

Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19

Management skills and organizational change in times of Covid-19

Jaime Moreno-Nichols¹ <https://orcid.org/0000-0002-7161-3897>

¹Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Regional Norte, Los Mochis, Sinaloa, México

RESUMEN. *Lograr un cambio organizativo rápido para responder a las nuevas exigencias derivadas de la actual pandemia por coronavirus es el reto al que se enfrentan los líderes empresariales de todo el mundo en estos momentos. Su desafío consiste en dirigir el cambio en tres niveles distintos: el personal, el de los demás y el de la organización. Para lograr este propósito, quienes están al frente de las compañías, según la experiencia ya obtenida de algunos de ellos, deben desarrollar una serie de habilidades directivas especiales que les permita liderar de forma efectiva el cambio en la organización; es por eso que el objetivo de esta investigación es mostrar y resaltar con base en la revisión y análisis de material bibliográfico y de reflexiones conceptuales, la importancia que tiene para los ejecutivos de empresa mejorar de forma singular algunas habilidades directivas para poder resistir e incluso revertir los efectos adversos del presente escenario internacional a causa del coronavirus (COVID-19).*

Palabras claves: *Habilidades directivas, cultura organizacional, cambio organizacional, pandemia, COVID-19.*

ABSTRACT: *Achieving rapid organizational change to respond to the new demands arising from the current coronavirus pandemic is the challenge facing business leaders around the world right now. Their challenge is to drive change at three different levels: personal, that of others and the organization. To achieve this purpose, those who are in charge of the companies, according to the experience already obtained from some of them, must develop a series of special managerial skills that allow them to effectively lead the change in the organization; that is why the objective of this research is to show and highlight, based on the review and analysis of bibliographic material and conceptual reflections, the importance for company executives to improve in a singular way some management skills to be able to resist and even reverse the adverse effects of the current international scenario caused by the coronavirus (COVID-19).*

Keywords: *Management skills, organizational culture, organizational change, pandemic, COVID-19.*

¹Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Regional Norte, Fuentes de Poseidón, Sin Nombre, C.P. 81356, Los Mochis, Sinaloa, México.

Email: jaimemnichols@hotmail.com

Recibido: 01/11/2021 Aceptado: 17/05/2022

Doi: [10.18004/riics.2022.junio.91](https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91)



INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente al COVID-19 como una pandemia (World Health Organization [WHO], 2020).

De acuerdo con Provencio (2020), la pandemia por coronavirus SARS-CoV-2 (COVID 19), «se trata de una crisis múltiple y global, inédita por sus orígenes sanitarios y por su irrupción abrupta; única por sus características y velocidad de propagación» (p. 202).

El COVID-19 ha generado afectaciones de enormes proporciones: millones de personas contagiadas y miles de vidas perdidas; suspensión súbita de muchas actividades sociales; parálisis de abundantes actividades económicas y, por ende, altas tasas de desempleo, el desplome de la demanda de combustibles y la volatilidad en los mercados cambiarios y financieros, creando un ambiente de incertidumbre universal por el desconocimiento de la duración y gravedad de la emergencia sanitaria y la contracción de la economía (Moreno-Brid, 2020).

Por lo tanto, la pandemia es un reto sin precedentes para las empresas y para quienes las lideran. Tiene implicaciones profundas para cualquier organización. Ha forzado un cambio abrupto en la forma de trabajar de los empleados, el comportamiento de los clientes, las cadenas de abastecimiento e incluso en las métricas de desempeño del negocio (Rodríguez y Child, 2020).

