

**LIDERANDO EQUIPOS EN MODALIDAD NO PRESENCIAL:  
LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE HABILIDADES BLANDAS EN ÉPOCA  
DE PANDEMIA**

Autor:

**JUAN ESTEBAN PÉREZ FERRER**

Asesor:

**FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO, PSC. PHD.**

Trabajo de grado para optar al título de:

**MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN**

**2021**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. SITUACIÓN EN ESTUDIO - PROBLEMA .....	5
2.1 CONTEXTOS.....	5
2.1.1 Pandemia COVID – 19.....	5
2.1.2 Económico .....	8
2.1.3 Organizacional .....	10
2.2 ANTECEDENTES.....	11
2.2.1 Liderazgo .....	11
2.2.2 Habilidades blandas.....	14
2.3 ALCANCE.....	16
2.4 JUSTIFICACIÓN .....	17
2.4.1 Pertinencia disciplinar .....	18
2.4.2 Relevancia social.....	19
2.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1 GENERAL.....	20
3.2 ESPECÍFICOS .....	20
4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	21
4.1 HABILIDADES BLANDAS RELACIONADAS CON PROYECTOS Y LIDERAZGO ...	21
4.2 LIDERAZGO DE EQUIPOS .....	24
4.3 MODALIDAD NO PRESENCIAL .....	27
5. MÉTODO DE SOLUCIÓN.....	29

5.1 TIPO DE ESTUDIO Y TIPO DE DISEÑO .....	29
5.2 INSTRUMENTOS .....	32
5.3 SUJETOS.....	38
5.4 PROCEDIMIENTO .....	40
6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO .....	43
6.1 CUESTIONARIO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	43
6.2 CUESTIONARIO ENCUESTA Y ESCALA VALORATIVA NUMÉRICA.....	45
7. RESULTADOS .....	52
7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	53
7.1.1 Habilidades blandas para líderes en contexto prepandemia (C1) .....	54
7.1.2 Habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia (C2).....	63
7.1.3 Adaptación al nuevo contexto (C3).....	72
7.1.4 Interacción y comunicación con el equipo de trabajo (C4) .....	81
7.1.5 Salud integral (C5) .....	89
7.1.6 Productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico (C6).....	94
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS & CONCLUSIONES.....	106
8.1 OBJETIVO 1 .....	107
8.2 OBJETIVO 2 .....	110
8.3 OBJETIVO 3 .....	116
8.4 PROJECT MANAGEMENT .....	119
9. RECOMENDACIONES .....	121
9.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	122
9.2 REFLEXIÓN PERSONAL (DISCUSIÓN) .....	123
REFERENCIAS .....	127

ANEXOS.....	135
-------------	-----

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Estadísticas de contagios, recuperados y fallecidos por enfermedad COVID – 19 en Colombia .....	7
Tabla 2. Instrumentos implementados en la investigación .....	32
Tabla 3. Tamaño de muestra para la investigación.....	40
Tabla 4. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C1 .....	54
Tabla 5. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C2.....	63
Tabla 6. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C3.....	72
Tabla 7. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C4.....	81
Tabla 8. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C5.....	89
Tabla 9. Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C6.....	94
Tabla 10. Resultados escala valorativa numérica .....	110

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estadísticas de vacunación con primera y segunda dosis a nivel mundial.....	7
Figura 2. Visiones del liderazgo, limitaciones y teorías .....	27
Figura 3. Proceso enfoque cualitativo de investigación.....	30
Figura 4. Procedimiento metodológico: Fases de la investigación.....	41
Figura 5. Matriz de análisis de resultados .....	53
Figura 6. Importancia de las habilidades blandas para líderes según directivos .....	61



Figura 7. Importancia de las habilidades blandas para lideres según academicos .....	62
Figura 8. Importancia de las habilidades blandas para lideres según liderados .....	62
Figura 9. Propuestas para el cambio de nombre de las habilidades “blandas”.....	70
Figura 10. Habilidades que ganaron importancia durante la pandemia.....	71
Figura 11. Otras habilidades mencionadas durante las entrevistas.....	71
Figura 12. Perspectiva de los entrevistados a seguir teletrabajando.....	81
Figura 13. Afecciones, surgidas a raíz de la pandemia.....	94
Figura 14. Aumento en el número de horas trabajadas semanalmente.....	103
Figura 15. Ítems y factores a tener en cuenta a la hora de teletrabajar .....	104
Figura 16. Factores positivos del teletrabajo según la perspectiva de los entrevistados ...	105
Figura 17. Factores negativos del teletrabajo según la perspectiva de los entrevistados...	106
Figura 18. Recomendaciones dadas por los expertos al ser entrevistados.....	118

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Perfiles de los sujetos.....	135
Anexo 2. Consentimiento informado .....	142
Anexo 3. Cuadro resumen del proyecto .....	143
Anexo 4. Cronograma del proyecto .....	144
Anexo 5. Carta de autorización asesor.....	145

## **RESUMEN**

Este trabajo de grado aborda la situación actual referente a la adaptación por parte de líderes, directivos y miembros de equipos de proyectos de diferentes organizaciones ubicadas en la ciudad de Medellín, al cambio de modalidad de trabajo (de presencial a virtual), debido a la propagación de la pandemia COVID – 19. Se contrasta con el estado del arte en temas como liderazgo, habilidades blandas, adaptación al cambio y manejo de equipos de trabajo. Finalmente se presentan los resultados de la investigación, la cual fue de corte no experimental, transversal, con alcance descriptivo y con una muestra de casos tipo y en cadena, donde se indaga por las habilidades que fueron identificadas en los líderes virtuales, las habilidades que deben ser tenidas en consideración cuando se pasa de modalidad presencial a virtual, las decisiones y cambios que realizaron las empresas para afrontar la pandemia, la adaptación al cambio, la interacción y comunicación con los equipos de trabajo, y los factores y variables más importantes a la hora de teletrabajar.

**Palabras clave: Liderazgo de equipos, Habilidades blandas relacionadas con liderazgo y proyectos, Pandemia COVID – 19, Modalidad no presencial**

## **ABSTRACT**

The following project shows the current situation of leaders, managers and team members of different organizations located in the city of Medellín, adapting to the new work modality (telecommuting), due to the spread of the COVID - 19 pandemic. It is compared with the state of the art in topics such as: leadership, soft skills, adaptation to change and teams management. The investigation was non-experimental, cross-sectional, with descriptive scope and with cases and chain sample types. The research results showed the skills identified for virtual leaders, the decisions and changes made by companies to face the pandemic, adaptation to change, interaction and communication with teams, and the factors and variables that are important for telecommuting.

**Keywords: Team leadership, Soft skills related to leadership and projects, COVID – 19 pandemic, Telecommuting**

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado aborda los nuevos requerimientos de habilidades blandas de líderes, develados durante la pandemia COVID – 19, por medio de juicio de expertos (u opinión experta) de directores de proyectos y académicos de la ciudad de Medellín, que por su experiencia y trayectoria en la construcción y gestión de equipos se vuelven referentes y validadores. También se realizó una triangulación con la literatura, permitiendo así apreciar el nivel de consenso para cada aspecto, evaluar coincidencias en las opiniones de los expertos y apreciar el nivel de importancia de cada habilidad.

No hubo ningún software de riesgos o experto que pudiera calcular la magnitud de las consecuencias al materializarse este escenario pandémico, por lo que el proceso adaptativo de pasar de una modalidad presencial a una no presencial o remota en cuestión de pocos días, fue torpe, difícil y poco planeado en la gran mayoría de situaciones (Triantogiannis & Weggemans, 2020). Esto llevo a las empresas a realizar cambios significativos en la forma de trabajar, de comunicarse y, más importante, de liderar equipos de trabajo, acorde con la situación actual. En este nuevo contexto de pandemia, es trascendental para la gerencia de proyectos articular las tecnologías para dar continuidad al trabajo, sin ocasionar mayores alteraciones a las operaciones, pero sin dejar de lado, y dando el enfoque y la importancia correspondiente a las personas que van a desempeñarse en esta nueva modalidad de trabajo no presencial (Lin, 2020; Markman, 2020; Reeves, Fæste, Chen, Carlsson-Szlezak, & Whitaker, 2020; Reeves, Lang, & Carlsson, 2020).

Para este trabajo se implementó una investigación de corte no experimental, transversal, con alcance descriptivo y con una muestra de casos tipo y en cadena. Los instrumentos de recolección de datos fueron dos. En una primera etapa, se llevaron a cabo entrevistas a

profundidad semiestructuradas realizadas vía videollamada, y se complementó en la segunda etapa, con encuestas tipo selección múltiple, acompañadas de una escala valorativa numérica. Con estas se buscó analizar, a partir de juicio expertos de directores de proyectos y académicos de la ciudad de Medellín, los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, mostrar aquellas habilidades blandas asociadas a la figura del líder que ganaron importancia en el nuevo contexto desde la perspectiva de los entrevistados y finalmente, proponer ciertas consideraciones para fortalecer las relaciones interpersonales referidas al liderazgo en proyectos.

Los resultados muestran las habilidades que fueron identificadas en los líderes virtuales por los expertos, y en general, las habilidades que deben ser tenidas en consideración cuando se pasa de modalidad presencial a virtual, las decisiones y cambios que realizaron las organizaciones y los directores de proyectos para afrontar la pandemia, incluyendo el tema de la salud integral. También se evidencia cómo fue la adaptación individual al cambio de cada uno de los expertos, cómo fue la interacción y comunicación con sus equipos de trabajo al estar en modalidad virtual y cuáles son los factores y variables importantes para desempeñarse correctamente en este nuevo contexto.

## **2. SITUACIÓN EN ESTUDIO - PROBLEMA**

### **2.1 CONTEXTOS**

#### **2.1.1 Pandemia COVID – 19**

El 31 de diciembre del 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS), organismo de las Naciones Unidas (ONU) encargado de la gestión de políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud, es notificada por parte de las autoridades de la ciudad de Wuhan (provincia Hubei, RD China) de la aparición de un conglomerado de casos de neumonía (COVID – 19) en la población civil, a raíz de un nuevo virus (SRAS-CoV-2) (Organización Mundial de la Salud, 2020). El 13 de enero de 2020, se empiezan a reportar los primeros casos de contagios fuera de China. Mohamed Ahmed, director general de la OMS, convoca al comité de emergencia de esta organización para tomar las medidas pertinentes del caso. En un consenso general, se toma la determinación de que el brote constituye una emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) el 30 de enero del 2020. (Organización Mundial de la Salud, 2020).

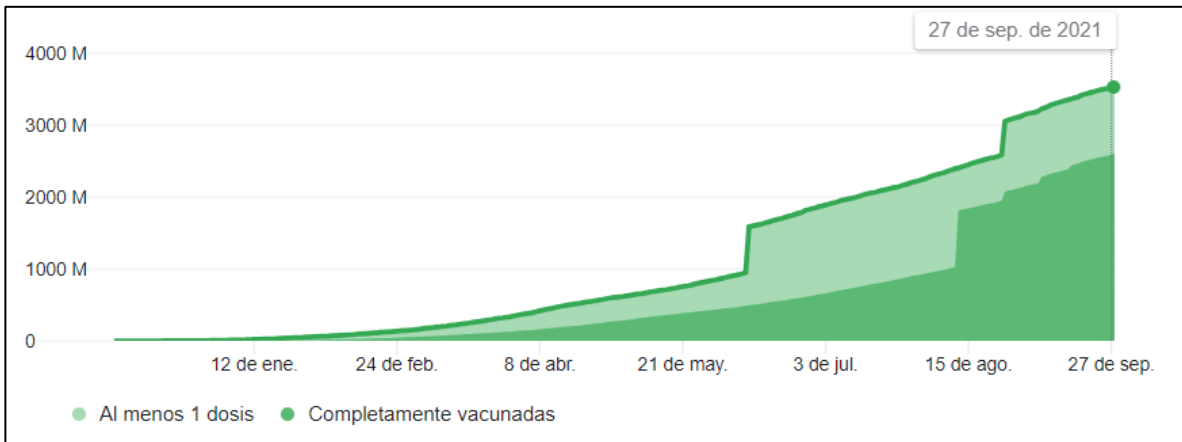
El 11 de noviembre del 2020, es la fecha en la que se comenzó a realizar este proyecto, el virus se propaga rápidamente a nivel mundial, alcanzando la cifra de 51,5 millones de personas contagiadas reportadas y dejando un saldo de 1.3 millones de fallecidos para ese momento (Organización Mundial de la Salud, 2020). El continente americano presenta una compleja situación relacionada con el control de la pandemia en su territorio, ya que se superaron los 20 millones de contagios, esto debido a diferentes factores que favorecieron la propagación del virus como, por ejemplo: decisiones erradas por parte de las administraciones de algunos países, la falta de recursos económicos en la región, entre otros. La OMS calificó al territorio americano como “el nuevo epicentro de la pandemia”. Según

las estadísticas de la PAHO (Pan American Health Organization), EE. UU es el país con el peor registro a nivel global, donde lidera las cifras de contagios reportados totales (10.3 millones), casos de contagios diarios (más de 130.000) y número de muertes totales (240.241) (Pan American Health Organization, 2020).

Para el caso colombiano, el país se encuentra en la novena posición a nivel mundial en el número de personas contagiadas con una cifra de 1.15 millones de casos reportados, y en el puesto número 12 en el escalafón de países con mayor número de muertes con 33.128 personas fallecidas (Instituto Nacional de Salud, 2020). Al comparar la situación nacional con el resto de países de la región, se muestra una preocupante realidad. Colombia se encuentra en la tercera posición entre los países latinoamericanos con mayor número de contagios, por detrás únicamente de Brasil (5.6 millones) y Argentina (1.26 millones) (Pan American Health Organization, 2020). En cuanto a la cifra de muertes por causa de la pandemia, Colombia se encuentra en la quinta posición por detrás de Brasil (162.802), México (95.842), Perú (34.943) y Argentina (34.183) (Pan American Health Organization, 2020).

A nivel local, Colombia presenta la siguiente distribución epidemiológica en su territorio. Bogotá D.C es la región del país con mayor número de casos confirmados, número de personas recuperadas y número de fallecidos. Le sigue Antioquia en segundo lugar, Valle del Cauca en tercero y Santander en cuarto. (Instituto Nacional de Salud, 2020).

Actualmente (29 de septiembre de 2021), el panorama ha mejorado gracias a la rápida aparición de vacunas que combaten el virus, desarrolladas por empresas como Pfizer, Moderna, AstraZenca, Janssen (filial de Johnson & Johnson), Sinovac, entre otras.



**Figura 1.** Estadísticas de vacunación con primera y segunda dosis a nivel mundial. Fuente: (University of Oxford, 2021).

El registro a la fecha muestra que el 44.9% de la población mundial (3.525 millones de personas) ha sido vacunado al menos con una (1) dosis y el 33.4% (2.600 millones de personas) ya cuenta con el esquema de vacunación completo.

El número de contagiados a la fecha es de 219 millones de personas, dejando un saldo de 4,55 millones de muertes a nivel mundial. En Colombia se han registrado 4,95 millones de contagios y 126.000 decesos.

REGIÓN	CONTAGIADOS	RECUPERADOS	FALLECIDOS
Bogotá D.C	1.450.000	1.422.525	27.475
Antioquia	746.000	172.339	16.058
Valle del Cauca	407.000	81.548	12.897
Atlántico	321.000	41.145	9.445
Cundinamarca	264.000	452.553	6.795

**Tabla 1.** Estadísticas de contagios, recuperados y fallecidos por enfermedad COVID – 19 en Colombia. Fuente: Autoría propia con base en (Instituto Nacional de Salud, 2021).



### **2.1.2 Economía**

La propagación del virus no solamente ha generado una emergencia sanitaria mundial que ha cobrado millones de vidas inocentes. También ha generado una crisis financiera que ha afectado directamente a la economía mundial y que tiene en estado de alerta tanto a los gobiernos de la gran mayoría de países, como también a las diferentes organizaciones internacionales (International Monetary Fund, 2020). Según el Fondo Internacional Monetario (IMF), organismo de las Naciones Unidas (ONU) que se especializa en contribuir al estímulo del buen funcionamiento de la economía mundial, todavía existe gran incertidumbre del impacto que tendrá en las personas y sus vidas, ya que aún no se puede predecir el final de la pandemia (International Monetary Fund, 2020). Este organismo expuso a través del documento World Economic Outlook (Perspectivas de la Economía Mundial), que el crecimiento de la economía mundial para el segundo semestre del 2020 estaría alrededor de un -3%, convirtiéndose así en la peor recesión mundial desde la década del treinta, cuando ocurrió la Gran Depresión (International Monetary Fund, 2020). Se estima que la pérdida del PIB entre los años 2020 y 2021 podría rondar los 9 billones de dólares. El IMF ha prestado asistencias a gran parte de los países miembros durante la contingencia, dándoles financiamiento de emergencia, donaciones para alivio de deuda, solicitudes de alivio de deuda bilateral, refuerzo de liquidez y ha modificado los acuerdos de préstamo existente (International Monetary Fund, 2020). Otras entidades como los bancos centrales de todo el mundo han tomado diferentes medidas con el fin de preservar la estabilidad financiera mundial.

La situación en Latinoamérica y el Caribe según las proyecciones del IMF, muestran un decrecimiento del PIB para la región en general de -8.1% para el año 2020, con un repunte

significativo para el 2021 (3.6%) (International Monetary Fund, 2020). Se espera también un decrecimiento en los precios al consumidor y un aumento en las tasas de desempleo para los años 2020 y 2021 con respecto al 2019 (International Monetary Fund, 2020).

Economías como Brasil, México, Chile, Colombia y Perú, que venían con un buen crecimiento a lo largo de los últimos años y que son consideradas economías emergentes, se están viendo fuertemente afectadas por las repercusiones de la pandemia.

Para el caso colombiano, según las proyecciones de IMF se espera que el PIB real pase de 3.3% en 2019 a -8.2% en 2020 y suba nuevamente a 4.0% en 2021 (International Monetary Fund, 2020). Los precios al consumidor pasaran de 3.5% en 2019 a 2.4% y 2.1% para 2020 y 2021 respectivamente (International Monetary Fund, 2020). El saldo de cuentas corrientes pasara de -4.2% en 2019 a -4.0% en 2020 y -3.9% en 2021 (International Monetary Fund, 2020). Por último, la tasa de desempleo aumentará considerablemente con respecto al año 2019, donde estuvo en 10.5%, pasando a estar en el 17.3% para 2020 y volviendo a disminuir en 2021 (15.8%) (International Monetary Fund, 2020). El Centro de Estudios Económicos Regionales del banco de la república (CEER), realizó un modelo de insumo-producto a través del cual se evaluó el impacto económico regional y sectorial de las medidas de aislamiento preventivo ordenadas por el Gobierno Nacional para evitar la propagación del COVID – 19 (Bonet-Morón, y otros, 2020). Los resultados muestran pérdidas económicas que estarían entre 4.6 y 59 billones de pesos mensuales, donde el sector de la economía más afectado sería el sector prestador de servicios, destacándose las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio (Bonet-Morón, y otros, 2020).

### 2.1.3 Organizacional

Ante la latente crisis financiera generada a partir de la propagación de la pandemia a nivel mundial, más de 436 millones de empresas se vieron en la obligación de reaccionar con velocidad, precisión y vehemencia para asegurar la continuidad de sus operaciones en este nuevo contexto global (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Según las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), organismo de las Naciones Unidas (ONU) especializado en asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales, se prevé que para el segundo semestre del año 2020 se pierda más de 10.5% de las horas totales trabajadas a nivel mundial, equivalente a 305 millones de empleos a tiempo completo (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Para el caso del continente americano, las proyecciones muestran un escenario poco alentador, ya que se espera una pérdida que supere el 12% de las horas de trabajo totales (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Para evitar que se siga agravando la situación actual y evitar quedar rezagado en medio de la fuerte competencia del mercado, muchas empresas comprendieron que la clave puede estar en entender, reaccionar y aprender en eventos que se desarrollan rápidamente (Reeves, Lang, & Carlsson, 2020). Diversos autores han trabajado el tema de la pandemia COVID – 19 dentro de las organizaciones, y han documentado diferentes buenas prácticas y decisiones tomadas durante la contingencia. Factores como estar preparado para la próxima crisis, mantener informado a todo el personal con las decisiones que toma la compañía en tiempo real, prepararse para una recuperación más rápida de lo presupuestado, tener una estrategia de recuperación personalizada para cada ubicación, innovar rápidamente cuando aparezcan nuevas necesidades, comunicarse constantemente con los clientes y proveedores,

entre otras buenas prácticas, han dado resultados satisfactorios en diferentes compañías. (Hougaard, Carter, & Mohan, 2020; Reeves, Fæste, Chen, Carlsson-Szlezak, & Whitaker, 2020; Reeves, Lang, & Carlsson, 2020; Rice, Jr, 2020; Susser & Tyson, 2020; Tarki, Levy, & Weiss, 2020).

