención.

1. ¿Cómo relaciona usted las habilidades gerenciales blandas y duras con la cultura organizacional de la empresa? Justifique su respuesta

---

---

2. Las habilidades blandas gerenciales más destacadas dentro el sector servicios fueron liderazgo, comunicación y toma de decisiones; ¿Cuál de estas es para usted la más importante y cómo influye en la cultura organizacional de la empresa? Justifique su respuesta

---

---

3. ¿Qué habilidades duras gerenciales considera que son importantes para un director en el sector servicios luego de la COVID-19? Priorice de 1 a 7, donde 1 es la más importante y 7, la menos importante. Las que no considere importantes, por favor, poner 0 (cero).

- a) Conocimientos de informática y ofimática \_\_\_\_\_
- b) Título o formación específica en el cargo a desarrollar \_\_\_\_\_
- c) Técnicas de redacción persuasiva \_\_\_\_\_
- d) Dominio de otro idioma \_\_\_\_\_
- e) Habilidades de cálculo \_\_\_\_\_
- f) Dirección de personas \_\_\_\_\_
- g) Análisis de información \_\_\_\_\_
- h) Expresión oral \_\_\_\_\_
- i) Gestión de proyectos \_\_\_\_\_
- j) Servicio al cliente \_\_\_\_\_

4. Priorice las siguientes habilidades gerenciales del 1 al 5, donde 1 es la más importante y 5, la menos importante:

- a) Asertividad \_\_\_\_\_

- b) Inteligencia emocional \_\_\_\_\_
- c) Empatía \_\_\_\_\_
- d) Creatividad \_\_\_\_\_
- e) Pensamiento estratégico \_\_\_\_\_

5. ¿Considera usted que en la actualidad los gerentes y líderes de organizaciones ubicadas en el sector servicios poseen habilidades blandas y duras que les permita desarrollar de manera más eficiente el cargo que desempeñan? Justifique su respuesta.

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---