Sin embargo, aun en momentos difíciles como estos por causa de la pandemia, algunos directivos están destacando por su gestión y por su capacidad de adaptación a la nueva realidad, gracias al desarrollo de algunas habilidades directivas (HD) específicas que les ha permitido sobrellevar y contrarrestar los efectos de esta crisis sanitaria y económica. ¿Cuáles son estas HD especiales y en qué consisten? A esta y a otras interrogantes daremos respuesta en este estudio.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este artículo se utilizó el enfoque cualitativo de la investigación, entendido desde la postura de Strauss y Corbin (2002), como todo aquel proceso investigativo realizado de forma ordenada, que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, sino mediante la selección y búsqueda de información pertinente en documentos provenientes de diversas fuentes, la cual se organiza, analiza e interpreta.

A partir de una extensa investigación documental, se llevó a cabo una primera revisión de la literatura en la base de datos de la web Google Académico, con la finalidad de obtener información de los fundamentos teóricos¹ sobre los que descansan los conceptos de habilidades directivas, COVID-19, cultura organizacional y cambio organizacional; así como sus vínculos, convergencias e interrelaciones². El material se identificó mediante una búsqueda booleana de palabras clave en todo el artículo, mostrando artículos fechados sólo entre el año 2000 y 2020, considerando los estudios publicados en cualquier idioma.

Después de este trabajo sistemático de indagación y recolección, le siguió el de organización, análisis e interpretación de la información en torno al tema abordado en este estudio, obteniéndose un corpus circunscrito, el cual se constituyó en nuestra muestra documental, la cual privilegió especialmente aquellas publicaciones académicas revisadas por pares.

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como propositivas (guiadas por uno o varios propósitos), pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

En cuanto al tamaño de la muestra en las investigaciones de carácter cualitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 424), afirman que el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno.

EL COVID-19

Los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SARS-CoV). Un nuevo coronavirus es una nueva cepa de coronavirus que no se había encontrado antes en el ser humano, como el SARS-CoV-2 que está causando el brote actual de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) (WHO, 2020; Centers for Disease Control and Prevention [CDC], 2020).

¹(“habilidades directivas” OR “COVID-19” OR “cultura organizacional” OR “cambio organizacional”) AND “marco teórico”.

²“habilidades directivas” AND/OR “COVID-19” AND/OR “cultura organizacional” AND/OR “cambio organizacional”.

Los coronavirus se pueden contagiar de los animales a las personas (transmisión zoonótica). De acuerdo con estudios exhaustivos al respecto, se sabe que el SARS-CoV se transmitió de la civeta al ser humano y que se ha producido transmisión del MERS-CoV del dromedario al ser humano. Además, se sabe que hay otros coronavirus circulando entre animales, que todavía no han infectado al ser humano (WHO, 2020).

El nuevo coronavirus (COVID-19) se descubrió por primera vez en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China. A partir de ahí, se empezaron a detectar miles de casos de COVID-19 en China y en otros países. Actualmente es una pandemia de enormes proporciones (WHO, 2020; CDC, 2020).

El cuadro clínico de COVID-19 varía desde pacientes asintomáticos hasta pacientes con insuficiencia respiratoria con requerimiento de ventilación mecánica, con riesgo de compromiso sistémico dado por sepsis, choque séptico y síndrome de disfunción multiorgánica (SDMO) (Otoya-Tono, García, Jaramillo-Moncayo, Wills y Campos, 2020).

No hay evidencia actual de ensayos clínicos para recomendar un tratamiento específico para pacientes con infección sospechada o confirmada de COVID-19. Es importante asegurar un tratamiento de soporte precoz, administrar antimicrobianos para tratar los posibles agentes etiológicos del síndrome de distrés respiratorio agudo, no administrar corticoides de forma rutinaria y adaptar el tratamiento a las condiciones de cada persona y sus comorbilidades (Sanders, Monogue, Jodlowski y Cutrell, 2020).

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Las HD, de acuerdo con Pazmiño, Parrales, Muñoz y Merchan (2019), marcan la diferencia entre los gerentes que simplemente ordenan y aquellos que ejecutan los procesos administrativos con actitudes, acciones y motivaciones firmes y positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyendo de esta forma al bienestar integral de su empresa.