## **2.2 ANTECEDENTES**

Para efectos prácticos de este trabajo, se dividió el numeral de antecedentes en 2 partes. En primer lugar, se abordará el tema de liderazgo, y cómo los diferentes autores han conceptualizado este tema y cómo este se ha trabajado a lo largo de la última década. En segundo lugar, se trabajará el tema de habilidades blandas para líderes dentro de las organizaciones. El entendimiento de ambos conceptos es de vital importancia para el desarrollo de esta investigación en el nuevo contexto pandémico.

### **2.2.1 Liderazgo**

El liderazgo ha sido un concepto ampliamente estudiado durante los últimos 70 años, donde diversos autores le han dado diferentes significados y han planteado diversas teorías al respecto. Según el Project Management Institute (PMI), el liderazgo se define simplemente como un conjunto de habilidades que le permiten al gerente de proyectos guiar, motivar y dirigir a su equipo (Project Management Institute, 2017).

Por su parte, Saavedra-Mayorga (2019) hace una basta recopilación de bibliografía relacionada con el liderazgo y va más allá en el entendimiento de dicho concepto, afirmando que este se concibe de tres formas diferentes. En primer lugar, se clasifica como

un conjunto de atributos y cualidades innatas, en donde diferentes autores explican que los líderes “nacieron y no se hacen”, por lo que no se puede enseñar liderazgo a otros (Saavedra-Mayorga, 2019). En esta categoría se enmarcan teorías como la del gran hombre (Spector, 2016) y el voluntarismo (Hook, 1958). Cabe resaltar que, si es posible formar líderes y existen trabajos que así lo demuestran (Kempster, 2009). En segundo lugar, está la visión instrumental, en la cual se concibe el liderazgo como un conjunto de habilidades y comportamientos, los cuales pueden ser enseñados y aprendidos por parte de cualquier persona interesada (Saavedra-Mayorga, 2019). Las teorías de los rasgos (Belasen & Frank, 2008; Stodgill, 1948; Zaccaro et al., 2017; Zaccaro, Green, Dubrow, & Kolze, 2018); teorías comportamentales (Inceoglu, Tomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018, Jacquart, Cole, Gabriel, Koopman, & Rose, 2017); teorías situacionales (Jacquart, Cole, Gabriel, Koopman, & Rose, 2017), liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), entre otras, se enmarcan en dicha visión. Por último, se encuentra la visión crítica, la cual determina que liderazgo es una relación social (Saavedra-Mayorga, 2019). A raíz de las limitaciones que se venían evidenciando en la visión instrumental, surgen los estudios críticos de liderazgo que consisten en proponer una aproximación interpretativa, crítica y reflexiva al estudio y la práctica del liderazgo. (Saavedra-Mayorga, 2019).

Otra corriente referente al liderazgo que apareció a comienzos de siglo y que se perfila como el camino a seguir con vistas al futuro, es el liderazgo virtual (e-leadership), que consiste en la gestión de equipos de trabajo de forma remota. Los líderes electrónicos se encuentran ante un reto apremiante, ya que deben atender grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible (Esguerra & Contreras, 2016).

Desde el punto de vista organizacional, el concepto de liderazgo ha sido trabajado desde diferentes enfoques por varios autores en la última década. Bornay-Barrachina (2013) determina que el liderazgo y el clima organizacional se combinan para hacer a los equipos de trabajo más innovadores al interior de las compañías, mostrando a través de la investigación que las expectativas de innovación y la calidad de las relaciones que se mantienen al interior de los equipos, consiguen facilitar un entorno de trabajo en el que se potencia y se favorece la innovación. Por su parte Serrano y Portalanza (2014), también hablan de la relación liderazgo – clima organizacional en su trabajo *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, y plantean que el desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional se desencadena a partir del liderazgo.

Contreras y Castro (2013) analizan los procesos de liderazgo y poder, como fenómenos que se presentan al interior de las compañías a partir de las interacciones que se dan entre las personas, y concluyen que estos movilizan las organizaciones y pueden llevarlas a desequilibrios productivos, los cuales favorecen el desarrollo de las mismas y su perdurabilidad.

Ganga y Navarrete (2013) buscan describir los enfoques más representativos del liderazgo en las organizaciones y los que han tenido mayor repercusión en la literatura científica, mediante la revisión bibliográfica de publicaciones de revistas indexadas.

Hanges, Aiken, Park, y Su (2016), muestran en su estudio que el liderazgo no es una característica particular de una persona, y defienden que algunos líderes tienen capacidades individuales que realzan su labor dentro de los procesos y actividades realizadas en las organizaciones.

Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), aseguran en su investigación que el liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder, predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción.

Finalmente, Uzurriaga, Osorio y Arias (2020), en su trabajo *Liderazgo: Definiciones Y Estilos*, identifican las definiciones y estilos de liderazgo más relevantes de la última década (2010-2020) publicados en revistas científicas indexadas. Concluyen que conocer los diferentes conceptos teóricos relacionados al liderazgo, permite a los líderes un mejor desempeño práctico y acertado en el desarrollo de los diferentes roles en el contexto del mundo organizacional.

En el contexto colombiano, cabe resaltar el trabajo de autores como Carlos Dávila L. de Guevara, Héctor L. Bermúdez Restrepo y Alexander Garzón-Lasso, que han investigado a profundidad el tema de liderazgo.

### **2.2.2 Habilidades blandas**

Las habilidades blandas, habilidades interpersonales o competencias blandas, son un conjunto de habilidades personales que definen la forma en la cual una persona va a interactuar con otras. Según investigaciones recientes del Project Management Institute (PMI), las habilidades de dirección técnica de proyectos (habilidades duras) son esenciales, pero cada vez son más insuficientes si no son complementadas con habilidades blandas (Project Management Institute, 2017). A través del PMBOK, el PMI habla de las habilidades blandas como habilidades interpersonales y de equipo, donde se les da los siguientes enfoques: 1) Habilidades Interpersonales: “*que se utilizan para establecer y mantener relaciones con otras personas*” (p.713). 2) Habilidades Interpersonales y de

Equipo: “*que se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados*” (p.713).

Por su parte, otros autores definen a este tipo de habilidades como socioemocionales, las cuales se entienden como aquellas que pertenecen al área del comportamiento o surgen de los rasgos de la personalidad (Valencia Cobos, y otros, 2013).

Cabe resaltar que las habilidades blandas son estudiadas, tanto desde la administración, como desde la psicología, y que cada vez son más apetecidas por parte de las organizaciones a la hora de contratar o designar líderes, esto debido a que estas habilidades les permiten a los directivos interactuar y relacionarse de manera eficiente con sus colaboradores, impactando en el ambiente y desempeño laboral (Marrero Sánchez, Mohamed Amar, & Xifra Triadú, 2018; Ortega Goodspeed, 2016).

El concepto de habilidades blandas cada vez esta mayormente ligado actualmente a las organizaciones, donde diferentes autores han mostrado la importancia de estas en roles directivos.

Puga y Martínez (2008) trabajan las habilidades blandas y las denominan competencias gerenciales, donde por medio de una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo, buscan aportar a los directivos de primer nivel con su desarrollo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Los autores finalizan concluyendo que el desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Ortega (2016) en conjunto con el CAF (Banco de Desarrollo de América Latina), busca por medio de su investigación desarrollar mejores políticas de educación técnica y formación profesional en América Latina, examinando las habilidades blandas o



socioemocionales desde diferentes puntos de vista y discutiendo posibles caminos a futuro para mejorar su implementación.

Tito y Serrano (2016) buscan dar a conocer mediante la exposición de distintas investigaciones, que las denominadas “*hard skills*”, que se refieren a conocimientos o destrezas técnicas, mecánicas y prácticas, ya no son suficientes para tener éxito en el contexto global actual. Finalizan presentando un perfil de competencias blandas deseable para los empleados en la actualidad.

Vargas y Carzoglio (2017) en su trabajo *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*, evidencian por medio de diversos análisis regionales el desajuste existente referente al tema de competencias y habilidades. Los autores concluyen que para enfrentar el problema se debe reconocer a la educación de calidad como una de las principales áreas de atención en las políticas públicas.

Finalmente, Espinoza y Gallego (2020), hacen un mapeo sistemático de las habilidades blandas al interior de las empresas, en el cual realizan una revisión de aspectos. Concluyen que se están implementando sistemas, acciones y formas para incluir de manera adecuada las habilidades blandas al interior de la organización, pero sigue existiendo la necesidad de continuar y profundizar la investigación en torno a esta temática.

### **2.3 ALCANCE**

Este trabajo de grado busca encontrar por medio de juicio de expertos (u opinión experta) de directivos y académicos de la ciudad de Medellín, sus perspectivas con respecto a cuáles pueden ser los nuevos requerimientos de habilidades blandas en líderes desvelados durante la pandemia COVID – 19. En primer lugar, se debe definir las preguntas con las

cuales se abordará al grupo de expertos, seguido de la conformación del equipo de entrevistados, que para este trabajo debe estar compuesto por 15 personas escogidas con rigurosidad (Ver **Numeral 5.3**). Finalmente, cuando se tengan las respuestas definitivas, se procederá a realizar un análisis de la información, haciendo una triangulación con la literatura pertinente, permitiendo así calcular el nivel de consenso para cada punto en concreto y calcular el nivel de importancia de cada habilidad. Al final del proyecto se buscará brindar al lector un análisis de las habilidades blandas identificadas, presentar un contraste con la literatura referente al tema de competencias y habilidades blandas de líderes, y dar algunas consideraciones y recomendaciones para fortalecer las relaciones interpersonales referidas a liderazgo en proyectos.

## **2.4 JUSTIFICACIÓN**

Es innegable que uno de los mayores retos a los que se han tenido que enfrentar las compañías en los últimos meses a raíz de las medidas de aislamiento obligatorio y preventivo definidas por el gobierno nacional colombiano para evitar la propagación del virus, ha sido la adopción de medidas inmediatas, que sean seguras, pero a su vez eficientes y que permitan garantizar el funcionamiento normal de las operaciones al interior de cada una de las organizaciones durante la pandemia COVID – 19. Al entrar a la virtualidad, y al comenzar a manejar equipos de trabajo remotos, los líderes deben contar con habilidades blandas que complementen su conocimiento técnico (habilidades duras), para mantener a sus subordinados alineados hacia los objetivos que se hayan establecido, para poder lograr un manejo fluido y eficiente.

*Si bien las habilidades de dirección técnica de proyectos son esenciales para la dirección de programas y proyectos, las investigaciones del PMI indican que no son suficientes en el mercado global actual cada vez más complicado y competitivo. Las organizaciones están buscando habilidades adicionales de liderazgo e inteligencia de negocios. Los miembros de diversas organizaciones expresan su creencia de que estas competencias pueden apoyar objetivos estratégicos de mayor alcance que contribuyan al resultado final - (Project Management Institute, 2017, p. 57)*

Es por este motivo que el trabajo busca principalmente identificar cuáles son los nuevos requerimientos de habilidades blandas en líderes y aportar a su desarrollo socioemocional.

#### **2.4.1 Pertinencia Disciplinar**

La propagación de la pandemia COVID – 19 trajo consigo una serie de decisiones y cambios al interior de las diferentes compañías a nivel organizacional, para hacerle frente a esta problemática. Es un contexto nuevo, que cogió por sorpresa a todos, se puede afirmar que desde la perspectiva de la administración y desde el estudio del Project Management (Gerencia de proyectos), existen pocos trabajos que hayan investigado, cómo este fenómeno ha impactado y cambiado estos campos.

El PMI (Project Management Institute), organización que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, por medio de su texto referencia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) da a las organizaciones un conjunto de procesos modelos de administración, criterios y más

aspectos favorables para la dirección de proyectos. El PMI aún no ha comenzado a incluir conceptos como virtualidad y trabajo remoto en su texto guía, siendo estos temas cruciales en el contexto pandémico actual.

Desde el punto de vista académico, el proyecto es coherente con el programa de maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, ya que está alineado con las temáticas vistas en las asignaturas: Principio de Dirección de Proyectos, Gestión Humana en Proyectos y Seminario de Proyectos 3: Habilidades Gerenciales.

### **2.4.2 Relevancia Social**

Para un gran porcentaje de las organizaciones a nivel local, la virtualidad es una modalidad poco utilizada, poco explorada y levemente conocida por los empleados de las diferentes compañías. Este trabajo presenta relevancia social, ya que busca ser un medio de consulta para directivos, líderes y empleados pertenecientes a equipos adhocráticos que incursionaran en esta nueva modalidad. Al identificar los principales requerimientos de habilidades blandas que se develaron durante la pandemia, el trabajo aportará al desarrollo interpersonal de estos sujetos.

## **2.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los nuevos requerimientos de habilidades blandas de líderes develados durante la pandemia COVID – 19?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los nuevos requerimientos de habilidades blandas de líderes develados durante la pandemia COVID – 19, por medio de juicio de expertos (u opinión experta) de directivos y académicos de la ciudad de Medellín, con el fin de aportar al desarrollo interpersonal de líderes en proyectos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, a partir de los testimonios de directivos y académicos de la ciudad de Medellín.
2. Mostrar aquellas habilidades blandas asociadas a la figura de líder, que ganaron importancia desde la perspectiva de los expertos, durante la pandemia COVID – 19.
3. Proponer consideraciones y recomendaciones para fortalecer el desarrollo socioemocional de líderes presenciales y virtuales.

## **4. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

Durante el desarrollo de este trabajo se identificaron tres (3) conceptos claves para la investigación. A continuación, se presentan estos, su importancia para el proyecto, y cómo se contemplan en el problema y en los objetivos investigativos.

### **4.1 HABILIDADES BLANDAS RELACIONADAS CON PROYECTOS Y LIDERAZGO**

Como se ha mencionado en previas ocasiones en este trabajo, actualmente las organizaciones buscan personas que cuenten con conocimiento técnico, pero que a su vez posean una serie de habilidades interpersonales que faciliten una interacción positiva con el resto de personas.

*Los conocimientos técnicos o habilidades duras nos harán conseguir entrevistas, pero las habilidades blandas son las que nos harán conseguir un trabajo - (Honorable Senado de la Nación Argentina, 2017, p. 8)*

En 1972 aparece por primera vez el término “*soft skills*” (habilidades blandas), a partir de los estudios formales del SIT (Ingeniería de Sistemas de la Formación), programa de la armada nacional estadounidense. Whitmore (1972), a través del documento “*What Are Soft Skills?*” define por primera vez el término, como un conjunto de habilidades relacionadas con el trabajo que afectan directamente a la gente. Para esta definición el autor se basó en los resultados arrojados por el documento CON Reg 350-100-1 de la armada nacional de E.E. U.U.

En los últimos años han surgido diferentes definiciones y teorías de diversos autores, incluidos latinoamericanos, referentes al concepto de habilidades blandas, donde estas han evolucionado y ganado importancia al interior de las organizaciones. Olivares (2007) expone que las competencias se estratifican de manera bidimensional en duras y blandas, siendo las primeras las que se relacionan con el conocimiento de especialización, mientras que las segundas hacen referencia a las capacidades comportamentales y elementos socio-afectivos. Por su parte, Singer, Guzmán & Donoso (2009) definen el concepto de habilidades blandas como un conjunto de habilidades no-cognitivas indispensables para el aprendizaje y desempeño laboral, donde al desarrollar competencias como la comunicación asertiva, adaptabilidad y flexibilidad, proactividad e iniciativa, y trabajo en equipo, trae consigo resultados positivos inmediatos. Ortega (2016) se refiere a las habilidades blandas o no-cognitivas como una serie de actitudes y prácticas que definen la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, y que terminarán influyendo en el enfoque del aprendizaje del individuo mismo. Un año después, Ortega (2017) en el documento *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*, complementa la definición del concepto diciendo que son un conjunto de destrezas que ayudan a desempeñarse de mejor forma en las relaciones laborales y personales, y agrega que, las habilidades blandas son mucho más difíciles de enseñar que las habilidades duras.

Entidades internacionales como El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), también han definido este concepto como un conjunto de habilidades socioemocionales fácilmente adquiribles en ambientes académicos y laborales, y altamente relevantes para cualquier tipo de trabajo (Fiszbein, Cosentino, & Cumsille, 2016). Otras organizaciones internacionales, como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y OIT (Organización Internacional del Trabajo), también se han pronunciado

sobre el tema de habilidades blandas en diferentes documentos oficiales, donde se ha resaltado la importancia de estas dentro del mercado laboral actual, sosteniendo que las organizaciones buscan personas con relaciones interpersonales desarrolladas (CAF, 2018; OCDE, 2017; OIT, 2017). La Asociación Nacional de Habilidades Blandas (National Soft Skill Association), asociación creada para la difusión de investigaciones y mejores prácticas en la evaluación y enseñanza de habilidades blandas, propone que el concepto de habilidades blandas presenta muchas definiciones, sin embargo, todas estas concuerdan en una misma idea: interacción efectiva con otras personas. Se define el concepto de la siguiente manera:

*Soft skills is a simple term for a complex set of personal qualities that help make an individual a positive and contributing member of any organization. Soft skills include personal qualities such as positive attitude, communication, planning & organizing, critical thinking, teamwork and more - (National Soft Skills Association, 2018)*

Otros autores enfatizan sus trabajos en mostrar desde su perspectiva, las habilidades blandas mayormente valoradas en el mercado actual. Para gerentes y directivos de grandes empresas, Puga & Martínez (2008) señalan que la orientación al conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo, son las 5 habilidades clave para este tipo de rol organizacional. Para Matus & Gutiérrez (2015), las habilidades más destacadas son la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje autónomo. Por su parte Vera (2016) asegura que los empleadores actualmente se concentran en buscar profesionales que se adaptan fácilmente, proactivos, resilientes y responsables. Tito &



Serrano (2016) también presentan su perspectiva en el documento *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*, y consideran que los empresarios asumen que los profesionales de hoy en día ya cuentan con la suficiente preparación técnica y conocimiento teórico, concentrándose exclusivamente en encontrar personal que posea habilidades blandas.

Por último, Manpower Group, empresa líder global en servicios y soluciones innovadoras de capital humano, realizó un estudio de escasez de talento humano para el año 2018, el cual reveló que 56% de los empresarios entrevistados indicaron que las habilidades blandas más valoradas en el mercado desde su perspectiva fueron las habilidades de comunicación, oral y escrita la colaboración y la resolución de problemas (Manpower Group, 2018).

## **4.2 LIDERAZGO DE EQUIPOS**

Los líderes son personas capaces de guiar a otras hacia una meta previamente establecida. Dentro de las empresas, estos juegan un papel fundamental para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

*...de un liderazgo exitoso depende el alcance que tienen las empresas para enfrentarse a los retos que se presentan a diario en los diferentes escenarios organizacionales - (Uzurriaga, Osorio, & Arias, 2020, p. 13)*

Según Ganga y Navarrete (2013), el líder es la persona que acompaña, muestra el camino y dispone la ruta a seguir para sus compañeros. Godoy & Bresó (2013) dicen que el

liderazgo es una habilidad que orienta e impulsa a los seguidores hacia la meta a través de relaciones motivadoras y llenas de energía, en donde la influencia del líder es capaz de infundir un sentido a la misión. También, se debe identificar el potencial de cada uno de los seguidores, distinguir las recompensas valoradas por estos y ser capaz de desencadenar procesos auto motivacionales.

Por su parte, los autores Hoon, You y Jung (2015), definen el liderazgo como un proceso en el cual el líder guía a los miembros de una organización hacia el cumplimiento de metas, lo que implica un conocimiento claro de la visión organizacional y de otras variables como los valores, procesos y cambios.

En el documento *Cross-cultural leadership: leading around the world* los autores Hages, Aiken, Park y Su (2016) aseguran que el liderazgo es un proceso de influencia asimétrico que surge cuando dos o más individuos interactúan. Todos los individuos al interactuar influyen entre sí, pero el líder destaca por tener mayor influencia que los demás, al impactar en las actitudes, motivos y comportamientos de los seguidores para facilitar el éxito y la eficacia del grupo.

Wipulanusat, Panuwatwanich y Stewart (2017) dicen que el liderazgo juega un papel vital en la construcción de procesos, estructuras y clima para que una organización pueda ser innovadora, y poder motivar de esta forma las expectativas del equipo. También resaltan la importancia de que el líder tenga claridad de sus tareas y que los subordinados conozcan sus responsabilidades.

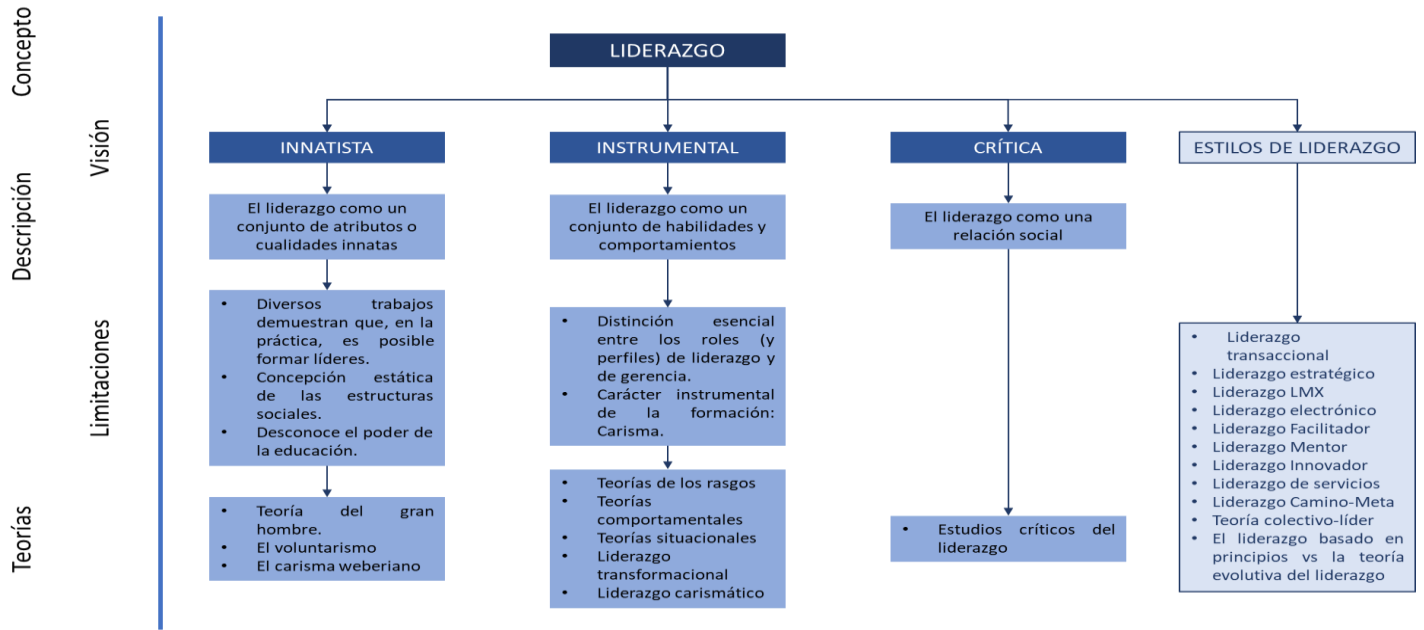
Según Uzurriaga, Osorio y Arias (2020), liderazgo son las capacidades, aptitudes y características innatas o adquiridas que posee un individuo, las cuales emplea para conducir a un equipo de trabajo al logro de los objetivos propuestos (p. 13).

En cuanto a lo que se refiere a liderazgo al interior de las organizaciones, varios autores muestran el creciente interés de estas hacia la búsqueda del llamado “*liderazgo ideal*”, el cual según Uzurriaga, Osorio y Arias (2020), es un liderazgo que se adecúa a escenarios y entornos culturales y demográficos, teniendo en cuenta ciertas particularidades generales en los actores del liderazgo.

López, Garza y Zavala (2017), expresan a través del documento *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*, que el líder dentro de una organización posee unas características que lo identifican, donde se destaca por ser un visionario, capaz de lograr objetivos planeados y poseer flexibilidad a la hora de adaptarse a diversos escenarios. Siempre busca promover en sus subordinados y compañeros, la estimulación y la motivación.

Por último, Saavedra-Mayorga (2019) en el documento *Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración*, afirma que existen tres formas de concebir el liderazgo: 1) como un conjunto de atributos o cualidades innatas, 2) como un conjunto de habilidades y comportamientos, y 3) como una relación social. Las diferentes teorías de liderazgo se enmarcan dentro de estas 3 visiones como lo muestra la

**Figura 2.**



**Figura 2.** Visiones del liderazgo, limitaciones y teorías. Fuente: Autoría propia con base en (Saavedra-Mayorga, 2019).

### 4.3 MODALIDAD NO PRESENCIAL

Con la rápida propagación del virus SRAS-CoV-2 a nivel mundial, culpable de producir en las personas la enfermedad COVID – 19, las empresas han tomado la decisión de llevar al mayor número posible a teletrabajo, permitiéndole a las personas continuar desempeñando sus tareas desde la seguridad y tranquilidad de sus hogares (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai, & Gao, 2020). Existen diferentes términos y conceptos para referirse a la modalidad de trabajo no presencial, por ejemplo: teletrabajo, trabajo remoto, trabajo a distancia, trabajo virtual, entre otros.

La Real Academia Española (RAE), define la palabra teletrabajo como: *“Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas.”* (Real Academia Española, s.f)

Según la Eurofound y OIT (2019) El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

Por su parte Chang, Chien y Shen (2020) en su trabajo *“Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples”*, definen el concepto de teletrabajo como un arreglo de trabajo remoto entre los empleados y empleadores, que permite a los empleados realizar tareas laborales en casa de forma voluntaria.

Para Aguilera, Lethiais, Rallet y Proulhac (2016), el teletrabajo es una modalidad en la cual un trabajador es contratado directamente por una empresa (empleador), para desempeñar un trabajo el cual, en lugar de realizarse en las instalaciones del empleador, se desempeña regularmente en el hogar del empleado o desde una oficina satélite.

También se puede describir al concepto de trabajo remoto o teletrabajo como la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en horario diferente. (Peiró & Soler, 2020)

Para finalizar, diferentes autores han propuesto que, al culminar la pandemia, el teletrabajo permanecerá vigente para gran parte de los empleados dentro de las organizaciones.

*...and it is possible that after the global health emergency many new teleworkers will continue to telework, at least part-time - (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai, & Gao, 2020)*

Esto traerá consigo una serie de nuevos desafíos para los empleadores como, por ejemplo: monitoreo de los teletrabajadores.

*Credible monitoring of remote workers presents unique challenges that may reduce the benefits of formal organization for their management - (Jensen, Lyons, Chebelyon, Le Bras, & Gomes, 2020)*

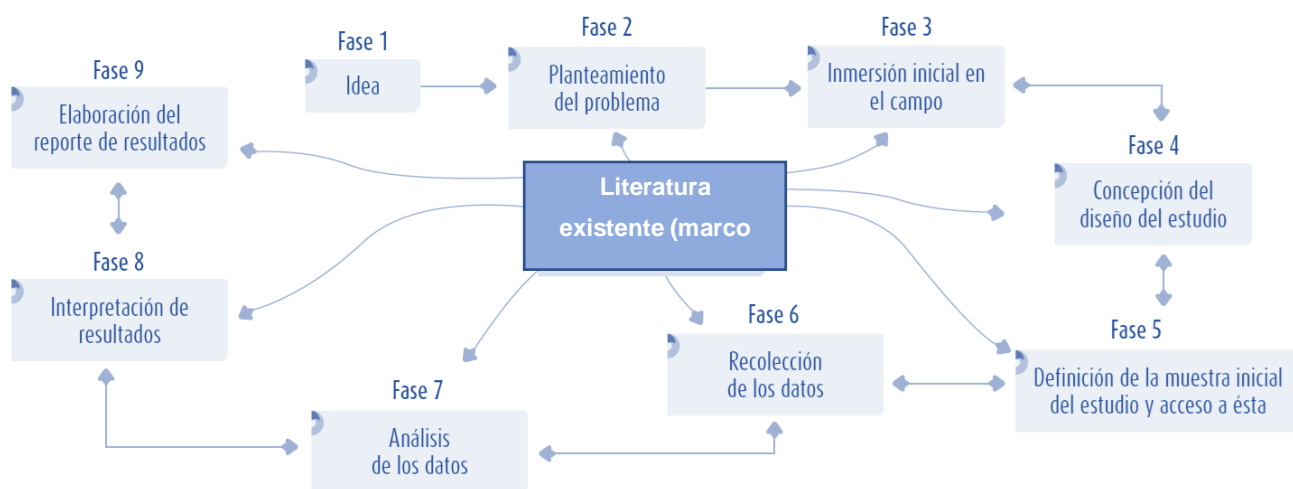
## **5. MÉTODO DE SOLUCIÓN**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO Y TIPO DE DISEÑO**

Para la ejecución de este trabajo se optó por una metodología con enfoque cualitativo, apoyándose en el trabajo de Strauss y Corbin (2016) y de Hernández-Sampieri (2014). Se implementó una investigación de corte no experimental, transversal, con alcance descriptivo y con una muestra de casos tipo y en cadena. Para efectos de claridad, los componentes de la metodología mencionados anteriormente se describen con mayor detalle a continuación.

**Enfoque cualitativo:** se dice que la investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que se utilizó la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación y para revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación, en lugar de que los datos

mismos dieran claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis planteadas previamente (enfoque cuantitativo) (Hernández-Sampieri, 2014). En general, los procesos cualitativos están compuestos por nueve (9) fases, donde la revisión de literatura es un proceso de suma importancia para la investigación misma, ya que se extiende a lo largo de todas las fases previamente mencionadas (Ver **Figura 3**).



**Figura 3.** Proceso enfoque cualitativo de investigación. Fuente: (Hernández-Sampieri, 2014)

El trabajo buscó principalmente expandir la información que se tenía hasta la fecha (enfoque cualitativo), y no acotar intencionalmente la información (enfoque cuantitativo) (Hernández-Sampieri, 2014).

Según Strauss y Corbin (2016), las personas que trabajan con la metodología cualitativa presentan las siguientes características:

- 1) Capacidad de mirar de manera retrospectiva y analizar las situaciones críticamente.
- 2) Capacidad de reconocer la tendencia a los sesgos.
- 3) Capacidad de pensar de manera abstracta.

- 4) Capacidad de ser flexibles y abiertos a la crítica constructiva.
- 5) Sensibilidad a las palabras y acciones de los que responden a las preguntas.
- 6) Sentido de absorción y devoción al proceso del trabajo.

**Diseño no experimental, transversal, descriptivo:** El diseño de la investigación fue no experimental, ya que se realizó un estudio en el cual se observó un fenómeno, en este caso liderazgo de equipos en modalidad no presencial, en su ambiente natural sin manipular las variables. Los experimentos deben ser contruados, por lo que este no fue el caso de esta investigación. El trabajo también tuvo un corte transversal, ya que se buscó recolectar información en un solo momento o tiempo único, con el propósito de describir y analizar variables en un periodo de tiempo dado (Hernández-Sampieri, 2014). No se hizo, ni se hará seguimiento con el paso del tiempo a los datos que se recopilaron por medio de las entrevistas para este trabajo (longitudinales). Finalmente, la investigación tuvo un alcance descriptivo, lo que significa que se describió cómo es una realidad, pero no se dijo por qué esta es así, en otras palabras, no se implementó un alcance explicativo.

**Muestra de casos tipo y en cadena:** el muestreo que se planteó para la investigación fue en un principio de casos de estudio. Según Hernández-Sampieri (2014), *“el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”*. Los sujetos entrevistados cumplieron con una serie de requisitos y aportaron desde su experiencia a este trabajo de grado, por lo que la cantidad no fue lo que primó en la investigación, sino la calidad de los entrevistados. A medida que se fue entrevistando a los sujetos, se implementó una muestra en cadena, por redes o en bola de nieve como también se le conoce, la cual consistió en preguntarle a los sujetos que iban siendo entrevistados por



otras personas con perfiles parecidos a los de ellos, esto con el fin de agrandar la muestra con sujetos que cumplieran con los requisitos ya establecidos.

## 5.2 INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la metodología se identificaron siete (6) categorías y/o variables, doce (12) parámetros y dos (2) técnicas de recolección de información, que conforman el apartado de instrumentos (Ver **Tabla 2**). Se entiende por instrumentos de investigación a los recursos utilizados por el investigador para abordar una problemática determinada y poder extraer información (Strauss & Corbin, 2016).

INSTRUMENTOS			
Técnica de recolección de datos	Marco de referencia	Categorías / Variables	Parámetros (Subcategorías)
Entrevistas a profundidad semiestructuradas  &  Cuestionario tipo encuesta con preguntas cerradas + Escala valorativa numérica	Habilidades blandas relacionadas con proyectos y liderazgo	Habilidades blandas para líderes (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo las habilidades blandas han ganado importancia en los últimos años, y con mayor énfasis en el contexto más reciente de pandemia, e.j:</li> <li>• Manejo del tiempo</li> <li>• Aprendizaje rápido</li> <li>• Capacidad para escuchar</li> <li>• Compostura</li> <li>• Creatividad e Innovación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
		Habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia (C)	
	Liderazgo de equipos	Adaptación al nuevo contexto (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones y cambios para afrontar la pandemia desde las empresas</li> <li>- La nueva “normalidad”</li> <li>- Adaptación individual</li> </ul>

	Modalidad no presencial	Interacción y comunicación con el equipo de trabajo (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de la información</li> <li>- Lo que representa un líder</li> </ul>
		Salud integral (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones óptimas para que los empleados desarrollen sus tareas</li> <li>- Seguimiento a la salud mental de los empleados</li> </ul>
		Productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios y manejo del tiempo</li> <li>- Aspectos positivos del teletrabajo.</li> <li>- Aspectos negativos del teletrabajo.</li> <li>- Consideraciones importantes a la hora de teletrabajar</li> </ul>

**Tabla 2.** Instrumentos implementados en la investigación. Fuente: Elaboración propia

**Técnica de recolección de datos:** son herramientas para la recolección de datos utilizadas para desarrollar investigaciones (Hernández-Sampieri, 2014). Para el caso de este trabajo se utilizaron dos (2) técnicas de recolección, las cuales se describen con más detalle a continuación:

**1. Entrevistas a profundidad semiestructuradas:** se definen como una herramienta de investigación, mediante la cual se plantean, a una persona, una serie de preguntas sobre un tema en específico, siguiendo una guía (cuestionario). La característica principal de esta técnica es la libertad que posee el entrevistador de agregar preguntas y/o profundizar en temas concretos que surgen durante el dialogo, cuando este lo considere pertinente (Hernández-Sampieri, 2014). Para el desarrollo de la investigación se optó, para las entrevistas semiestructuradas, por diseñar un cuestionario con preguntas abiertas, donde los sujetos entrevistados podrán desarrollar sus respuestas libremente. Estas se desarrollaron vía videollamada.

## **2. Cuestionario tipo encuesta con preguntas cerradas + Escala valorativa**

**numérica:** La escala valorativa numérica se define como una herramienta de investigación mediante la cual un grupo de personas valora de forma numérica una serie de ítems dados por el entrevistador (Hernández-Sampieri, 2014). Para el desarrollo de la investigación se optó, para la segunda parte, por diseñar un cuestionario con preguntas cerradas tipo encuesta, donde los sujetos seleccionaron las opciones que les presenta el entrevistador, adicionalmente a la ya mencionada escala valorativa numérica.

### **Categorías o variables, y los parámetros:**

- 1. Habilidades blandas para (C) y Habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia (C):** esta categoría se encuentra relacionada al marco de referencia conceptual de habilidades blandas relacionadas con proyectos y liderazgo (Para ver relación con objetivos específicos y marco conceptual - **Anexo 3: Cuadro resumen**). Los parámetros para el análisis de estas categorías son:
  - Importancia ganada por las habilidades blandas en últimos años, y mayor énfasis en el contexto reciente de pandemia – (Mayor importancia = más de 5 puntos en la escala numérica valorativa; Importancia media = de 4 a 2 puntos en la escala numérica valorativa; Poca importancia = por debajo de 1 punto en la escala numérica valorativa).
- 2. Adaptabilidad al nuevo contexto (C):** esta categoría se encuentra relacionada al marco de referencia conceptual de liderazgo de equipos (Para ver relación con objetivos específicos y marco conceptual - **Anexo 3: Cuadro resumen**). La adaptabilidad al cambio se define como la capacidad de una persona de acomodarse

rápidamente a contextos organizacionales dinámicos (Yaneth, 2010). Los parámetros para el análisis de esta categoría son:

- Decisiones y cambios para afrontar la pandemia desde las empresas - (Grandes cambios = La empresa tomó decisiones radicales para enfrentar la COVID – 19; Cambios menores = la naturaleza de la empresa permite que existan cambios menores en su funcionamiento durante la pandemia COVID – 19).
- La nueva “normalidad” – (Opinión de los expertos hacia cómo será la nueva normalidad de aquí hacia el futuro).
- Adaptación individual – (Rápida y Buena= a la persona le lleva menos de 1 semana adaptarse al nuevo contexto y a las nuevas condiciones; Lento y Mala= La persona le toma más de una semana adaptarse al nuevo contexto y a las nuevas condiciones).

3. **Interacción y comunicación con el equipo de trabajo (C):** esta categoría se encuentra relacionada al marco de referencia conceptual de liderazgo de equipos (Para ver relación con objetivos específicos y marco conceptual - **Anexo 3: Cuadro resumen**). Se entienden por habilidades de comunicación, las capacidades que tiene una persona para enviar y recibir información de otras personas en forma efectiva (Yaneth, 2010). Los parámetros para el análisis de esta categoría son:

- Manejo de la información – (Información clara y bien distribuida= las personas entienden el contexto, las decisiones tomadas por la compañía y están al tanto de la actualidad de la empresa; Poca información y mal distribuida = Las personas no entienden que está pasando y se generan situaciones incómodas por la desinformación).

- Lo que representa un líder – (Buen líder = representa todo lo esperado por la organización y su equipo de trabajo; Mal líder = No representa ni a la organización, ni a su equipo de trabajo).
4. **Salud integral (C):** esta categoría se encuentra relacionada al marco de referencia conceptual de modalidad no presencial. (Para ver relación con objetivos específicos y marco conceptual - **Anexo 3: Cuadro resumen**). El concepto de salud integral se puede definir como el bienestar ideal al que aspira una persona cuando existe un balance físico, mental y emocional (ConceptoDefinición, 2020). Los parámetros para el análisis de esta categoría, son:
- Condiciones óptimas para que los empleados desarrollen sus tareas – (Buenas condiciones= los empleados cuentan con todas las herramientas, recursos, condiciones de trabajo e implementos de seguridad para desempeñar de forma correcta y segura sus actividades y tareas; Malas condiciones= las personas no cuentan con las herramientas, recursos, condiciones de trabajo e implementos de seguridad necesarios para desempeñar sus actividades laborales).
  - El seguimiento a la salud mental de los empleados. (Seguimiento apropiado= hay acompañamiento y preocupación continua por parte de la empresa para asegurar la salud mental de los empleados; Seguimiento no apropiado= La empresa no se preocupa por la salud mental de los empleados).
5. **Productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico (C):** esta categoría se encuentra relacionada al marco de referencia conceptual de modalidad no presencial (Para ver relación con objetivos específicos y marco conceptual - **Anexo 3: Cuadro resumen**). Se refiere a cómo se han desempeñado los empleados al trabajar de forma remota, y qué tan eficientes y efectivos han sido los resultados

presentados hasta el momento por estos. Los parámetros para el análisis de esta categoría, son:

- Horarios y manejo del tiempo – (Buen manejo del tiempo = la persona logra cumplir con sus tareas en el mismo tiempo que lo hacía de manera presencial; Mal manejo= la persona debe trabajar un mayor número de horas para cumplir con la misma cantidad de tareas que realizaba de forma presencial).
- Aspectos positivos del teletrabajo – (Según la opinión personal de cada uno de los expertos, qué aspectos identificaron como positivos a la hora de teletrabajar).
- Aspectos negativos del teletrabajo – (Según la opinión personal de cada uno de los expertos, qué aspectos identificaron como negativos a la hora de teletrabajar).
- Consideraciones importantes a la hora de teletrabajar - (Según la opinión personal de cada uno de los expertos, cuáles son las consideraciones más importantes que debe tener un empleado a la hora de comenzar a teletrabajar).