Según Whetten y Cameron (2011), existen varias características distintivas de las HD que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. En primer lugar, las HD son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las HD consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Sin embargo, mientras que los

individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

En segundo lugar, las HD son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de prácticas organizacionales como «contratar de manera selectiva» o actividades cognoscitivas como «trascender al miedo», los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades. Ciertamente las habilidades pueden implicar a otras personas y que requieren de trabajo cognoscitivo, pero son comportamientos que la gente puede controlar por sí misma.

En tercer lugar, las HD se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las HD.

En cuarto lugar, las HD están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.

Por ejemplo, para motivar a los demás de manera eficaz, es probable que se requiera de habilidades tales como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento. Es decir, los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

En quinto lugar, las HD en algunas ocasiones son contradictorias y paradójicas. Por ejemplo, no todas las HD fundamentales tienen una orientación suave y humanista, ni todas son impulsoras y marcan una dirección. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles; por ello, los directivos más eficaces son tanto participativos como muy impulsores, tanto alentadores como competitivos. También son capaces de ser flexibles y creativos, y al mismo tiempo controlados, estables y racionales (Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor, 2006).

Whetten y Cameron (2005, p. 18) proponen un modelo con diez HD esenciales, que clasifican en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales (Figura 1), más tres habilidades adicionales de comunicación: Realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y realización de juntas.

Fuente: Whetten y Cameron (2005, p. 18).

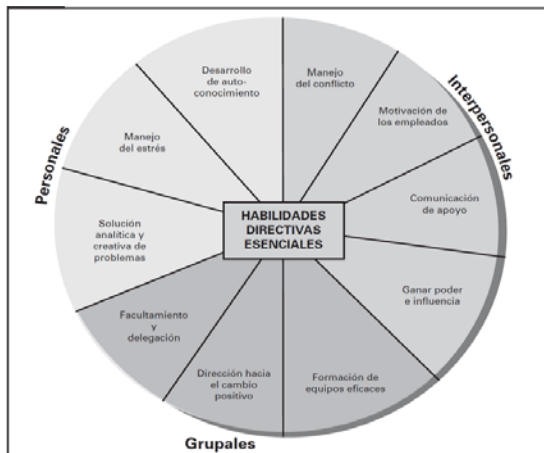


Figura 1. Un modelo de habilidades directivas esenciales.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional (CO), se refiere a la ideología, creencias, artefactos y actividades que suceden en las organizaciones y que determinan el comportamiento de los empleados, identificándolos y, además, representa la parte no escrita, pero percibida de la organización (Daft, 2011).

De acuerdo con Oliver (2011), la CO da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa.

La CO está configurada por el personal. Es una cultura implícita que tiene el personal en su afiliación a la organización, que se refleja, por ejemplo, en su actitud en favor o en contra del trabajo en equipo, en su cumplimiento de las responsabilidades, en su grado de aceptación de las normas y reglas (Zimmermann, 2000).

Así, de acuerdo con Zimmerman (2000, p. 101), podemos observar que el personal vive y reproduce la cultura con base en la identificación con:

- Las personas: el jefe, la jefa, el compañero, la colaboradora, relaciones privadas.
- La estrategia: la misión y los objetivos, la imagen, la visión.
- El producto o servicio: somos los que producen carros, zapatos, relojes; los
- que ofrecen la mejor comida, los que hacen valer la justicia, etcétera.
- La estructura: la posición y el poder, los principios y reglas.

La CO «es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos» (Cota y Calvillo, 2008, p. 62).

El concepto de CO influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013).

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen muchas razones por las que se hace necesario el cambio en las organizaciones. Los cambios generalmente son respuestas proactivas o reactivas a fuerzas impulsoras externas e internas. Las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas y, además, suelen ser muy numerosas (Quirant y Ortega, 2006; Sandoval, 2014).