Se deben hacer varias anotaciones con respecto a los parámetros previamente presentados. Según varios autores, las habilidades blandas son fáciles de identificar y de notar desde un punto de vista organizacional, pero son supremamente difíciles de medir. Existen empresas que han definido algunas métricas para la medición de estas capacidades, pero varían de un caso a otro y en muchos casos son implícitas y vagas (Devedzic, y otros, 2018; Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020).

### 5.3 SUJETOS

Para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas a profundidad, la investigación requirió de personas con perfiles específicos, que cumplieran con una serie de requisitos, para que la información proporcionada aportará realmente al trabajo. Se identificaron tres perfiles (3) de sujetos a los que se buscó entrevistar.

**Sujeto 1:** el primer perfil que se buscó para el trabajo consistió en personas en cargos directivos de organizaciones ubicadas en la ciudad de Medellín, la cuales debían contar con una oficina de gerencia de proyectos (PMO) o en su defecto, un área encargada. Es importante aclarar que la definición del cargo directivo varía dependiendo de la empresa, por lo que para este trabajo se entiende como directivo a los primeros 4 niveles de la jerarquía organizacional: presidente, vicepresidentes, gerentes y líderes. Este perfil directivo debía contar con más de 10 años de experiencia laboral en cargos directivos, en los cuales haya participado y/o manejando proyectos. También debe contar con personal a cargo, donde mínimo 20 personas estén bajo su dirección.

Este es el perfil de sujeto más importante para la investigación, ya que estos fueron los que a través de las entrevistas no estructuradas aportaron desde su perspectiva y su experiencia, información clave para responder a la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

**Sujeto 2:** el segundo perfil que se buscó para el trabajo, consistió en personas con cargos administrativos u operativos de organizaciones ubicadas en la ciudad de Medellín, las cuales debían contar con una oficina de gerencia de proyectos (PMO) o en su defecto, un área encargada. En este caso, se entendió como cargo administrativo u operacional cualquier cargo que no fuese directivo. Esta persona debía contar con más de 5 años de

experiencia participando en proyectos. Finalmente, debía pertenecer a un equipo trabajo en el cual se desarrollen proyectos actualmente.

Con este perfil se buscaba contrastar las respuestas de los primeros sujetos y conocer, desde la perspectiva de los subordinados que eran liderados por los directivos previamente entrevistados, cuáles eran sus puntos de vista con respecto al liderazgo en este nuevo contexto de pandemia.

**Sujeto 3:** Finalmente, el ultimo perfil que se planteó serian académicos de universidades ubicadas en la ciudad de Medellín, las cuales debían ofrecer el programa de maestría en gerencia de proyectos. Estos académicos debían contar con mínimo 10 años de experiencia con temas relacionados a la gestión humana y proyectos. Finalmente, los sujetos debían haber investigado sobre el concepto de liderazgo organizacional, habilidades blandas, habilidades socioemocionales, habilidades gerenciales o habilidades interpersonales. Estos debían tener como mínimo 3 publicaciones donde trabajaran cualquiera de estas temáticas.

Con este perfil se buscaba reforzar la información adquirida durante las entrevistas hechas a los dos primeros grupos de sujetos, dando una perspectiva desde la academia.

Para definir el tamaño de la muestra en estudios cualitativos, existen algunos marcos de referencia, en donde el investigador se puede guiar para definir el tamaño muestra de su investigación, pero no se debe tomar como definitivo. Cada investigador define el número de casos que conformarán la muestra, donde estos deben proporcionar un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación. Como dice el doctor Roberto Hernández Galicia: *“los estudios cualitativos son artesanales, trajes hechos a la medida de las circunstancias”* (Hernández-Sampieri, 2014).



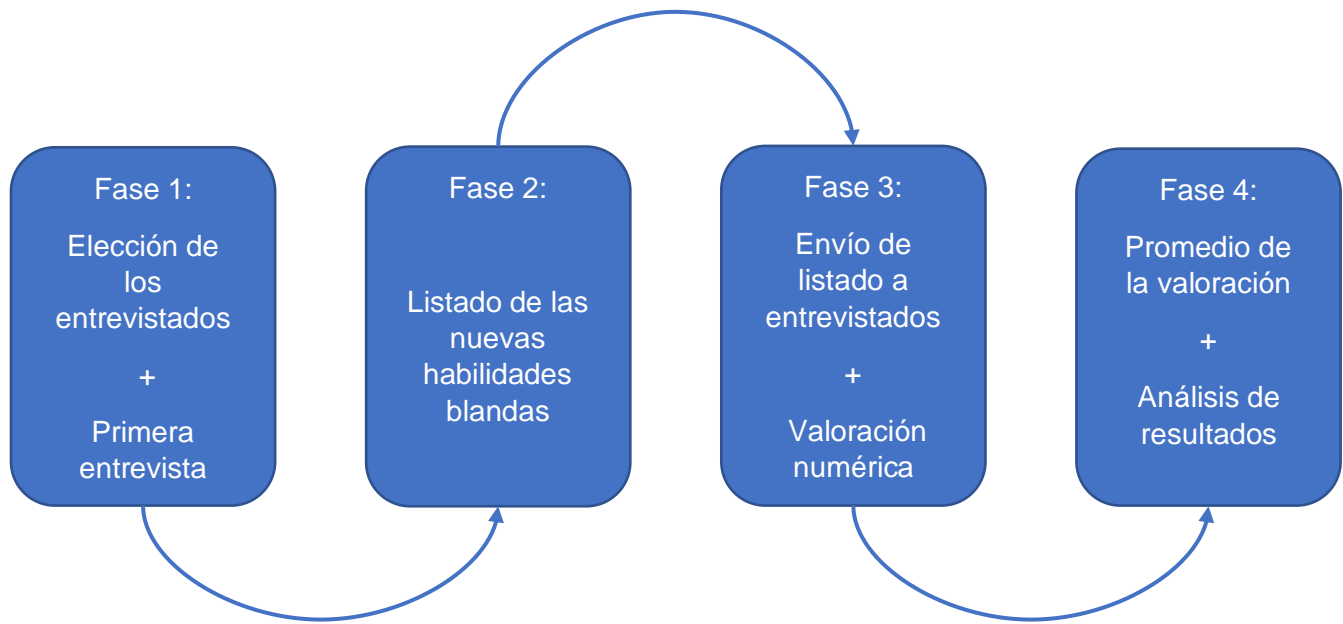
Tomado en cuenta lo anterior, y siguiendo las recomendaciones dadas por Hernández-Sampieri, (2014) de tamaño mínimo de muestra sugerido, para el trabajo de investigación se propuso tomar entre cinco (6) y seis (7) casos para el primer grupo de expertos (Directivos), entre tres (3) y cuatro (4) para el segundo grupo (Lidereados), y entre (4) y cuatro (5) para el tercer grupo (Académicos) (**Tabla 3**).

<b>SUJETOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>SUJETO 1:</b> Directivos de organizaciones con PMO en Medellín, con mínimo 10 años de experiencia en proyectos y con personal a cargo (20-30 personas).	7
<b>SUJETO 2:</b> Empleados de organizaciones con PMO en Medellín, con mínimo 10 años de experiencia en proyectos y que hagan parte de un equipo trabajo de proyectos en la actualidad.	3
<b>SUJETO 3:</b> Profesores de universidades en Medellín que ofrezcan el programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, con mínimo 10 años de experiencia en proyectos y que hayan trabajado el tema de liderazgo o habilidades blandas (Min. 3 publicaciones).	5

**Tabla 3.** *Tamaño de muestra para la investigación.* Fuente: elaboración propia.

## 5.4 PROCEDIMIENTO

Para aplicar la metodología previamente descrita, se plantearon 4 fases para el desarrollo de la investigación, tal y como se muestra en la **Figura 4**.



**Figura 4.** Procedimiento metodológico: Fases de la investigación. Fuente: elaboración propia.

**Fase 1:** Inicialmente se diseñó el cuestionario para las entrevistas semiestructuradas, el cual debía responder la pregunta de investigación del trabajo, al igual que debía aportar al desarrollo de los objetivos específicos. Con cada objetivo se establecieron una serie de preguntas.

Una vez se preparó el cuestionario, el siguiente paso fue definir el grupo de personas que serían entrevistadas. Estos debían cumplir con el perfil descrito previamente en el numeral anterior (Ver **Numeral 5.3**). Es importante aclarar que cada sujeto aportó información diferente para la investigación, por lo que algunas preguntas del cuestionario variaron dependiendo del perfil del entrevistado.

La primera fase de la metodología culminó con el desarrollo de las entrevistas.

**Fase 2:** Una vez se realizó la primera entrevista a todos los sujetos elegidos, se hizo una recopilación de la información suministrada por los entrevistados. Las respuestas fueron analizadas cuidadosamente una por una, y fueron comparadas entre sí, con el objetivo de identificar tendencias en las percepciones y puntos de vista de los diferentes sujetos. También se buscó identificar las habilidades blandas de liderazgo que, según este grupo de personas, fueron las que mayor importancia tuvieron para los líderes en este nuevo contexto de pandemia. Estas habilidades fueron puestas en una lista, la cual posteriormente sería enviada nuevamente a los entrevistados.

**Fase 3:** Cuando el listado llegó a su destino, se les pidió a los expertos, según su criterio y experiencia, que realizaran una valoración numérica de las habilidades blandas presentadas, del 1 al 5, (siendo 5 muy importante y 1 poco importante). Esto se hizo con el objetivo de obtener una escala valorativa numérica. A su vez, también se envió la encuesta con preguntas cerradas complementarias al cuestionario implementado en las entrevistas iniciales.

**Fase 4:** Para la última fase de la metodología, se recopiló la información suministrada por los entrevistados para su evaluación y análisis. Se procedió a realizar un promedio con las valoraciones dadas a cada una de las habilidades y así poder conocer la perspectiva general de los sujetos. Finalmente, se procedió a analizar los resultados y se realizó una triangulación con la literatura existente para comparar el escenario pre-pandemia, versus el escenario pandémico, en términos de liderazgo y habilidades blandas de líderes al interior de las organizaciones.

## 6. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

### 6.1 CUESTIONARIO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Como se mencionó anteriormente, se implementaron entrevistas a profundidad semiestructuradas para la primera fase, como instrumento principal para la recolección de información para la elaboración del presente documento. A continuación, se presenta la composición de la entrevista guía, elaborada para responder a los objetivos específicos previamente planteados.

Para satisfacer el primer objetivo específico: *“Analizar los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, a partir de los testimonios de directivos y académicos de la ciudad de Medellín”*, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuáles fueron los principales cambios experimentados y decisiones tomadas a nivel organizacional al interior de su compañía para afrontar la pandemia del COVID – 19?
- Desde su punto de vista, ¿cambio la forma de trabajar e interactuar con el resto de las personas dentro de su compañía?
- ¿Cómo cambia la gestión de proyectos cuando se pasa de una modalidad presencial a una remota?
- ¿Cómo mantener o mejorar la productividad al pasar de una modalidad de trabajo presencial a una remota?
- ¿Cree usted que el teletrabajo y la modalidad de trabajo remoto seguirán vigentes y con la misma importancia que ha tenido hasta el momento, una vez finalice la pandemia?

Para satisfacer el segundo objetivo específico: *“Mostrar aquellas habilidades blandas asociada a la figura de líder, que ganaron importancia desde la perspectiva de los expertos, durante la pandemia COVID – 19”*, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuáles considera según su juicio que serán las habilidades blandas requeridas en un líder virtual/digital?
- Desde su juicio ¿cómo cambiará la comunicación e interacción entre empleados una vez finalice la pandemia?
- ¿Qué son habilidades blandas para usted?
- ¿Qué es e-leadership para usted?
- ¿Qué es liderazgo para usted?
- ¿Cuáles habilidades blandas debe tener un líder a la hora de dirigir a un equipo de trabajo?
- ¿Cambian las habilidades previamente mencionadas cuando se pasa de modalidad presencial a remota?
- ¿Cuáles considera, según su juicio, serán las habilidades blandas requeridas en un líder virtual/digital?

Finalmente, para satisfacer el tercer y último objetivo específico: *“Proponer consideraciones y recomendaciones para fortalecer el desarrollo socioemocional de líderes presenciales y virtuales”*, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- ¿Se debe hacer algún tipo de capacitación para los líderes para cuando estos deban dirigir equipos de trabajo remoto?
- ¿Cómo mantener o mejorar la productividad al pasar de una modalidad de trabajo presencial a una remota?

- ¿Cómo asegurar que la información se transmite de manera acertada y evitar la desinformación en modalidades remotas?

Es importante aclarar que, por la naturaleza del instrumento y por los diferentes perfiles de los sujetos, cada entrevista tuvo un desarrollo único y no se implementaron todas las preguntas de la guía. También se implementaron, en algunos casos, preguntas complementarias las cuales se muestran a continuación.

Para satisfacer los objetivos específicos 1 y 2:

- ¿Cree usted que existe mayor autonomía y autogestión cuando se trabaja de forma remota?

Para satisfacer los objetivos 2 y 3:

- A la hora de dirigir un equipo de trabajo de forma remota, los colaboradores deben contar con los medios y el conocimiento para cumplir con sus responsabilidades.  
¿Qué puede hacer el líder, acompañado de la organización, para ayudar o apoyar a estas personas?

## **6.2 CUESTIONARIO ENCUESTA Y ESCALA VALORATIVA NUMÉRICA**

Para la segunda parte de la investigación, y tomando la información recopilada en las entrevistas previamente realizadas, se envió un cuestionario tipo encuesta con preguntas cerradas, y algunas abiertas, a los expertos que fueron entrevistados en la primera fase. A continuación, se presenta la composición del cuestionario guía, elaborado para

complementar la información anteriormente recolectada, y alineado nuevamente con los objetivos específicos.

Para satisfacer el primer objetivo específico: “*Analizar los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, a partir de los testimonios de directivos y académicos de la ciudad de Medellín*”, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- ¿Siente usted que hubo un aumento en el número de horas trabajadas semanalmente cuando paso de desempeñarse de forma presencial a teletrabajar (modalidad remota)?, y de ser así, ¿cuántas horas siente usted que aumentó semanalmente desde que trabaja de forma remota?
  - 1 - 3 horas semanales
  - 4 - 7 horas semanales
  - 8 o más horas semanales
  - No siento que hubo un aumento en el número de horas semanales
- ¿Cuál de los siguientes ítems considera usted que tiene mayor relevancia a la hora de teletrabajar?
  - Tener rutinas diarias y horarios definidos
  - Contar con espacio físico adecuado, bien dotado y silencioso
  - Tener acceso a diferentes plataformas y herramientas digitales
  - Tener una conexión a internet estable
  - Disponer de espacios virtuales para compartir con coequiperos
  - Otra
- Lo mejor de teletrabajar es...

- ...poder compartir más tiempo con mi familia
  - ...no tener que desplazarme hasta la oficina y no perder tiempo en el tráfico
  - ...poder ahorrar dinero (ropa, desplazamientos, comida, entre otros...)
  - ...la facilidad para conectarse desde cualquier lugar en el mundo
  - Otra
- Lo peor de teletrabajar es...
- ...estar todo el día enfrente de una pantalla
  - ...la poca interacción personal y cercanía con otras personas
  - ...la falta de espacios de descanso entre reuniones
  - ...tener jornadas de trabajo más largas
  - Otra
- ¿Experimento alguna de las siguientes sensaciones durante la pandemia, mientras estuvo trabajando desde la casa? (Puede seleccionar varias opciones)
- Miedo
  - Incertidumbre
  - Incomodidad
  - Sensación de que la situación lo estaba superado (sensación abrumadora)
  - Alguna enfermedad mental diagnosticada y asociada al encierro por la cuarentena (stress, ansiedad, depresión u otra)
  - Otra



- Cuando se vuelva a la “normalidad” y se haya alcanzado la tan anhelada inmunidad de rebaño, ¿le gustaría volver a trabajar de forma presencial?, y de ser así, ¿cuántos días a la semana le gustaría teletrabajar si dependiera de usted?
- 1 día a la semana
  - 2 días a la semana
  - 3 o más días a la semana
  - Me gustaría seguir teletrabajando (Todos los días)
  - Me gustaría volver a la oficina y a la "normalidad" (Ningún día)

Para satisfacer el segundo objetivo específico: “*Mostrar aquellas habilidades blandas asociada a la figura de líder, que ganaron importancia desde la perspectiva de los expertos, durante la pandemia COVID – 19*”, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- En su opinión ¿debería cambiar el nombre con el cual nos referimos al conjunto de competencias conductuales, rasgos de personalidad, actitudes, capacidades innatas, habilidades sociales y hábitos personales, conocidas como habilidades blandas o soft skills? y de ser así, ¿qué nombre considera que sería más apropiado para referirnos a estas?
- Habilidades interpersonales
  - Habilidades sociales
  - Habilidades humanas
  - No debe cambiar el nombre
  - Otra

- \*A su criterio y basado en la experiencia reciente, valore del 1 al 5 la relevancia que tiene cada una de las siguientes habilidades para un líder que debe dirigir un equipo de trabajo de forma virtual (no presencial), siendo 5 muy relevante a la hora de dirigir el equipo remoto y 1 nada relevante a la hora de dirigir el equipo remoto.

NOTA: SOLO TRES (3) HABILIDADES PUEDEN SER CALIFICADAS CON 5

	1 (Nada releva...	2	3	4	5 (Muy relevant...
Manejo del tiem...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura hacia l...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizaje ráp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad en las...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al det...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconocimie...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autodesarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad para...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compostura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad e In...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inteligencia em...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de conf...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación (p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación hac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paciencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perseverancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*De la misma lista previamente presentada, elija 3 habilidades que según su criterio ganaron importancia con el cambio de contexto de presencial a remoto.

	Gano mayor importancia
Manejo del tiempo	<input type="checkbox"/>
Apertura hacia los demás	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje rápido	<input type="checkbox"/>
Facilidad en las relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
Atención al detalle	<input type="checkbox"/>
Autoconocimiento	<input type="checkbox"/>
Autodesarrollo	<input type="checkbox"/>
Capacidad para escuchar	<input type="checkbox"/>

---

Compostura	<input type="checkbox"/>
Creatividad e Innovación	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>
Negociación (persuasión)	<input type="checkbox"/>
Orientación hacia el cliente (también llamada orienta...	<input type="checkbox"/>
Paciencia	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>
Pensamiento analítico y crítico	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>

NOTA: LAS PREGUNTAS CON ASTERISCO (\*) CORRESPONDEN A LA TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS MENCIONADA PREVIAMENTE COMO ESCALA VALORATIVA NUMÉRICA.

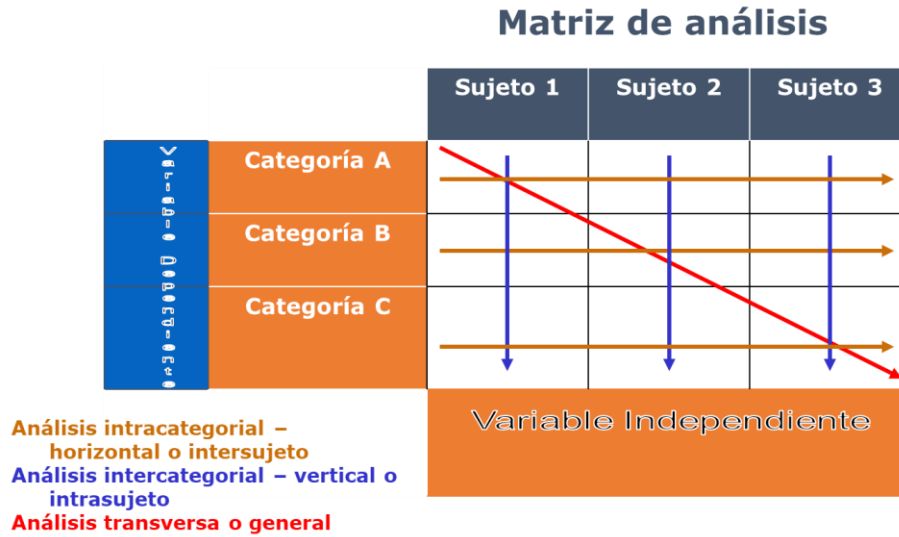
- ¿Cuál otra habilidad destacaría en un líder, que no se encuentre en el listado previamente presentado?

Finalmente, para satisfacer el tercer y último objetivo específico: “*Proponer consideraciones y recomendaciones para fortalecer el desarrollo socioemocional de líderes presenciales y virtuales*”, se plantearon las siguientes preguntas guía:

- ¿Qué recomendaciones o consejos le daría a un empleado, sin importa el rol o cargo que despeña, que comenzará a trabajar de manera remota por primera vez?
- ¿Qué debe tener en cuenta un líder que generalmente dirige a su equipo de trabajo de forma presencial, pero comenzará a hacerlo de manera remota?
- ¿Qué enseñanza le dejó la pandemia a nivel profesional y personal?

## 7. RESULTADOS

A continuación, se detalla cómo fue utilizada la matriz de análisis (análisis intercategorial, intracategorial y general), propuesta por el profesor Johnny Orejuela, PhD, de la universidad de Sao Paulo en su trabajo: *Investigar sin angustias: Una guía práctica de metodología de la investigación para no morir en el intento*, y cómo los resultados fueron presentados posteriormente. Dentro de las categorías planteadas para este trabajo, las cuales a su vez se encuentran compuestas por subcategorías (ver **Anexo 3**), se analizaron tanto las tendencias entre los expertos (lo más general), y también las respuestas individuales de cada sujeto (lo más detallado).



**Figura 5.** *Matriz de análisis de resultados.* Fuente: (Orejuela, 2019).

## 7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para visualizar los resultados de forma más sencilla, dar la importancia a las respuestas de los entrevistados, evitar tergiversaciones, y facilitar el proceso de análisis y comparativa de las respuestas, se optó por discriminar cada una de las categorías previamente propuestas para el trabajo, y a través de una tabla presentar los fragmentos más importantes de las entrevistas a los expertos. También se presentan a continuación algunas figuras y gráficas, generadas a partir de las encuestas, que respaldan y complementan esta información.

### 7.1.1 Habilidades blandas para líderes (C1)

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a las habilidades blandas que debe tener un líder a la hora de dirigir un equipo de trabajo, se les preguntó a los sujetos según sus criterios por el rol de líder dentro de las organizaciones, qué características lo diferenciaban y, en general, cómo podían describir a un líder ideal. También se indagó por el liderazgo y cómo se podía definir esta habilidad en concreto.

<b>HABILIDADES BLANDAS PARA LÍDERES (C1)</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Sujeto 1	<p>- <i>“El liderazgo para mí es la posibilidad de conectarte con propósitos colectivos y poder, en ese vincularse con propósitos colectivos, tener la posibilidad de generar una movilización de equipos...”</i></p> <p>- <i>“...el líder debe poderse mirar, poderse observar y poderse hacer preguntas, poderse observar a sí mismo. Otra habilidad es la capacidad de escuchar, para conectarse con otro desde las necesidades del otro, y desde ahí buscar que la escucha promueva conexiones y promueva trabajos conjuntos...Un líder con una capacidad de influencia importante, influencia en relación a la forma cómo conversa, a la forma cómo orienta su discurso, a la capacidad de moldear su discurso en función del interlocutor...”</i></p>
Sujeto 2	<p>- <i>“Para mí liderazgo es capacidad de influir y transformar realidades.”</i></p> <p>- <i>“...la escucha, el conocimiento propio de lo que a mí me pasa y la capacidad de interrelacionarse con otros...y le agregaría la capacidad de influir desde su propia figura, no desde la jerarquía, sino desde esa capacidad — como te decía en el liderazgo — de movilizar. Como ese tipo de personas que uno dice: “es capaz de mover a los otros por convicción”.</i></p>
Sujeto 3	<p>- <i>“Para mí el liderazgo, y quisiera primero definir ¿qué no es? No es jerarquía; no es nivel de un cargo, pues, no es que el liderazgo es de gerentes o vicepresidentes; y no es de otros tipos de cargos. Eso es lo primero, creo</i></p>

	<p><i>que liderazgo puede estar en todas las personas que tengan unas competencias y unas características para tenerlo, pero no lo veo enmarcado en un cargo, en una posición o en el nombre de un rol. Y para mí el liderazgo son las competencias que tenemos como personas para movilizar, para inspirar, para dar ejemplo, para hacer que las cosas pasen.”</i></p> <p><i>- “Lo primero, es que ese líder sea muy sensible y consciente de lo humano; y que por sentirse en esa posición de liderazgo no se sienta como en una posición de superioridad frente a los otros; que haya una disposición siempre a servir, y no desde el servilismo, sino desde comprender la dinámica de esos equipos: quiénes son las personas; qué los motiva; qué fortalezas tienen; qué oportunidades desarrollo hay; y cómo desde esa posición de liderazgo se puede vincular la persona con el desarrollo y el crecimiento de las personas. Desde el liderazgo pienso que debe haber mucha cercanía y confianza, que sea coherente, que no actúe cosas diferentes a las que dice, el líder inspira también desde el ejemplo que da.”</i></p>
Sujeto 4	<p><i>- “El liderazgo es la orientación que una persona puede compartir o motivar en otros. Es cómo alguien fija una visión, un objetivo común, y acompaña a los otros para alcanzarlo.”</i></p> <p><i>- “Bueno, lo primero es claridad. Me parece que un líder que cambie de opinión, o que un día le parezca esto y otro... eso es fatal. Yo lo he vivido muy poquito, pero oigo que la gente cuando se queja de eso, se desmotiva mucho. Entonces claramente fijar para dónde vamos...si uno ve que el jefe se esfuerza, que cree, que tiene la convicción, que da todo por esa meta, uno se siente súper vinculado. Entonces guiar con el ejemplo...Tercero, ponerse en el lugar del otro. Creo que la empatía, o sea, no ser rígido ni ser mandón, sino ser sensible y solidario ante las diferentes...que no significa ser paternalista, sino saber intuir y leer qué le está afectando al otro, o qué es lo que quiere el otro; incluso hasta ayudarlo al otro a saber qué es lo que quiere porque a veces la gente no tiene claridad.”</i></p>
Sujeto 5	<p><i>- “Liderazgo es inspiración; liderazgo es coherencia; liderazgo es construcción conjunta; liderazgo es complemento; liderazgo es guía”.</i></p>



	<p>- <i>“Para mí, el líder debe tener conocimiento de sí mismo, y te lo digo porque sí de verdad es la base de todo. Que tú entres a ti mismo a saber y a de verdad cuestionarte cuáles son tus luces, cuáles son tus sombras.... De ahí nos vamos a la escucha. Un líder debe escuchar; y escuchar no es solamente oírte, sino entender para qué me lo estás preguntando, por qué y qué es lo que tú necesitas con eso. Y ser capaz incluso de cambiar lo que yo pienso y sé por lo que tú me estás entregando... Coherencia. Yo no creo en la coherencia al 100% porque somos humanos, partamos de ahí. Pero sí creo que un líder debe estar cuidando su coherencia. Porque finalmente un líder está en una posición, no necesariamente jerárquica, para mí un líder no es el que tiene una posición de jerarquía superior, para nada. Sino es el que inspira, es el que genera... entonces inspiración es otra... Compasión. Y la compasión no es pesar. Compasión es saber que el otro tiene un contexto, tiene un mundo y que tú como líder actúas según eso.</i></p> <p>- <i>“Debe generar confianza...hay dos o tres competencias de las que se está hablando mucho: la Intuición. Un líder debe ser capaz de, en ocasiones, dejarse llevar por su intuición — con Conocimiento —. Es decir, no tener todas las variables claras, sino no ser capaz de actuar desde su intuición; desde leer el contexto, “y actúo y tomo una decisión”. Debe ser capaz de tomar decisiones (ahí está otra). Un líder que aprende de los demás, o sea la capacidad de aprendizaje es otra competencia.”</i></p>
Sujeto 6	<p>- <i>“...la primera es el liderazgo precisamente; porque deben existir esas habilidades para guiar, para motivar y para jalonar todo ese equipo de trabajo. Tiene que existir también la negociación; la capacidad de negociación, porque normalmente en los ambientes de trabajo, y generalmente en los proyectos se presentan conflictos que hay que saberlos resolver... Las habilidades interpersonales en general: el respeto, la buena comunicación, la sinceridad, la honestidad... que si uno se va por ejemplo al PMI — que es como el estándar que nos guía metodológicamente y que nos da esas buenas prácticas —, digamos que esas habilidades blandas las</i></p>

	<p><i>enfoca... precisamente en la gestión de proyecto las enfoca desde ese grupito.”</i></p> <p><i>- “Liderazgo es llevar la responsabilidad y asumir esas ideas que ayuden a lograr el objetivo. O sea, que las ayude a guiar y a materializarlas para ese logro del objetivo.”</i></p>
Sujeto 7	<p><i>- “Liderazgo, para mí, es un conjunto de características y cualidades que tiene una persona que usa para guiar y acompañar a otras hacia una meta común. Es importante decir, que el liderazgo no va en un título, ni en la jerarquía de una compañía...está relacionado principalmente a la forma de ser de una persona.”</i></p> <p><i>- “Un líder debe tener muy claro que todos y cada uno de sus colaboradores son completamente diferentes – Eso en primer lugar – si tiene eso muy claro, le va a ser más fácil adecuar su manera de liderar dependiendo de las necesidades de cada uno...hay personas que necesitan que se les revise el trabajo más seguido, otras que les gusta ser más independientes y rinden mejor si no se les esta “molestando” muy seguido...la empatía también es importantísimo, al igual que la inteligencia emocional en general...tener claro que al otro lado hay una persona, que puede aparentar estar bien, pero detrás hay todo un mundo. Si se logra crear la confianza suficiente como para que las personas puedan llegar donde el líder y decir: “me paso esto, o esto...” y encontrar una solución entre ambas partes, me parece que es vital en una buena relación laboral.”</i></p>
Sujeto 8	<p><i>- “Considero que las habilidades blandas son un conjunto de condiciones, características y cualidades, las cuales son fundamentales en el relacionamiento de las personas dentro de un ambiente laboral...”</i></p> <p><i>- “Desde mi punto de vista, un líder debe ser empático y tener la capacidad de adaptarse en cada situación que se le presenta. También es muy importante que tenga presente, que no todos sus coequiperos son iguales, por lo que un buen líder debe identificar la mejor forma de interactuar con cada uno de ellos...”</i></p>

<p>Sujeto 9</p>	<p>- “...yo pienso que no debe ser como lo tradicional que hay en textos y todas estas cosas. Yo pienso que una persona para que pueda liderar un equipo, primero tiene que tener sensibilidad por las personas. Es decir, cercanía con las personas...Por ejemplo, yo que estoy metido en la gestión humana. Cuando yo digo eso es que no tiene que ser una persona que trabaje en gestión humana, sino que encarne la gestión humana. Es decir, yo tengo que poner de frente que yo trabajo es con personas. Cuando yo me intereso por las personas; cuando yo trabajo con las personas; cuando yo acompaño; cuando veo el apoyo; cuando yo entiendo lo que está pasando, y soy responsable con eso, pues la gente trabaja. Y lo otro viene por añadidura. Obviamente la gente siempre es buena, inteligente en lo que hace; eso es algo que permite entender que en lo que debo enfocarme es precisamente en esos rasgos de personalidad, en esas habilidades blandas como vos decís.”</p> <p>- “Liderazgo es, digamos, aportar con el ejemplo. Una definición corta pues. Aportar con el ejemplo; que la gente pueda tener la confianza y la tranquilidad de conversar, de sentir... pero que se hace desde el ejemplo.</p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>- “El liderazgo es la capacidad de influenciar en otras personas para el cumplimiento de objetivos acordados que benefician a ambas partes. Eso es liderazgo, que es totalmente distinto a la dirección.”</p> <p>- “...en primer lugar eso, no son habilidades blandas; las habilidades interpersonales o habilidades sociales, son habilidades fundamentales para un ejercicio como el que acabamos de mencionar de liderazgo. O sea, pensar en asuntos como la comunicación, como la empatía, como el mismo liderazgo... denominarlas habilidades blandas termina siendo disminuirle el valor, termina siendo minimizarlas o reducirlas a un asunto que es — entre comillas — fácil de adquirir o fácil de desarrollar. Nada más distante de eso en la realidad. Comunicarse no es fácil, trabajar en equipo no es una cosa sencilla, liderar no es un asunto fácil tampoco, porque demanda de la combinación de muchas habilidades que son de origen humano y que no pueden ser emuladas o reemplazadas con software o con herramientas de</p>

	<p><i>tipo tecnológico; requieren de cierta agudeza y de cierta sensibilidad humana, para la que no hay algoritmos.”</i></p>
<p>Sujeto 11</p>	<p>- <i>“...es una capacidad que desarrollamos. Yo creo que hay rasgos, hay condiciones propias de cada ser humano que hacen más fácil que esa capacidad se perfeccione en el tiempo, se desarrolle en el tiempo. Pero para mí es una capacidad que desarrollamos, y sí o sí tendrá que estar orientada a que yo ejerza una influencia tal en un ser humano, que alcancemos resultados. — ¿Qué tipo de resultados? — Hay distintos, pero en esencia es eso, es una capacidad que desarrollamos a lo largo del tiempo los seres humanos para generar influencia, y esa influencia permite o no cumplir unos objetivos cualesquiera.”</i></p> <p>- <i>“Para mí el tema de la empatía es fundamentado; y, yo la traduciría como en unas acciones muy puntuales: interés, mínimo por las personas que lideras; esa empatía tendrá que verse reflejada, evidenciada en ese interés genuino, real por las personas que lideras, y eso a su vez reflejado en que yo me ocupo de tu desarrollo y me ocupo de tu bienestar. En paralelo — pues todos sabemos — el líder también tendrá que ocuparse de alcanzar esos objetivos, esas metas de empresa, pero ‘venga, yo tengo gente que trabaja conmigo, no puedo pensar esa gente como objetos, como recursos... no, son seres humanos, entonces me ocupo de ellos como seres humanos’. Entonces para mí eso es una habilidad súper clave: el tema de la empatía. Otra es que sea un líder muy visionario, con una capacidad de ver más allá...visionario en el sentido de que ser capaz de ver lo que está oculto, de ver más allá, de leer entre líneas, de ser capaz de entender los contextos, de entender realidades y a partir de ahí tomar decisiones... con mucho pensamiento crítico. Y ese pensamiento crítico, yo le daría doble clic para decir que es un líder libertario... que permite que las cosas sean diferentes, no todo el mundo tiene que pensar como él; permite que las cosas ocurran de modos que se salen de la caja...”</i></p>

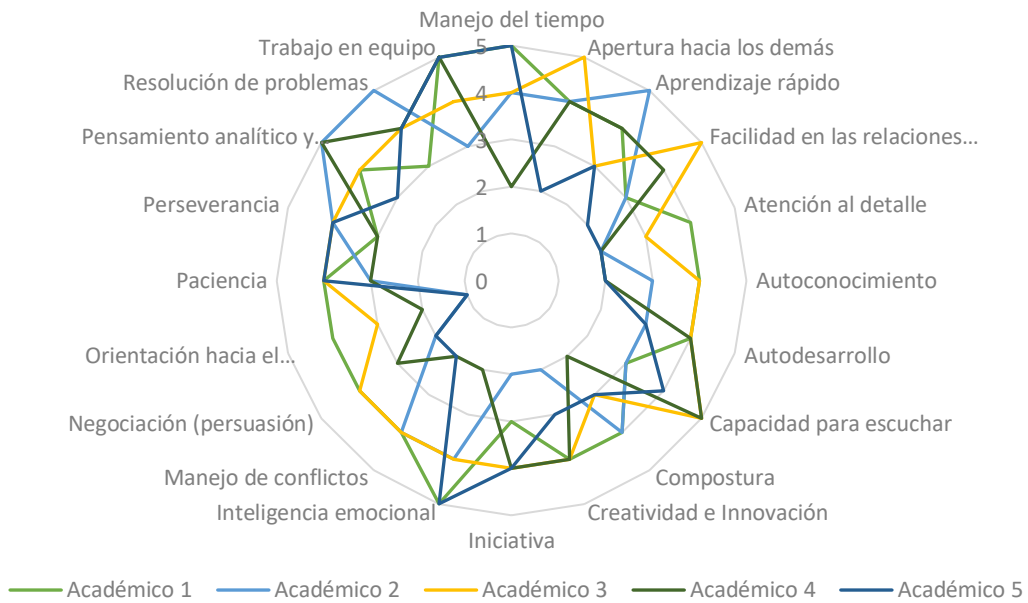
Sujeto 12	<p>- <i>“Yo siento que el liderazgo es la capacidad de identificar en un equipo de trabajo cuáles son esas habilidades y potenciarlas, pienso que de eso se trata el liderazgo.”</i></p> <p>- <i>“Debe tener la capacidad de dejar de un lado la parte personal, separar la parte personal de la parte laboral; eso es algo que debe tener presente. Entonces sí se pueden desarrollar lazos con un líder, lazos digamos personales, pero siempre debe estar por encima que hay una relación profesional por encima de la persona. Pienso que eso es una habilidad que debe tener un líder...debe tener la capacidad de transmitir, de comunicarse, debe tener oratoria, poder comunicar las ideas para dejar muy claro qué es lo que está esperando de su equipo de trabajo...ser conocedor de su tema también, pero eso ya no tiene tanto que ver con las habilidades blandas, sino (también con que) debe ser duro técnicamente en lo que sea que esté.”</i></p>
Sujeto 13	<p>- <i>“Debe tener inteligencia emocional. Un buen líder debe ser capaz de asumir los problemas, o de percibirlos no como una amenaza, no como una alerta, sino con la calma que lo amerita para poder tomar la mejor decisión posible. Un líder, aparte de ayudar a crecer a otros en lo profesional y en lo personal, también toma decisiones...otra característica fundamental de un buen líder, saber absorber esa incertidumbre porque le genera también seguridad a su equipo; saber manejar gente, entenderla, y todas las complejidades que eso implica...parte de la magia de tener un equipo de trabajo con diferentes cabezas, es que la unión de sus diferentes opiniones es donde está la mina de la productividad y del desarrollo en una organización como la nuestra.”</i></p> <p>- <i>“Liderazgo es tener la facultad, las habilidades, las destrezas de, con el trabajo de los demás, hacer que otras personas igualmente crezcan como uno puede llegar a crecer en la organización.”</i></p>
Sujeto 14	<p>- <i>“Un líder es la persona que guía y se preocupa por el funcionamiento en armonía de su equipo de trabajo...”</i></p> <p>- <i>“El líder debe saber el momento indicado para intervenir, para ayudar, para corregir o para simplemente dejar trabajar...”</i></p>
<p><b>Tabla 4.</b> Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C1. Fuente: elaboración propia.</p>	

Como complemento a las respuestas dadas en las entrevistas con respecto a la primera categoría, a continuación se presentan los resultados de la escala numérica valorativa. En esta se le solicitó a los entrevistados, según su criterio y basados en la experiencia reciente, valorar del 1 al 5 la relevancia que tiene cada una de las habilidades presentadas para un líder que debe dirigir un equipo de trabajo, siendo 5 muy relevante a la hora de dirigir el equipo remoto y 1 nada relevante a la hora de dirigir el equipo remoto. Se les puso el condicionante de que solo tres (3) habilidades podían ser calificadas con 5. Para una mejor lectura y comprensión de la información, se dividieron las respuestas según los tres (3) perfiles planteados para los sujetos. Las habilidades blandas de la lista presentada a los expertos fueron tomadas del proyecto “El Camello” de Medialab y patrocinado por Gran Colombia Gold.