Actualmente como fuerzas externas del cambio pueden señalarse entre otras cosas: la escasez de los recursos, el cambio climático, la existencia de nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, mercados cada vez más competidos, el surgimiento de innovaciones tecnológicas, así como de los sistemas de comunicación e información, las presiones por la sostenibilidad, el nacimiento de nuevas y mayores regulaciones, y demás sucesos que están obligando a las empresas a replantear su modelo de negocio (Sandoval, 2014). El cambio organizacional se presenta en este caso porque los patrones y fórmulas convencionales de operar se vuelven obsoletos y en ese punto es necesario transitar hacia un nuevo modelo que responda en forma adecuada a las circunstancias y permita la supervivencia de la organización (Chávez e Ibarra, 2016).

Es difícil que las organizaciones tengan capacidad de influir o controlar las fuerzas externas. Lo que sí pueden y deben hacer es aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, ya sea para aprovecharlas o para enfrentarlas. No entender con claridad las señales externas que pueden afectar a las organizaciones conduce al estancamiento, a la decadencia e incluso al fracaso. Solo los gerentes que entiendan y actúen en consecuencia alcanzarán resultados exitosos y consistentes (Capera y Huertas, 2018; Dupleix y Rébora, 2017).

A pesar de que el cambio organizacional es provocado en la mayoría de las ocasiones por variables externas, no debemos olvidar que también puede ser impulsado por fuerzas internas ligadas al desarrollo mismo de la organización, tales como: las nuevas visiones de futuro de la dirección, nuevas estrategias competitivas, la adquisición de nuevas tecnologías u otras circunstancias, como las fusiones o alianzas (Quirant y Ortega, 2006; Sandoval, 2014). En este caso estamos hablando de un cambio proactivo y planeado que se da como resultado de procesos de introspección y adaptación gradual de las organizaciones, teniendo como base el dinamismo del micro y macroentorno, y en consideración a las capacidades y recursos de la empresa (Perdomo, Murillo y González-Campo, 2019). Es el mundo de la planeación estratégica. Aquí se toman decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a la organización a conseguir sus objetivos; son acciones preventivas donde se fijan los objetivos con claridad a mediano y largo plazo (Sandoval, 2014).

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, todo cambio organizacional significa implícitamente un cambio en la cultura organizacional. En el curso del cambio, cambia también la cultura organizacional a través de la implementación de nuevas estrategias, de una nueva repartición de las tareas y responsabilidades y de nuevos métodos de trabajo (Zimmermann, 2000).

No es sencillo generar oportunamente y de forma efectiva los cambios en las organizaciones por la gran cantidad de variables implicadas, pero es una condición crítica de supervivencia competitiva (Sandoval, 2014).

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19

El siglo XXI se distingue y seguramente seguirá haciéndolo por los acelerados y complicados cambios transformacionales. Ninguna persona en su juicio estaría dispuesta a predecir cómo será el mundo dentro de 50, 25 o incluso 15 años. Los cambios suceden demasiado rápidos y en todas partes al mismo tiempo. Casi nadie discutiría que nuestro entorno actual se caracteriza por ser vertiginoso e impredecible (Whetten y Cameron, 2011). La frase proverbial conocida

por todos y atribuida al filósofo griego Heráclito: «Todo fluye, todo cambia y nada permanece», es una realidad multiplicada a la décima potencia.

A pesar de todos estos cambios en nuestro ambiente, de acuerdo con Whetten y Cameron (2011), hay algo que ha permanecido y sigue permaneciendo relativamente constante. Con variaciones menores y diferencias estilísticas, lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento.

En su mayoría, estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo; los principios conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales. Nos referimos a las HD, cuya relevancia no se limita solamente a un entorno de trabajo o a una organización, sino que son aplicables a la mayoría de las áreas de nuestra vida: la familia, los amigos y la comunidad. Están relacionadas con el éxito tanto personal como organizacional (Whetten y Cameron, 2011).