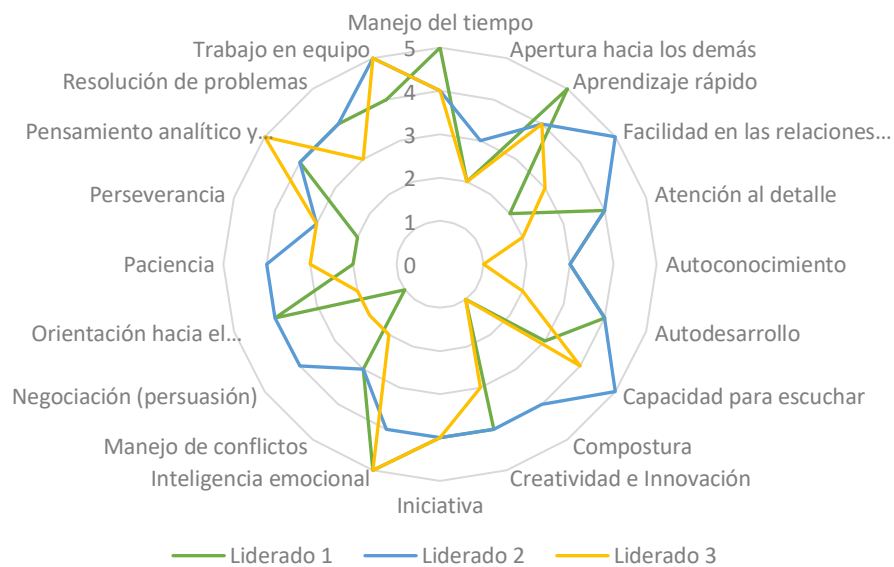
**Figura 6.** Importancia de las habilidades blandas para líderes, según la perspectiva de los sujetos con perfil directivo. Fuente: elaboración propia.

### Importancia de las habilidades blandas según el perfil académico



**Figura 7.** Importancia de las habilidades blandas para líderes, según la perspectiva de los sujetos con perfil académico. Fuente: elaboración propia.

### Importancia de las habilidades blandas según el perfil liderado



**Figura 8.** Importancia de las habilidades blandas para líderes, según la perspectiva de los sujetos con perfil del liderado. Fuente: elaboración propia.

## 7.1.2 Habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia

(C2)

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a las habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia, se les pregunto a los sujetos por el cambio de contexto a raíz de la propagación del virus, cuáles habilidades identificaron en los líderes virtuales y en general, qué habilidades se deben tener en especial consideración cuando se pasa de la modalidad presencial a la virtual.

<b>HABILIDADES BLANDAS PARA LÍDERES QUE GANARON IMPORTANCIA DURANTE LA PANDEMIA (C2)</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Sujeto 1	- <i>“Cuando decimos que el ser humano es cuerpo y palabra, entonces si yo solamente estoy con la fracción de la palabra, y no estoy observando lo que acompaña esa palabra que es el cuerpo, entonces ¿cómo me conecto?; ¿cómo agudizo allí la escucha, para saber dónde aparecen alertas?; ¿dónde puedo empezar a escuchar de manera más atenta?... Entonces la escucha en un proceso digital, a mi modo de ver, se intensifica de una forma muy, muy puntual. La capacidad de influenciar también porque cuando logro influenciar a manera de un discurso, también va a ser adquirir una forma diferente de conversar. No es lo mismo que se acompaña de un cuerpo en una reunión, para moverse por un espacio específico, sino que aquí es tu voz la que va a generar un impacto en el otro, la posibilidad de movilizar a los demás...en un contexto virtual lo que se suma, son todas estas habilidades digitales...se necesita tener unos conocimientos, así sean básicos que permitan aportar en trabajos colaborativos...”</i>
Sujeto 2	- <i>“Hay una que no te nombré que yo estaba dando por hecho en esta capacidad de movilizar, pero que cuando hablamos de lo remoto creo que se</i>



	<p>vuelve mucho más importante de lo que es en el otro ambiente — aunque creo que en el otro también — y es la capacidad de hacer preguntas. — ¿Por qué? — Porque cuando estamos en ambientes como este, muchas veces perdemos la capacidad de observar muchas cosas que pasan en el día a día, cuando ve uno la gente sentada, cuando veo las reuniones... entonces hay partes que en este “ver” se restringen, y creo que un efecto compensatorio en este asunto puede ser preguntas. Preguntas — que no le quiero poner un título — que muchas veces decimos “preguntas inteligentes”, — no —, son preguntas sobre lo que está pasando, el “por qué” estamos haciendo las cosas, el “qué” estamos buscando con eso.”</p>
<p>Sujeto 3</p>	<p>- “Yo creo que la base de lo que es importante para un líder se mantiene; creo que se acentúan unos temas que se vuelven más importantes, —nosotros lo estamos viviendo— el tema de la influencia, por ejemplo. En un entorno presencial, la influencia del líder se daba mucho desde controlar qué están haciendo los otros. Entonces se influía muy desde la imposición; desde controlar en qué están las personas, que están haciendo... Y un poco este nuevo contexto pone en emergencia ciertas competencias que siempre han sido importantes, pero que ponen en emergencia el liderazgo de líderes que de pronto no las tengan. Porque ya no es una influencia desde controlar en qué estás, dónde estás, si llegaste a la hora, si te fuiste a la hora... Es una influencia de verdad, que la verdadera influencia desde movilizar por compromisos, por estar conectados con un propósito, por dar sentido de equipo, por dar sentido de resultados.</p> <p>Y hay otro tema que considero importante: la escucha y la comprensión emocional de las personas, y aprender a leer eso en los equipos se vuelve importante. El que yo a través de una cámara pueda percibir a las personas y ver cómo líderes podamos hacer esas lecturas, porque solo teniendo esa interacción a través de esto y no de otros medios; si no logramos capturar eso en estos espacios, pues vamos a estar pensando que todas las personas están muy bien sin saber qué hay detrás de cámara. Entonces se vuelve muy importante un líder que pueda escuchar, leer sus equipos y que haya una</p>

	<i>disposición siempre, y una apertura a poder conversar y estar dispuesto para las personas.”</i>
Sujeto 4	<p>- <i>“No, yo creo que hay un cambio muy, muy grande y hay un gran esfuerzo del líder; porque antes la gente llegaba y lo veía a uno en la oficina y eso ya pone en un “Mood” a la gente. Uno está ahí, en una pecera, como con un vidrio ahí; pero la gente ve que tú estás. Mira, la gente lo analiza a uno todo el día, si tú te vas a las 2 de la tarde entonces “por qué te vas a las 2 de la tarde, llegaste tarde, llegó tarde, se vino desarreglado, o estás llorando” o sea, uno está todo el tiempo expuesto a los empleados. Pero tú tienes igual la posibilidad de salir, de llamar a la persona, de esa interlocución diaria. Tú, en modo remoto, no lo tienes. Entonces sí te tienes que esforzar por generar esos momentos de contacto — y a veces a uno le da pereza —, pues porque no siempre está... uno con una reunión tiene que estar, más si uno la tiene que dirigir, uno tiene que estar preparado, uno no va a estar “el jefe” ahí callado, porque se le sale de las manos, se le sale el control de la reunión...Entonces tú tienes que tratar de generar y de conectar confianza, tranquilidad, tú casi que eres la cara del ambiente laboral, ¿cierto?; el ambiente se convierte en una pantalla, tú eres el ambiente laboral ahora. Entonces cómo saludas, cómo te despides, saludar por el chat, qué otros mecanismos tienes que no sea la pantalla para estar pendiente de la gente... Antes, por ejemplo, yo era muy crítica de las reuniones porque se perdía mucho tiempo en la parte de la socialización...pero veo ahora, que eso no se hace, uno entra de una vez a la reunión, y eso sí hace falta...la conexión humana, esa conexión es muy, muy importante; entonces eso tú lo tienes que saber detectar en la reunión.”</i></p>
Sujeto 5	<p>- <i>“...la habilidad en sí no cambia; pero la forma en cómo desarrollas y actúas esa habilidad sí cambia.”</i></p> <p>- <i>“Por ejemplo, si yo te estoy hablando de un liderazgo situacional, o sea que tú seas capaz de leer y entender a tu equipo y comprender qué necesita y qué no... buscar la forma de actuar eso que tú identificaste en el otro desde lo virtual.”</i></p>

	<p>- <i>“...yo creo que un líder debe estar creando constantemente confianza en su equipo, para que no necesariamente tenga que estar viéndolo todo el día ahí sentado; y ser capaz de tener conversaciones difíciles, ser capaz de retroalimentar y desarrollar a los otros en situación virtual.”</i></p> <p>- <i>“...creo que ciertos tipos de liderazgo, no hablando de las habilidades, sino características que no funcionan muy bien, es un líder muy controlador y que quiera tener las variables muy claras; y que no genere confianza... A ese se le va a dificultar un montón porque va a estar todo el tiempo inseguro y proyectando esa inseguridad en su equipo”.</i></p>
Sujeto 6	<p>- <i>“Yo digo que se mantienen. Lo que sí se debe de hacer entonces es precisamente de pronto potenciar algunas, bajo las herramientas técnicas que se tengan a la mano. Por ejemplo, el tema de comunicación: si tú estás personal, tú puedes tener un espacio donde facilites, digamos, unos espacios de realimentación o unos espacios de discusión. Ya remotamente, si tú solo te limitas digamos a una llamada, así algo súper impersonal, donde ni siquiera se vean las personas, pues tú no sabes la otra persona cómo está asumiendo el mensaje, si lo está entendiendo... pero si tú logras aprovechar precisamente la tecnología y aprovechar una videollamada, “prendamos las cámaras, venga mirémonos”, o sea, facilitar esos espacios que pueden volver más cercanos dentro de la virtualidad, entonces vas a lograr mejores resultados.”</i></p>
Sujeto 7	<p>- <i>“Realmente, lo que hay que tener en cuenta desde mi punto de vista, no es tanto si son unas habilidades u otras cuando se pasa de una modalidad a otra, sino que el contexto mismo lleva a que ese líder que mencionas tú, tenga que replantearse las formas y muy posiblemente las metodologías. Por ejemplo: las habilidades comunicativas eran muy importantes antes de la pandemia, y lo siguen siendo en este nuevo contexto... ¿qué es lo que cambia?, para mí, la forma en que ese líder debe seguir asegurando esa comunicación acertada con el resto de su equipo. ¿Cómo se hace eso? Pues, entendiendo que no se puede pretender que nada ha cambiado y seguir como</i></p>

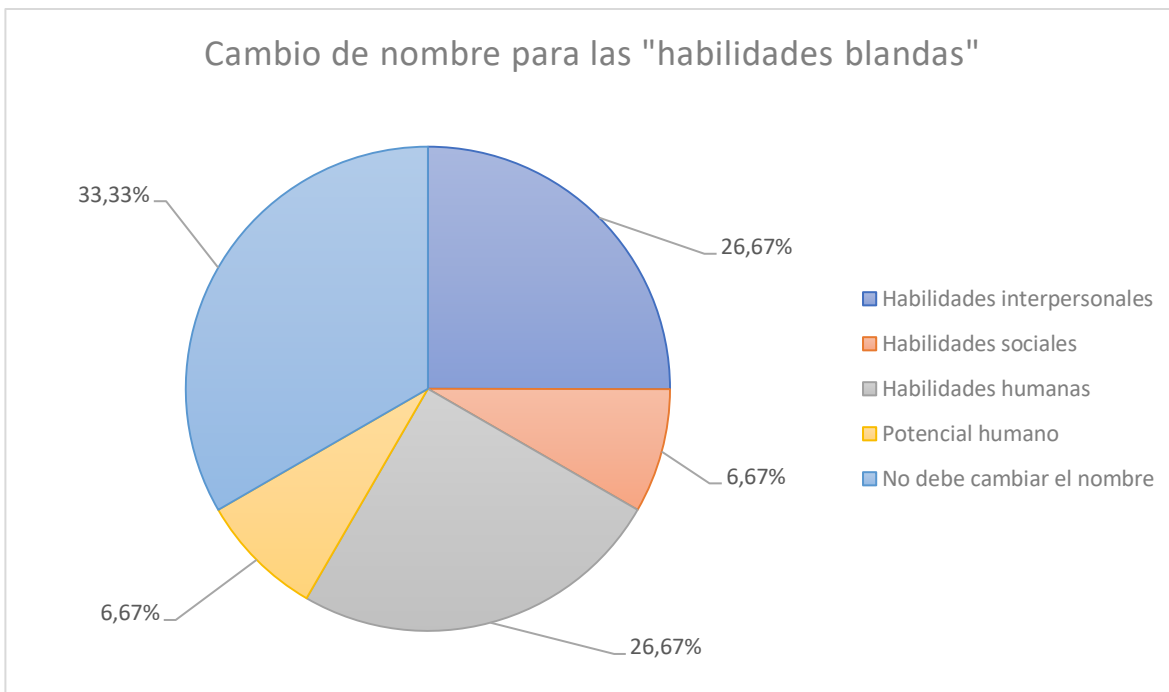
	<i>si nada, porque ese es el primer error...Buscar formas de llegar y transmitir a través de herramientas tecnológicas...”</i>
Sujeto 8	<i>- “Para mí, la comunicación, la escucha y nuevamente la empatía, son las habilidades más importantes a tener en cuenta, y porque no, a desarrollar en este contexto...”</i>
Sujeto 9	<i>- “Es exactamente igual. Lo que cambia son las metodologías de poderle llegar a la gente. Voy a poner un ejemplo: Pues como ya no está esta manera remota, tiene que haber más formas de comunicarse, ¿sí? Eso es un tema importantísimo, la comunicación; formas de comunicarse...”</i> <i>- “En este nuevo contexto tiene que primar la llamada, tiene que primar el correo, el grupo de WhatsApp, el mensajito... hay una cantidad de cosas que tienen que estar.”</i>
Sujeto 10	<i>- “Sí, yo creo que de las habilidades que mencioné, la de desarrollo de equipos tendrá que tener una bifurcación; tendrá que tener una división y es, el desarrollo de equipos de alto rendimiento presenciales, donde el seguimiento y el acompañamiento pueden hacerse de manera presencial; y el desarrollo y el liderazgo de equipos virtual. Y eso demanda de unas habilidades mucho más refinadas de comunicación, y demanda de un asunto que no es muy común en nuestro paradigma de liderazgo; cuando digo nuestro, me refiero a la cultura nuestra latina. Y es que el liderazgo está más fundamentado en el control que en la confianza, o sea, un buen líder es aquel que controla mucho, no el que confía mucho, sino aquel que controla mucho. Y eso de alguna manera ha hecho eco en los coequiperos; se aplica la teoría del amo y el esclavo; nadie quiere responsabilizarse: “es que el líder será el responsable, entonces yo hago lo que él me diga; pero los resultados de lo que yo diga, el responsable será el líder.” Eso es un asunto de orden sociológico, y es que es muy fácil ser liderado; ser liderado es mucho más fácil que ser líder; y como es mucho más fácil, que asuma la responsabilidad el líder. Eso no va a cambiar rápidamente. Entonces la modalidad virtual o la modalidad remota, obligará al desarrollo de ciertas habilidades complementarias a las que mencioné, y específicamente la de desarrollos de</i>

	<i>equipo — me parece a mí —, porque un líder que tenga equipos de las dos modalidades, tendrá que desarrollar habilidades complementarias para el acompañamiento de equipos remotos; porque no es lo mismo liderar en presencia que liderar de manera remota. De manera remota, obligatoriamente el líder tiene que desarrollar algo para lo que posiblemente no ha sido formado, y es confiar en el coequipero y en el equipo a su cargo.”</i>
Sujeto 11	<i>- “...tiene que ser un líder capaz de desarrollar relaciones basadas en la confianza, en mucha confianza, por lo que razonábamos ahorita: “yo no te veo, yo no sé qué estás haciendo”, pero es que yo no te tengo que ver para confiar en que vos sos una persona íntegra, que cumple con su deber, que vos y yo hicimos unos pactos y los vamos a cumplir, yo como líder, vos como trabajador y viceversa. Nada, los dos estamos haciendo lo que tenemos que hacer, y yo no te tengo que estar viendo minuto a minuto.”</i>
Sujeto 12	<i>- “Yo pienso que un líder digital, diferente de uno presencial, creo que debe tener todas estas habilidades que ya hemos hablado; pero finalmente, sí pienso que empieza a cobrar más relevancia que tenga una destreza de poder utilizar diferentes herramientas tecnológicas...Yo pienso que un líder tiene que empezar a buscar esas herramientas...mi jefe anterior nos obligaba — no nos obligaba — pero sí decía que eran mejor las reuniones con cámara prendida. Él decía “es más estar acá”, y uno sí siente la diferencia. Yo hasta este jefe anterior, no me había tocado antes en la virtualidad poner cámara; ahora sí. Y pienso que esa es una muy pequeñita, pero sí pienso que tiene que empezar a desarrollar una destreza de cómo a través de la virtualidad, cómo a través de diferentes medios digitales, logro motivar a mi equipo y de alguna manera estar presente sin estarlo. Entonces sí pienso que tienen que adquirirse unas habilidades adicionales a las que ya se traía.”</i>
Sujeto 13	<i>- “Lo que me parece a mí es que el entorno al cambiar, cambia la manera en que las cosas funcionan. Entonces yo te decía a ti: mira, saber delegar también, demostrar confianza a su equipo. Ahora tienes que aprender a que esa confianza se mantenga en un entorno donde no los vas a tener al frente tuyo; y probablemente habrá algunos que, de las 8 horas del día, cuatro se</i>

	<i>rascan la barriga y las otras cuatro hacen lo que les piden; y entender que si consideras que ese es un pensamiento propio de tu equipo es porque realmente no confías en ellos. Entonces cambia la circunstancia, y si realmente existe una fortaleza, es la confianza que hay entre tu equipo de trabajo, pues el modo en el que estén trabajando le es indiferente a la hora mirar los resultados, porque los resultados se dan; pero sí existe confianza...hay instituciones que ante ello lo que están proponiendo son soluciones prácticamente absurdas, del término de coger y conectar un software a tu computador para ver cuánto tiempo estás pegado la pantalla y qué estás haciendo, como si te estuvieran monitoreando”</i>
Sujeto 14	- <i>“...el trabajo en equipo, la comunicación y la química con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo...”</i> - <i>“...que uno sienta que puede contar con el como líder y que uno le importa no solo el, sino a la empresa...”</i>

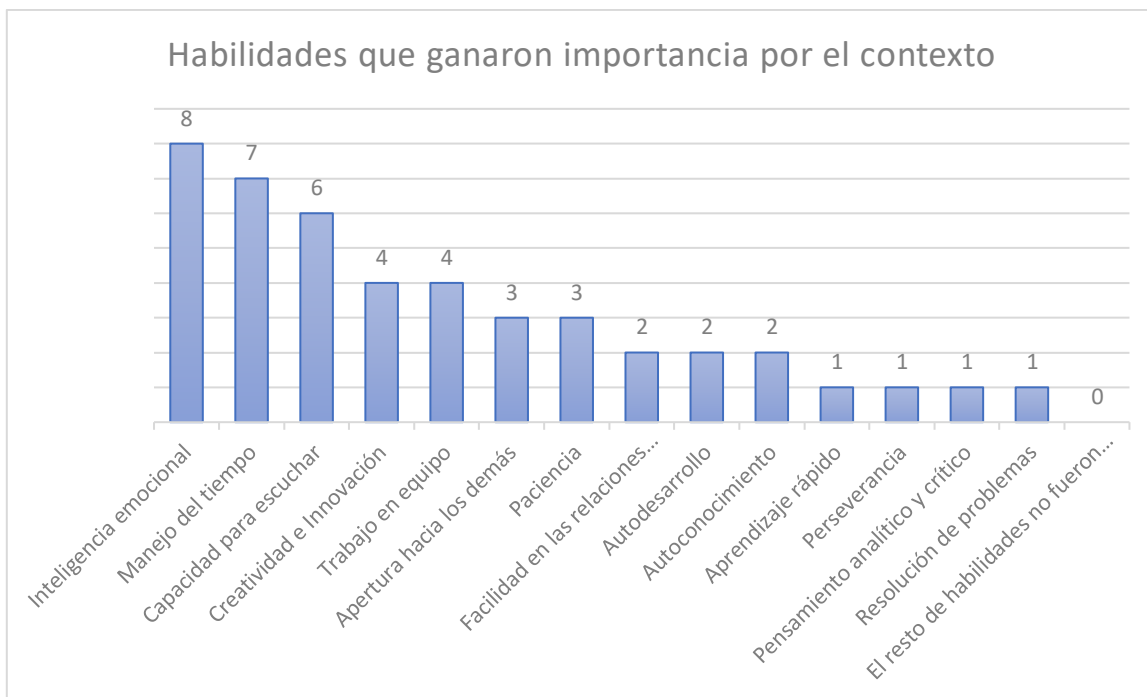
**Tabla 5.** Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C2. Fuente: elaboración propia.

Durante las entrevistas, varios sujetos mostraron su disconformidad con el término “habilidades blandas” alegando que las habilidades interpersonales o habilidades sociales, son habilidades fundamentales y pensar en asuntos como la comunicación, como la empatía, como el mismo liderazgo, al denominarlas habilidades blandas termina siendo disminuirle el valor y termina siendo minimizarlas o reducirlas a un asunto que es fácil de adquirir o fácil de desarrollar. Por este motivo se les preguntó a los expertos, si debería cambiar el nombre con el cual nos referimos al conjunto de competencias conductuales, rasgos de personalidad, actitudes, capacidades innatas, habilidades sociales y hábitos personales, conocidas como habilidades blandas o soft skills, y qué nombre considerarían más apropiado para referirnos a estas.



**Figura 9.** *Propuestas para el cambio de nombre para las habilidades "blandas".* Fuente: elaboración propia.

Para complementar las respuestas dadas por los expertos en las entrevistas semiestructuradas al preguntarles por las habilidades blandas que debe tener un líder a la hora de dirigir un equipo de trabajo de forma remota, se les presentó una lista con las habilidades blandas más comunes, tomado del proyecto "El Camello" de Medialab, y se les pidió que escogieran las tres (3) habilidades que según su criterio debían ser tenidas en cuenta al considerar un cambio de contexto.



**Figura 10.** Habilidades que ganaron importancia durante la pandemia, según la perspectiva de los sujetos. Fuente: elaboración propia.

Al llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas para el desarrollo de este trabajo, se identificaron otras habilidades que fueron mencionadas por los diferentes expertos cuando se discutió el tema de las habilidades blandas que debería tener un líder a la hora de dirigir un equipo de trabajo en modalidad remota.



**Figura 11.** Otras habilidades que fueron frecuentemente mencionadas durante las entrevistas y que ganaron importancia durante la cuarentena según la perspectiva de los sujetos. Fuente: elaboración propia.



### 7.1.3 Adaptación al nuevo contexto (C3)

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a la adaptación al nuevo contexto, se les preguntó a los sujetos, según sus criterios, por las decisiones y cambios para afrontar la pandemia desde las empresas, sobre la nueva normalidad en la que vivimos actualmente y cómo fue la adaptación individual al cambio de cada uno de los sujetos.

ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO (C1)	
SUJETOS	RESPUESTAS
Sujeto 1	<p>- <i>“...la primera decisión fundamental que parte de la estrategia de la compañía es: cuidar la vida — así tan sencillo como para el que quiera escuchar —, pero en el final de la estrategia, el cuidar la vida, toda una compañía latinoamericana, con la presencia que tenemos en las diferentes regiones de América, cuidando la vida a partir de los diferentes procesos; los procesos para nuestro talento humano, y los procesos para los clientes... aparecen estrategias de cuidados en relación al liderazgo, de cuidados en relación a los equipos, conectados con unas estrategias que se suman a ese macro... Entonces cuidar la vida fue la estrategia más brillante, y de ahí se derivan acciones para acompañar y cuidar.”</i></p> <p>- <i>“Digamos que en mi caso personal, ha sido un proceso de mucho aprendizaje, porque, sobre todo los procesos orientados desde las ciencias sociales, en este caso de la Psicología, son espacios de mucha transferencia en el sentido de la presencialidad: la conversación, los encuentros, el contacto con ese otro... es para nosotros como una forma de cambiar una serie de paradigmas que teníamos del vínculo, de establecer unos vínculos, de si es posible el vínculo a través de una pantalla... para nosotros fue muy importante, sobre todo desde el romper paradigmas y a veces posiciones que pueden ser muy cerradas, aunque no se reconozca en principio así, ahora lo</i></p>

	<p><i>veo desde el estar cerrados y reconocer otras formas; y eso lo que me genera el aprendizaje, es mayor flexibilidad con los procesos y con la forma en que hacemos los procesos.”</i></p>
Sujeto 2	<p>- <i>“A nosotros nos movieron dos grandes temas: uno era cuidar a nuestros clientes, asesores... y eso sabíamos que iba traer un impacto a la comunidad desde el punto de vista de nuestros clientes, asesores, canales de distribución...la compañía digamos que iba a estar bien. Y el segundo elemento fue cuidar a nuestros colaboradores. Ahí hay una diversidad en esos asuntos; porque nosotros no podíamos irnos todos a casa porque nosotros tenemos, en Colombia en particular, alrededor de 14.000 empleados de prestación: médicos, enfermeras, personas del laboratorio, en fin... que tenían que seguir trabajando de manera presencial...construimos unas estrategias para estas personas, y otra estrategia para los que sí podíamos ir a las casas; éramos más las personas de índole administrativo... siendo conscientes de que no podíamos solo cerrar todo el desarrollo futuro por una situación del presente, entonces tratamos de equilibrar entre cómo continuábamos, con unas estrategias muy de corto plazo para afrontar la pandemia, al mismo tiempo potenciando estrategias futuras con proyectos, iniciativas.”</i></p> <p>- <i>“Pues mira, para mí fue complejo volver a la casa; yo la verdad no tengo problema con reuniones virtuales, digamos que manejaba muchas de estas herramientas. Sin embargo, cuando se trabaja en algunos temas de talento humano en los que es importante ver al otro, eso sí lo complicó un poco... pero con el resto de temas yo siento que me ha ido bien.”</i></p>
Sujeto 3	<p>- <i>“para la compañía fue prioritario el cuidado de varias cosas. Lo primero, y que siempre se puso sobre la mesa, fue el cuidado de las personas: de su salud, de su bienestar, de estar muy atentos de todo, de poder disponer también las herramientas y posibilidades de trabajo que nos exigió todo de este tema de lo virtual... y de alguna forma también seguir cuidando y validando que la estrategia de la compañía fuera... porque un entorno como este hace que nos preguntemos si el rumbo y los objetivos que tenemos sí</i></p>

	<p><i>son; y desde ahí ratificamos que nuestra estrategia es; que hacia donde vamos es de verdad hacia dónde queremos ir, independiente de pandemia o no pandemia.”</i></p> <p><i>- “...cuando uno tiene cambios, primero hay como una etapa de uno como resistirse y pensar que va a ser muy temporal... y no acomodarse muy bien. Pues yo te confieso que yo acomodé mi puesto de trabajo casi después de un año; porque todo el tiempo era entre el comedor, en la alcoba, pensando que todo iba a ser muy temporal. Entonces yo pienso que, como Catalina, al principio hay un espacio donde uno cree como que esto va a ser muy rápido; que esto no va a ser de mucho tiempo; y no se ajusta o no se adapta a muchas cosas pensando como en esa temporalidad.”</i></p>
Sujeto 4	<p><i>- “...nosotros tuvimos comité de presidencia el 15 o 16 de marzo, cuando realmente ya la cosa estaba a punto de empezar la cuarentena. Ese día tuvimos una conversación con el presidente y todos los directivos como comité de crisis y se fijaron unos mínimos, unos básicos, y así lo acordamos todos... Entonces primero la vida y la integridad de los trabajadores, después fue como todo el tema de solidaridad con el país y acompañar, que teníamos que estar conectados trabajando, que esto se iba a pasar como rápido, esto se fue fortaleciendo; incluso las declaraciones...ya surgió una tercera, que era el tema de reactivación económica y cómo la empresa seguía a flote; que, inicialmente digamos era ese frenón, y luego ya la reactivación.”</i></p> <p><i>- “Digamos que el año pasado fue positivo; ya este año empieza mucha fatiga, porque hay un cansancio, porque además todos los proyectos se paralizan; pero digamos el año pasado fue bueno. Yo digo que, gracias a Dios, a nosotros nos reincorporaron, al menos itinerante, porque yo pienso que en la casa uno pierde la conectividad con la compañía...”</i></p>
Sujeto 5	<p><i>- “La compañía el año pasado, desde que empezamos la pandemia, se preocupó por cuidar ciertas variables del negocio. Entonces se preocupó por cuidar la sostenibilidad del negocio; se preocupó por cuidar la solidez del negocio; se preocupó por cuidar diferentes variables... y en cada una de esas</i></p>

	<p><i>variables, digamos que teníamos unos planes de acción específicos que deberíamos cuidar, y uno de ellos (muy importante) fue cuidar el talento humano...En el talento humano lo primero que dijimos que íbamos a cuidar era el empleo. Entonces ahí tomamos decisiones; una de las decisiones que tomamos es restringir al máximo o prevenir al máximo los despidos de las personas...Hicimos revisión completa en la compañía de roles y responsabilidades...en Sura tenemos prestación en salud; entonces esos picos de trabajo que la pandemia también generaron, nos llamaron a que muchas otras personas que estaban ejerciendo otros roles, se volcaran a ayudar en la prestación en salud. Entonces en ese caso tuvimos que hacer redistribución de roles; hay otros roles que estaban con una disminución de carga de trabajo significativa...entonces lo que hicimos fue aprovechar esa capacidad de esas personas, en donde la compañía en pandemia las estaba necesitando; y así, las personas se iban a sentir cuidadas, en estabilidad, y estábamos distribuyendo bien las cargas...También se cuidó mucho seguir el ritmo de ventas y de las primas”.</i></p> <p><i>- “...a mí personalmente, porque yo estoy en una situación considero muy privilegiada, no es igual que todo el mundo. A mí me gustó mucho la virtualidad; me gustó... me gusta mucho trabajar desde la casa.”</i></p>
<p>Sujeto 6</p>	<p><i>- “La empresa, estaba tratando de migrar, y estaba dando sus primeros pasitos con el trabajo en casa; inclusive no lo llamamos teletrabajo, sino trabajo en casa, porque era como una semi-presencialidad...cuando llegó todo esto de la pandemia, y todo este cambio, eso fue inmediato, la empresa tomó la decisión y a todos nos mandó para trabajo en casa; pero en el momento inmediato fue un shock completo porque tecnológicamente no estábamos tan preparados, no teníamos tantas habilidades para manejar virtualmente la información, para manejar las reuniones, los tiempos... Entonces al principio fue muy caótico, pero todo el mundo fue cogiéndole el tiro a la cosa, y ahorita nos han estado haciendo inclusive consultas y encuestas para ver cómo va a ser retornar nuevamente a la normalidad, y la gente está pidiendo que se quiere quedar en esta modalidad.”</i></p>

	<p>- <i>“Para mí, al inicio estaba con el mismo sentimiento que teníamos en general en la organización; porque precisamente, como no teníamos la experiencia y la habilidad para manejar el tiempo de lo remoto, entonces pensábamos que nosotros hacíamos una reunión, digamos allá en la oficina, y tenía que durar dos horas o tres horas; pensábamos que era el mismo tiempo que teníamos conectarnos y estar en una reunión virtual, y eso desgasta demasiado... pero a medida que fuimos viendo que las cosas se pueden responder con una llamada; que yo te puedo chatear; que se van abriendo grupos; que yo puedo hacer trabajo colaborativo; que puedo montar los documentos; que podemos ir entre todos complementando... se volvió mucho más sencillo...ya ahora el tiempo me rinde impresionante; todo lo tengo súper controlado, las entregas... inclusive me he dado cuenta que las entregas por ejemplo de los productos que yo debo tener disponibles para el proyecto, las estoy teniendo listas con mucho tiempo antes que cuando estaba presencial en la oficina.</i></p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>- <i>“La compañía fijo 2 grandes objetivos a corto plazo: 1) asegurar la seguridad y salud, tanto mental, como física de los empleados. 2) asegurar y velar por la continuidad de la empresa y del negocio. Entonces, se optó por enviar casi que la totalidad del personal administrativo a teletrabajo buscando protegerlos, en primer lugar y dos, que se siguiera trabajando para darle tranquilidad y cumplimiento a nuestros clientes.”</i></p> <p>- <i>“Desde lo personal, este recorrido ha sido un aprendizaje completo al que hasta el día de hoy me sigo acostumbrando. Como todo cambio, hay un periodo de adaptación y cuando llevo a una balanza las dos modalidades (presencial y virtual) encuentro pros y contras...pero en general me gusta teletrabajar y pienso que este avance tecnológico que hemos hecho en tan poco tiempo, servirá en el futuro cercano para cuando se comience a dar la modalidad híbrida...”</i></p>
<p>Sujeto 8</p>	<p>- <i>“...Pues, al principio, creo que como a todos, me dio algo de dificultad adaptarme a trabajar desde mi hogar. Obviamente fue difícil compartir espacios que no están pensados, ni adaptados para trabajar con mi pareja.</i></p>

	<p><i>Aparte nosotros tenemos un perrito y pues había momentos en que comenzaba a ladrar y yo estaba en reunión, entonces me tocaba pedir perdón y sacarlo de la habitación. ¿Si me entiendes?, son ese tipo de situaciones a las que uno se va adaptando. De resto me ha ido muy bien, me gusta mucho teletrabajar. Si fuera por mí, yo me quedaría trabajando desde la casa...”</i></p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>- <i>“Bueno pues aquí se miraron varias cosas...hay varios temas que se tuvieron que tener en cuenta ahí. Uno es el tema del sostenimiento o la sostenibilidad de la universidad, de la organización. Entre esos, planes por ejemplo de fidelización de los estudiantes, uno; dos, planes de generación de nuevas formas de ingresos; y tres, planes de optimización de egresos.”</i></p> <p>- <i>“Yo veo las cosas desde dos puntos de vista. Uno: tengo responsabilidad por parte de estudiantes, de profesores (yo dirijo un departamento), pero también lo que yo sentí en todo este proceso...Como esto fue de la noche a la mañana, obviamente hay un impacto para uno como persona y para la gente... Creo que este año asumimos una posición que nos favorece también mucho a todos y es que nosotros desde la universidad tenemos la responsabilidad de enseñar a convivir en esta situación. Porque no podemos vivir encerrados, nosotros por naturaleza pues encerrarnos, no. Pero sí podemos aprender a convivir con esto. Entonces siento que me adapte fácilmente; siento que no fue fácil el tema digamos con los compañeros y con los estudiantes ha sido un tema constante de estar conversando, de estar hablando, de estar entendiendo lo que pueda estar pasando con cada uno desde cada una de sus especificidades. Entonces no ha sido fácil, pero pienso que me he adaptado bastante bien.”</i></p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>- <i>“...hubo toda una estrategia de aprendizaje veloz — diría yo —, por parte de quienes ejercíamos como docentes y de todo el apoyo administrativo para ese ejercicio de la docencia, en términos de aprendizajes de nuevas tecnologías, del apoyo en tecnologías remotas para la formación. Creo que la universidad, sobre todo en EAFIT fue extremadamente adecuada la reacción, o sea, reaccionó de manera muy oportuna y muy adecuada para que el proceso no se dilatara en el tiempo. O sea, en una semana casi que</i></p>

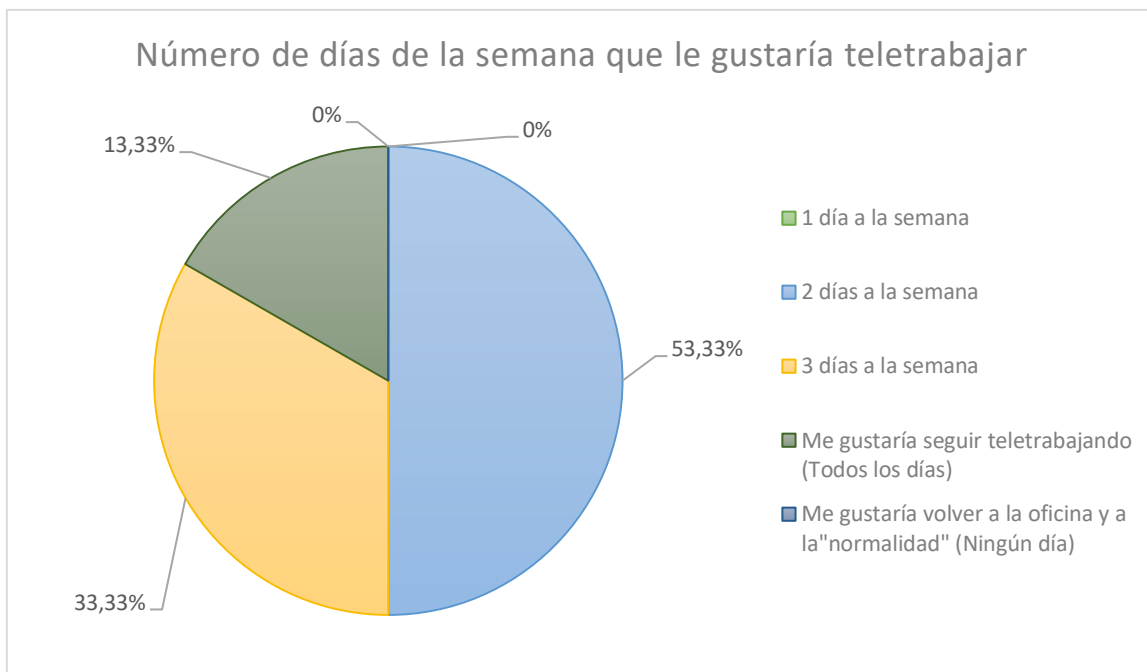
	<p><i>todos los profesores tuvimos que disponernos al uso de tecnologías para la docencia remota y terminó siendo — a mi criterio — un éxito...hubo disponibilidad de recursos, hubo planeación: hubo una planeación detallada y pormenorizada para que, en esa semana o en esos 15 días después del confinamiento, del habernos declarado en pandemia el 14 de marzo del 2020, todos estuviéramos al día para poder que nuestro ejercicio de docencia continuara. Eso me parece que es una demostración inequívoca de liderazgo y de planeación por parte de la universidad.”</i></p> <p><i>- “...hubo varios momentos; como cualquier proceso de cambio, generó reacciones distintas, pero creo que la negación fue la de menos tiempo. Al negar que esto era un hecho y que había que trabajar en una modalidad distinta, y que teníamos que inventarnos maneras distintas de trabajar y recrear lo que ya habíamos hecho, y hacer tránsito a una modalidad como la que estamos viviendo, terminó siendo un asunto que no se podía negar, o sea, que había que aceptarlo, y aceptarlo con todos los “bemoles” que puede generar esta modalidad; porque quienes creemos en la educación presencial, y nuestra orientación metodológica hace énfasis en ella, esta modalidad genera algunas dificultades, o algunas limitaciones más que dificultades.”</i></p>
<p>Sujeto 11</p>	<p><i>- “...la universidad adquirió una serie de equipos que permiten que las condiciones hoy sean muy seguras en las instalaciones; y también, para el trabajo remoto nos permitió, nos dio la posibilidad a los docentes de acceder a plataformas, a herramientas que están en la web, que nosotros podamos usar para hacer más fácil la clase. De ahí destaco puntualmente el compromiso que la universidad ha tenido, de hacer del campus un espacio muy seguro. Yo en estos días de pandemia, desde el año pasado he tenido la oportunidad de ir muy pocas veces, pero las que he ido a la universidad, he percibido un ambiente muy seguro, donde vos no sentís que “algo me va a pasar” ... con el ánimo de volver al campus, de volver a habitar la universidad se diseñó toda una estrategia y se definieron unas pautas; pero esas pautas, a mi juicio, fueron definidas como desde una mirada muy</i></p>