En estos difíciles momentos que vivimos por la pandemia del COVID-19, las empresas precisan de directivos con habilidades valiosas, escasas, difíciles de imitar y difíciles de sustituir (Barney, 1991; Basterretxea, 2008; Martín, 2011; Morate y Núñez, 2018). Por esta razón, muchos de los más destacados líderes empresariales han desarrollado un conjunto de HD muy particulares, que les ha permitido sobrellevar la crisis del coronavirus de forma resiliente, pero exitosa al mismo tiempo (Busch y Devos, 2020; Fernández, 2020), las cuales coinciden con las habilidades reconocidas por el Foro Económico Mundial (WEF, [World Economic Forum], 2018) como las necesarias para liderar la cuarta revolución industrial en 2020:

Creatividad

No es un misterio que empresas como Google, Facebook o Apple afirman que la creatividad es una de las habilidades directivas que más valoran a la hora de contratar (Punturo, 2016). Si bien es cierto que las máquinas son capaces de llevar a cabo tareas y procesos automatizados sin ayuda externa, las empresas necesitan cada vez más de nuevos profesionales creativos que puedan concebir ideas innovativas para el futuro de la compañía. Y es que, a diferencia de las «hard skills» (habilidades duras), la creatividad es una habilidad aplicable a toda la fuerza laboral que tiene el gran poder de permanecer en el tiempo sin correr el riesgo de que pase de moda. De hecho, tal y como lo indica el WEF (2018), lejos de ser una tendencia que vaya a disminuir, la creatividad se sitúa ya como una «soft skill» (habilidad blanda) crucial para el futuro laboral (B-talent, 2020).

Para desarrollar la creatividad e innovación, es necesario potenciar y entrenar una serie de comportamientos y habilidades que fomenten el pensamiento divergente y el nacimiento de nuevos conceptos, productos, procedimientos o soluciones «soft skills» (B-talent, 2020):

Tener la mente abierta a nuevas perspectivas e ideas. Ir más allá en el pensamiento, no quedarse en lo establecido o lo que funciona. Romper el conformismo y pensar diferente. Pero ¿cómo conseguirlo? Potenciando la imaginación y la de los colaboradores, animándolos a mirar el mundo de manera diferente, pero focalizando esa libertad creativa en objetivos concretos.

Cuestionar la metodología convencional. Es necesario olvidarse de las frases «siempre se ha hecho así» o «si está bien, ¿para qué cambiarlo». Cuestionar la metodología convencional de trabajo implica ser crítico y no conformarse con lo establecido. No tener miedo y dejar de lado las opiniones de los demás para arriesgar. Analizar las consecuencias de las propuestas, pero sin limitarse. Aportar ideas y cambios que mejoren el rendimiento o productividad de la compañía y de tu trabajo diario.

Generar nuevas ideas y soluciones. Para crear nuevas ideas, hay que evitar centrarse en el problema y sí en las soluciones, buscando vías poco convencionales o diferentes a las establecidas. Algunos de los comportamientos clave que ayudan a generar ideas son: tener la mente centrada en la creatividad, elegir bien el método y la técnica creativa, apoyarse en la opinión de terceros o traducir las ideas en conclusiones concretas.

Transformar las ideas en mejoras y cambios tangibles. Arriesgarse y probar cosas nuevas, superando la pereza y los miedos iniciales a equivocarse son los puntos clave para mejorar y ver resultados. Es necesario ver el error como un paso natural de aprendizaje, y no como un fracaso profesional. Romper las creencias limitantes propias como la de los colaboradores, ayuda a abrir la mente a nuevas posibilidades.

Adaptación al cambio

La actual contingencia ha puesto en relieve la necesidad de incrementar la capacidad de resiliencia de las organizaciones al adoptar nuevas prácticas y herramientas de colaboración (Deloitte, 2020). En esta situación de emergencia en la que nos encontramos, la capacidad de adaptación a la nueva realidad presente y futura derivada de la crisis sanitaria y económica ocasionada por el coronavirus, es un factor diferencial de los directivos que estarán al frente de nuestra economía en las próximas décadas (Fernández, 2020; Sánchez, s.f.).

Visión de conjunto

Tener una visión de conjunto significa interesarnos por nuestros «stakeholders» (grupos de interés); es decir, por nuestros trabajadores, socios, proveedores, competidores y clientes de las empresas de nuestro entorno. Detrás de cada organización hay una cadena de valor, más o menos larga. En el entorno actual hay que mantener una relación saludable con todos los integrantes de la cadena y procurar consensuar soluciones. Debemos demostrar que somos capaces de coordinarnos con otros para salir antes de esta crisis, ya que será más fácil recorrer el camino juntos, pues, si se reducen la capacidad de consumo y la confianza de los consumidores, la salida de la crisis será más lenta (Fernández, 2020; Hevia, 2020).

Liderazgo

Conseguir levantar el ánimo del equipo y cumplir los objetivos de producción o de prestación de servicios en el contexto actual es una habilidad destacada de los mejores directivos. Aunar a un equipo en aras de un objetivo, motivándolo y logrando que se comprometa a su consecución, sin necesidad de ejercer el poder coercitivo de la dirección, es una habilidad innata de los mejores directivos. Para poder motivar a su equipo, el líder debe ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de sus integrantes, como un «coach» (entrenador), que acompaña y entrena a los integrantes de su equipo. El resultado de esta gestión será que, en tiempos de una crisis difícil de controlar como la actual, todo el mundo sepa lo que tiene que hacer sin necesidad de recibir instrucciones. Por tanto, el líder se convierte en un mero coordinador de profesionales (Colomer, 2020; Fernández, 2020; Laniado y Motllo, 2020).

Confianza

Los directivos tienen que confiar en su equipo y ser capaces de delegar funciones. El directivo será el responsable de asegurar el buen fin de las tareas delegadas, por lo que es importante discernir bien qué tareas y a quién se pueden delegar. Y, aún más importante, un buen directivo tiene que ser capaz de mantener la confianza en sí mismo en tiempos difíciles; algo que en un contexto como el actual puede ser complicado de conseguir (CORAOPS, 2020; Fernández, 2020).

Habilidad para resolver problemas complejos

Esta es la segunda competencia más valorada por el Foro Económico Mundial, pero la mejor manera de resolver un problema es evitar que este llegue a producirse, anticipándose a las problemáticas que pudieran surgir y evitando que estas surjan. Sin embargo, esto no es siempre posible, por lo que los directivos

deben tener la capacidad para solucionar los problemas que puedan surgir de forma óptima (Fernández, 2020). Dedicar tiempo a pensar soluciones para enfrenar la compleja realidad económica por la que atravesamos es la habilidad número uno solucionar problemas complejos (Busch y Devos, 2020; Manes, 2020).

Resiliencia

La resiliencia es la capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Los directivos deben ser capaces de afrontar la adversidad, adaptarse a ella y superarla. Deben tener la capacidad para discernir cuándo, cómo y de qué manera involucrar a los miembros de su equipo en las situaciones difíciles y motivarlos para solucionar juntos las situaciones difíciles que les toca atravesar a muchas empresas, como en esta crisis por COVID-19 (Fernández, 2020; Redacción CIO México, 2020).

Empatía

La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otra persona puede sentir. Esta es una habilidad clave de cualquier directivo: tener la capacidad de ponerse «en los zapatos» de sus colaboradores. La forma en la que el directivo se relaciona con su equipo contribuirá al desarrollo de un buen clima laboral, desarrollará relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los integrantes del equipo (CORAOPS, 2020; Fernández, 2020).

Fluidez en la toma de decisiones

Los directivos están constantemente tomando decisiones, por lo que la optimización de este proceso es un factor clave del éxito. Una buena decisión puede ser acertada en un momento dado, pero, si se retrasa en exceso, puede ya no ser tan buena (Fernández, 2020; Tarek El Sherif, 2020).

REFLEXIÓN FINAL

Una de las lecciones que nos ha dejado la pandemia por coronavirus es, sin duda, que las empresas más allá de la necesidad de contar con ejecutivos con habilidades digitales necesitan disponer de directivos con un perfil más marcado de liderazgo adaptativo. Es decir, las empresas necesitan profesionales capacitados para «cambiar en función de las circunstancias», por lo que habilidades directivas como las descritas anteriormente se han erigido como factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, necesarias en tiempos como este de COVID-19, y lo seguirán siendo muy seguramente en un futuro esperemos no muy lejano, en tiempos de pos COVID-19.

Contribución de autores: El autor ha realizado todas las tareas necesarias para la búsqueda de información, obtención de datos, análisis y redacción final del artículo.

Financiamiento: El autor, declara que no han recibido financiación para la realización del artículo.

Conflicto de interés: El autor, declara que no existe conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basterretxea, I. (2008): *La política de formación como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragón. Un análisis desde la visión basada en los recursos*. Universidad del País Vasco.
- <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/13444/Visi%C3%B3n%20Basada%20en%20los%20Recursos%20y%20Personas%20cap%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- B-talent (febrero 10, 2020). Creatividad, una de las habilidades directivas más demandadas por los CEO's. *B-talent*. <https://b-talent.com/es/blog/creatividad-una-de-las-habilidades-directivas-mas-demandadas-por-los-ceos/>
- Busch, Ch. y Devos, J. (septiembre 7, 2020). 6 consejos sobre cómo liderar en tiempos de COVID. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/agenda/2020/09/6-consejos-sobre-como-liderar-en-tiempos-de-covid/>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. y Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating Value in Organizations*. Nueva York: Edward Elgar.
- Capera, I. y Huertas, L. E. (2018). *¿Por qué mueren las empresas? Un estudio de la interrupción de la perdurabilidad empresarial en una empresa de tecnología* (tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Centers for Disease Control and Prevention, CDC (2020, September 21). *How COVID-19 Spreads*. Disponible en: <https://www.cdc.gov/coronavirus/about/index.html>
- Chávez, J. J. e Ibarra, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos* 18(1), 137-157.
- Colomer, D. (abril 5, 2020). Coronavirus: la hora de la verdad del liderazgo que la sociedad necesita. *Cinco días. El País*.
- https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/03/opinion/1585936266_914541.html
- CORAOPS (marzo 31, 2020). Liderazgo empresarial en tiempos de crisis: el gran reto. *CORAOPS*. <https://coraops.com/blog/liderazgo-empresarial-en-tiempos-de-crisis-el-gran-reto/>

- Cota, B. E. y Calvillo, F. (2008). La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco. En R. Soria, (Coord.), *Emprendedurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México* (1-250). Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET. Universidad de Málaga, España.
- Cújar, A. C., Ramos, C. D., Hernández, H. E. y López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Daft, R. (2011). *Diseño y Teoría Organizacional*. Cengage Learning.
- Deloitte (2020). *Sobre las nuevas dinámicas organizacionales, más allá de la crisis. Organizaciones Adaptables*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/Covid-19/cl-organizaciones-adaptables.pdf>
- Dupleix, M. D. y Rébora, A. (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios Gerenciales* 33(143), 141–152. doi:10.1016/j.estger.2017.02.005
- Fernández, J. R. (septiembre 2, 2020). 9 habilidades de un buen directivo en tiempos de pandemia. CEF. <https://www.cef.es/sites/cef.es/files/9-habilidades-buen-directivo-tiempo-pandemia.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill Education.
- Hevia, P. (abril 8, 2020). El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19. LLYC. <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/04/el-rol-de-los-ceo-frente-al-impacto-del-covid-19/>
- Laniado, D. y Motllo, J. (marzo 20, 2020). Resiliencia humana: las personas y sus necesidades ante el COVID-19. Acenture. <https://www.accenture.com/mx-es/about/company/leadership-during-coronavirus>
- Manes, F. (junio 4, 2020). Habilidades para el siglo XXI post COVID-19. BID. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/habilidadespostcovid/>
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* (Tesis doctoral). España: Universidad de Valladolid.
- Morate, C. D. y Núñez, A. (2018). *Evolución histórica e impacto de los sistemas integrados de gestión empresarial sobre las habilidades directivas*. Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18757/TFG-Duran%20Morate.%20Carmen.pdf?sequence=1>
- Moreno-Brid, J. C. (2020) Retos de la política macroeconómica frente al SARS CoV2. En R. Cordera y E. Provencio (Coord.), *Cambiar el rumbo: el desarrollo tras la pandemia* (142-148). UNAM. http://www.economia.unam.mx/avisos/Cambiar_rumbo.pdf
- Oliver, G. (2011). *Organizational Culture for Information Managers*. Chandos Publishing.

- Otoya-Tono, A. M., García, M., Jaramillo-Moncayo, C., Wills, C. y Campos, A. M. (2020). COVID-19: generalidades, comportamiento epidemiológico y medidas adoptadas en medio de la pandemia en Colombia. *Acta de otorrinolaringología & cirugía de cabeza y cuello*, 48(1), 93-102. <https://doi.org/10.37076/acorl.v48i1.519>
- Pazmiño, W. E., Parrales, M. G., Muñoz, L. I. y Merchan, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3 (3), 682-705. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.682-705](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705)
- Perdomo, G., Murillo, G. y González-Campo, C. H. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2), 46-65. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>
- Provencio, E. (2020) Respuestas a la Gran Disrupción 2020. En R. Cordera y E. Provencio (Coord.), *Cambiar el rumbo: el desarrollo tras la pandemia* (202). UNAM. http://www.economia.unam.mx/avisos/Cambiar_rumbo.pdf
- Punturo, A. (enero 28, 2016). Creatividad, una de las nuevas habilidades directivas en demanda. *Innovaspain*. <https://www.innovaspain.com/creatividad-una-de-las-nuevas-habilidades-directivas-en-demanda/>
- Quirant, A. y Ortega, A. (octubre-diciembre, 2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, No. 18, 50-63. https://nanopdf.com/download/el-cambio-organizacional-la-importancia-del-factor-humano-para_pdf
- Redacción CIO México (2020, abril 6). *Cómo ser un líder resiliente ante el reto del COVID-19*. <https://cio.com.mx/como-ser-un-lider-resiliente-ante-el-reto-del-covid-19/>
- Rodríguez, D. y Child, F. (septiembre 9, 2020). La hora de los CEO: Liderazgo para una nueva era. *Dinero*. <https://www.dinero.com/management/articulo/la-hora-de-los-ceo-liderazgo-para-una-nueva-era-por-mckinsey/299810>
- Sánchez, F. (s.f.). Adaptación al cambio en tiempos de COVID-19. *AuraQuantic*. <https://www.auraquantic.com/es/adaptacion-al-cambio-en-tiempos-del-covid-19/>
- Sanders, J. M., Monogue, M. L., Jodlowski, T. Z. y Cutrell, J. B. (2020). Pharmacologic Treatments for Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): A Review. *JAMA*, 323(18), 1824-1836. doi:10.1001/jama.2020.6019
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía: Colombia.
- Tarek El Sherif (abril 9, 2020). Decidir en tiempos de coronavirus, un reto empresarial. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/04/09/red-forbes/decidir-en-tiempos-de-coronavirus-un-reto-empresarial/>
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

World Economic Forum, WEF (2018). *The Future of Jobs Report*.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

World Health Organization, WHO (2020, March 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*.

<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

World Health Organization, WHO (2020). *Coronavirus*. https://www.who.int/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_vala