	<p><i>filosófica y muy ética. Tuvimos la oportunidad de escuchar en qué consistió eso, y a mí me sorprendió eso gratamente porque yo dije “qué cosa tan sensible; pues, qué tan “bacano” que regresar al campus no sea ‘bueno tenemos que volver a clases y hágale’”. Sino que detrás de eso hay toda una intención de “aprendamos de la situación, convirtamos la situación en una oportunidad de aprendizaje y de cuidado mutuo”. Entonces yo diría que para mí esos fueron como los dos grandes cambios.”</i></p>
Sujeto 12	<p><i>- “...a nivel interno, todo se automatizó muchísimo... a raíz de la pandemia; y creo que ambientalmente sí va a haber un impacto, porque es que el uso de papel era enorme, y esto solamente en una entidad del Ministerio, ahora llévalo a todas las entidades del Estado que funcionan como un 70 u 80% con contratistas. Entonces ese es un primer cambio, se automatizaron muchísimo los procesos, se volvieron más eficientes, más ágiles, nos dimos cuenta que valía la pena. Además, es chistoso porque “en casa de herrero, azadón de palo”, y es, ministerio internamente es muy poco “TIC”; entonces todo era la firma, la manualidad, el papel... nos volvimos ya mucho más TIC ahora sí...creo que al principio fue duro adaptarnos al teletrabajo, creo no estábamos preparados para el teletrabajo; el Ministerio utilizó la plataforma de Teams para comunicarnos — antes creo que no sabíamos utilizarlo muy bien y sacarle todo el provecho (ahora cada vez más) —, pero a lo que iba cuando decía que no sabemos teletrabajar es: al principio todo era trabajo, empezamos a trabajar muchas más horas, se desdibujaron un poco los horarios laborales.”</i></p>
Sujeto 13	<p><i>- “Bueno, pues primero, el modo de trabajo que sin duda alguna hizo un giro de 180° en tiempo récord. Creo que esa es la principal característica de cambio que uno podría resaltar, precisamente porque una entidad financiera como la nuestra, tan grande, tan burocrática, tan vigilada en el país — porque al ser una entidad financiera, La súper (Superintendencia de Industria y Comercio) nos tiene los ojos encima por todo — y al mismo tiempo representa un bien público esencial para la sociedad, pues nos tocaba adaptarnos en el periodo en el que estaban ocurriendo todos los cambios,</i></p>



	<p><i>garantizando que la salud de los empleados no se viera afectada, pero la operación misma del banco tampoco se viese afectada porque no podíamos. Entonces el increíble avance que hubo para poder hacer el modo de trabajo virtual, y que el banco no parara y antes continuara, creo que ha sido clave esencial para que todo lo demás se diera.”</i></p> <p><i>- “...uno gana muchas cosas y pierde muchas otras: hay pros y contras... ante un cambio que no se venía venir y una adaptación obligada, hay muchas cosas que se tienen que forzar.</i></p>
Sujeto 14	<p><i>- “En mi caso, fue muy fácil la adaptación a la modalidad virtual. Antes de que comenzara la pandemia, yo teletrabajaba todos los viernes, por lo que ya sabía cómo era trabajar así.”</i></p> <p><i>- “...por mí que nos quedemos así. Teletrabajar para mí es la mejor opción que existe.”</i></p>
<p><b>Tabla 6.</b> <i>Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C3. Fuente: elaboración propia.</i></p>	

La percepción general positiva que quedó después de la primera fase (entrevistas), con respecto a cómo había sido la adaptación de los entrevistados a el nuevo contexto, y en específico al teletrabajo, llevo a la pregunta de si le gustaría volver a trabajar de forma presencial, y una vez se vuelva a la “normalidad” y se haya alcanzado la inmunidad de rebaño, ¿cuántos días a la semana le gustaría teletrabajar, si dependiera de cada uno?



**Figura 12.** *Perspectiva general de los entrevistados con respecto a seguir teletrabajando o volver a la presencialidad una vez superada la crisis.* Fuente: elaboración propia.

#### **7.1.4 Interacción y comunicación con el equipo de trabajo (C4)**

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a la interacción y comunicación con el equipo de trabajo, se les preguntó, según sus criterios, por el manejo de la información que tuvo la organización para la que trabajan, cómo los líderes manejaron la comunicación con su equipo de trabajo y qué se esperaba de los líderes en este complicado contexto pandémico.

<b>INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL EQUIPO DE TRABAJO (C4)</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Sujeto 1	- <i>“Sura tiene en sus estrategias comunicacionales internas y externas — internas para los empleados y externas para los clientes —, intensificó mucho más, algo que al interior llamamos “Boletines comunicacionales”, y a partir de estos boletines, generábamos mensajes de lo que estaba sucediendo y, anudado a eso, mensajes de cuidado: “Para que esto suceda, qué cuidados debemos llegar mantener”; porque dijimos: “Somos parte de la sociedad, y ahora lo que estamos teniendo nosotros como compañía es un rol social”...Y adicional a eso, más o menos en el mes de Junio del año pasado, se crea un nuevo canal de comunicación; es algo así como la radio al interior de la compañía, y son unos audios, que parecieran ser unos podcast, pero eso se llama Sura al Aire; y allí se contaban todas las estrategias que se estaban teniendo, los cambios que se estaban teniendo, lo que necesitábamos saber de lo que estaba pasando afuera y al interior.”</i>
Sujeto 2	- <i>“Mira en la comunicación hay dos cosas que quisiera agregar: la primera es que la comunicación tiene que ser lo que realmente pasa en la realidad...lo digo porque a veces pensamos en que hay que comunicar un mensaje, pero como que está dividido de lo que se habla en el día a día. Eso es lo primero, esta inter-realidad entre los dos mensajes. Y el segundo punto, es desde dónde se entiende la comunicación; porque, en general, se piensa que la comunicación son los comunicados, los conversatorios, lo que hacen los grandes líderes de la organización y es lo que sale oficial. Pero lo que más transforma la comunicación es la conversación del día a día, el mensaje que tiene el líder con la persona que está bajo su responsabilidad, la conversación informal. Y esa conversación es casi imposible de controlar. Lo que sí es importante, es fomentar la conversación, porque desde ahí se genera transformación; y empoderar a todas las personas dentro de la organización, de que esa conversación es responsabilidad de todos. Es decir, que habrá cosas institucionales, que salen comunicados, boletines, etc... Eso es importante — sí —, pero, que es en el acto cotidiano donde se realiza la</i>

	<i>transformación...es importante qué tanto sucede; eso es lo que sí hay que ir monitoreando: qué tanto si está sucediendo eso, para que con eso sí podamos tomar decisiones.”</i>
Sujeto 3	<p>- <i>“...Empiezas a extrañar ciertas cosas de la dinámica cuando podías estar presencial. Cómo son las dinámicas relacionales que evidentemente son diferentes a cuando estás 100% virtual.”</i></p> <p>- <i>“...de poder disponer también las herramientas y posibilidades de trabajo que nos exigió todo de este tema de lo virtual...”</i></p>
Sujeto 4	<p>- <i>“Bueno pues nosotros ya teníamos unos medios tradicionales dentro de la compañía: un boletín interno donde se cuentan todos los temas, la revista mensual (la revista Somos), igualmente hay como un correo o un chat de líderes donde estamos compartiendo posturas y cosas específicas, pero me parece que ahí falta mucho por hacer...Mi jefe, o el presidente en este caso, no es tan mediático, él es más bien tímido, entonces no le gustan mucho esas reuniones; pero por lo menos el año pasado tuvimos dos, donde él citaba a todo el mundo y hablaba. Para mi gusto yo creo que debe hacerse más, yo le dije hace 15 días que es muy importante...que los trabajadores sepan cuál es la verdad de la posición de la empresa...Pero a mí sí me parece, que esa conexión del presidente con la gente en videos, sí se puede en una teleconferencia, o en videítos cortos, eso es muy, muy importante...la comunicación entre pares y también de los principios, valores de la compañía, eso baja, eso debe ser vertical. Entonces ahí la comunicación de cada uno de los líderes es muy clave. Lo que pasa es que hay personalidades muy técnicas y eso tú lo sabes en las compañías. Entonces hay vicepresidentes que son mucho más... pues, son de ventas donde hay que motivar a los trabajadores, pues hablando mucho con el vicepresidente técnico que tiene 4.000 personas a cargo pues no... entonces depende mucho como de la personalidad y del área de trabajo en la que esté.”</i></p>
Sujeto 5	<p>- <i>“...nosotros empezamos a crear y a cuidar una comunicación multidireccional. Al principio de todo lo que se hablaba era del virus, porque vos no sabías ese virus qué era, ni dónde estaba dando... Reuniones o</i></p>

	<p><i>streamings regionales para mantener muy al tanto a las personas de qué estaba sucediendo con el virus; en qué estábamos; dónde estaban las infecciones...Después las reuniones centradas en la estrategia...un comité directivo súper presente; y así la persona de Argentina, por allá el emisor de seguros no sepa, no tenga ni idea quién es Sergio Pérez o quién es Juana Francisca, ahí estaban ellos presentes diciendo “acá estamos poniendo la cara”. Eso generó un montón de confianza en las personas; y a su vez los líderes generando espacios de equipo, espacios de conversación...También tuvimos encuestas; escucha social: ¿usted cómo se está sintiendo?; ¿siente que lo estamos haciendo bien?; ¿se siente acompañado?; ¿usted confía en nosotros?; ¿qué quiere que mejoremos? ...eso ayuda mucho a que también los líderes tuvieran el mismo hilo conductor del cual hablar; que habláramos de lo mismo; que habláramos de la coherencia.”</i></p>
<p>Sujeto 6</p>	<p><i>- “...mantener espacios más periódicos de realimentación y de información, donde uno pueda bajar la información que viene desde más alto nivel, como a los grupos, a los equipos de trabajo y que todos tengan el mismo nivel de información para evitar precisamente el rumor, y para evitar todas esas noticias que se van dando por ahí, y que no son oficiales; toda esa comunicación informal que puede generar precisamente todas esas angustias o ese estrés en la gente; y que muchas veces terminan siendo precisamente rumores, y que no hay nada oficial...con un seguimiento más periódico de los equipos de trabajo; tener unos espacios; si antes presenciales hacíamos comités cada mes, ahorita al menos garantizar que cada 8 días estemos reuniéndonos al menos una o dos horas para que podamos hacerle un seguimiento; y ser muy sinceros en la información, o sea, tratar de bajarla y llevar a esos equipos de trabajo la formación oficial, porque cuando se dan esos silencios o que tú sabes que hay cierta información que ya se la dijeron a otros equipos, o que ya por otro lado está circulando, pero a tu equipo no se la das porque quieres esperar o porque consideras que no es el momento, ahí es donde se generan también un montón de situaciones”</i></p>

<p>Sujeto 7</p>	<p>- <i>“Yo creo que lo que pasa es que, en general, en las grandes compañías — y nosotros no somos la excepción —, el Pareto de la inversión ha estado en los líderes. Pero si tú piensas en una compañía como esta, que es una compañía de 20 a 22 mil personas en las que 2.000 son líderes, vos decís “¿qué pasa con los otros 18,000?”; entonces yo creo que sí va a haber más formación, más capacitación, mucho más desarrollo para los líderes. Pero yo creo que el gran cambio y la gran transformación está en si empezamos a identificar cuáles son los que son líderes, los no formales, los que son líderes sin personas bajo su responsabilidad, pero, desde la concepción que yo te hablaba ahorita, el que influencia, el que moviliza. Y si logramos identificar esos líderes informales o personas que tienen potencial para ser líderes en el futuro, y los empezamos a acompañar y a formar de una manera más integral, no solamente desde el punto de vista técnico, sino con esas otras competencias de las que ahorita estábamos hablando, creo que vamos a estar mucho mejor preparados para lo que venga en el futuro.”</i></p>
<p>Sujeto 8</p>	<p>- <i>“Con el equipo de trabajo nos llevamos muy bien, y aunque al principio fue raro no poder interactuar en persona, nos terminamos adaptando...”</i>  <i>“...diría que la comunicación fue el factor fundamental para lograr armonía y que el trabajo funcionara. Entre más nos sentábamos a conversar e interactuar, sin importar si eran temas laborales o no, mas unidos como grupo nos sentíamos y mejor rendimiento dábamos...”</i></p>
<p>Sujeto 9</p>	<p>- <i>“El mensaje y el objetivo que se quiso plantear desde la organización fue que la gente estuviera bien; el que la gente aprendiera convivir con esta pandemia; el que, digamos, el que la gente tuviera las, digamos, las condiciones para trabajar desde la casa a partir de estas dificultades; el que la gente tuviera como un acompañamiento por parte de los líderes y digamos de desarrollo estudiantil y profesorado (la parte de psicología); que pudiéramos conservar la parte, digamos, económica de los empleados, al menos conservar que pudieran tener la sostenibilidad (la continuidad); proteger el trabajo; proteger a las personas... Fue mucho pues como los temas que se abordaban en ese sentido”.</i></p>

	<p>- <i>“Como se manejó desde mi área y en mi equipo de trabajo, digamos, volver excesiva la información de lo que está pasando en la universidad, en el ambiente, todo. Generar mecanismos para conversar acerca de lo que está pasando y las percepciones para poder lograr dar tranquilidad y claridad...Entonces: más reuniones; más espacios de comunicación; más grupos en WhatsApp; más grupos en teams; más formas particulares de comunicarse...cada día yo voy apuntando lo que va pasando, y hago la reunión de grupo, y voy poniendo todos los temas; entonces todos van saliendo, y tienen la tranquilidad de conversar. Entonces es estar informando y, desde nosotros también parte hacia la universidad, hacia las directrices de la universidad, de lo que está generando ruido, por favor comunicar... comunicar oficialmente desde la universidad; entonces eso lo hemos ido también trabajando.”</i></p>
<p>Sujeto 10</p>	<p>- <i>“...la universidad inicialmente saturó a todo el mundo de mucha información. O sea, la pandemia nos abrumó a todos, y como nos abrumó y nos sorprendió, terminamos siendo bombardeados con mucha información inicialmente. Después nos dimos cuenta de que tanta información podía terminar siendo eso, abrumadora, y se disminuyó. Creo que los canales que se usaron fueron los adecuados; el que hubiera momentos precisos y oficiales donde la universidad como institución se comunicara con los profesores, con cada uno de los estamentos y diera directrices, fue un asunto muy adecuado, muy oportuno, y creo que favorable para todo lo que nos obligó a vivir y enfrentar, y aprender en pandemia.”</i></p>
<p>Sujeto 11</p>	<p>- <i>“...yo creo que fue una estrategia que, a mi juicio, fue la mejor; y es que fueron canales oficiales; entonces la universidad no se permitió el lujo de que todo el mundo estuviera hablando de lo mismo, pero con distintos argumentos o con distintos cuentos, no. Los canales formales, entonces cuando se iba a comunicar algo, o era el rector, o era desde la vicerrectoría de aprendizaje, y siempre nos llegaban cosas a los correos que uno sabía que eso venía del área de las comunicaciones de la universidad, respaldado por rectoría...hubo dos momentos en que nos citaron de decanatura (en el</i></p>

	<p><i>caso nuestro nos citó la escuela) a una reunión donde el decano nos iba a contar qué estaba pasando, qué decisiones se iban a tomar, qué cosas tenía la universidad en mente... Y era un solo canal hablando, y ya si usted le cree o no le cree, le gusta o no le gusta, eso es otra historia; pero había un solo canal hablando, no todo el mundo, ni cada área mandaba sus comunicados, no, formalizaron la cosa en un solo canal. Entonces creo que eso fue muy acertado.”</i></p>
<p>Sujeto 12</p>	<p>- <i>“Pienso que es sano tener espacios para charlar de otros temas como lo hacíamos en la presencialidad, para salir a tomarse un café, y nos encontramos en espacios donde realmente solamente hablábamos de trabajo. Entonces creo que esto fue difícil para las personas que tuvieron la fortuna de conservar el trabajo, creo que esto fue un cambio difícil.”</i></p> <p>- <i>“Al principio me pareció muy difícil tanta desinformación y mucha información que recibíamos diferente y contradictoria.”</i></p> <p>- <i>“MinTic tiene un correo oficial a través del cual manda todas las comunicaciones oficiales del Ministerio. Yo creo a la luz de muchas dificultades de comunicación que empezó a ver, lo que se empezó a hacer fue muchos videos tutoriales y espacios de sensibilización...entonces llega una comunicación diciendo cualquier cosa; y eso viene acompañado de “haz clic y mira el video”; pero adicionalmente si no te queda claro con el video, vamos a hacer un espacio adicional para que nos hagas las preguntas que tengas, o si tienes alguna pregunta, puedes dirigirla a esta dirección de correo electrónico. Ese fue un primer cambio. Lo segundo, ya a nivel más internos, digamos a nivel del equipo de trabajo, nosotros manejamos un grupo, un chat donde estamos todos y creo que eso hace parte del líder, en el poder hacer que estemos todos con el mismo nivel de información... Entonces en la medida en la que, primero tengamos un espacio semanal en donde quiero que, así usted no tenga nada que decir, siéntese y escuche lo que los otros tienen que decir.”</i></p>
<p>Sujeto 13</p>	<p>- <i>“No es nada fácil para una persona como yo que tiene tantas personas a su cargo. Pedirle a mi equipo, a 18 personas, que se conecten en una hora</i></p>



	<p><i>específica para ver algunas que ponen cámara, otras que no... entonces resulta como igual un espacio de salón de clases donde no está la oportunidad del contacto con el otro... Y que no sea siempre simplemente reunión para trabajo, porque eso es otra cosa: que las reuniones que hoy se agendan son puntualmente con un tema, con un objetivo; en unas franjas horarias que, como te puedes dar cuenta, explotan las agendas de personas como yo, pues uno poderse sentar con 18 personas es casi imposible; y hacerlo individualmente, como te digo, que sería lo más cercano a uno encontrárselo en el pasillo, pues es medio extraño porque en este entorno “si no me llamas para trabajo, mejor no me llames”. Entonces en mi caso hemos estado procurando llevar espacios quincenales, donde nos sentemos a hacer algún tipo de actividad que no tenga que ver con el trabajo, como para que la gente no se vea obligada, o se sienta obligada a tener que rendir cuentas o dar estatus... Y pues los que quieran participar, porque tú sabes que obligar a los 18 tampoco es posible.”</i></p>
<p>Sujeto 14</p>	<p>- <i>“En general, Sura desde que comenzó todo lo de la pandemia se preocupó mucho por el bienestar de sus empleados y todo el tiempo estuvo publicando información por el canal oficial de la empresa, relacionada con las decisiones que se iban tomando...”</i></p> <p>- <i>“Con respecto a nuestro equipo de trabajo, tengo entendido que Sura le recomendó a los líderes que estuvieran muy pendientes de sus equipos, y que tuvieran interacciones de manera individual con cada uno de los miembros por lo menos 1 vez cada 15 días por lo menos.”</i></p>
<p><b>Tabla 7.</b> <i>Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C4.</i> Fuente: elaboración propia.</p>	

### 7.1.5 Salud integral (C5)

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a la salud integral, se les pregunto a los sujetos, según sus criterios, por las condiciones “óptimas” para que los empleados desarrollen sus tareas y cómo las organizaciones hicieron seguimiento a la salud mental de los empleados.

<b>SALUD INTEGRAL (C5)</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Sujeto 1	- <i>“...desde la forma como ambientamos procesos de salud integral, salud mental; todos los espacios de acompañamiento se empezaron a habilitar, donde la voz y la palabra empiezan a tener para nosotros cada vez más...cómo la palabra del ser humano cobra vida desde el entendimiento que podemos tener de él; y eso, basados en el fundamento de la misión del ser humano como un sistema emocional, y desde allí la palabra, que nos habilita para conocernos desde nuestra emocionalidad, y cómo esa emocionalidad impacta de manera positiva, o de manera negativa en la forma como la compañía avanza para alcanzar los resultados que se plantean...”</i> .
Sujeto 2	- <i>“...cuando te digo que creo que hubo un costo alto, es que eso se hizo en horarios extras; eso se hizo muchas veces no teniendo condiciones adecuadas de cómo se sentían las personas; eso se hizo a veces asumiendo que había personas que estábamos bien, y no digo de desde Sura, porque nosotros somos una compañía que de verdad pregunta mucho a las personas cómo se sienten. Pero creo que esto tomó una velocidad, en la que a veces la misma velocidad te iba llevando como una ola y vos sentías que “para dónde vamos, para donde va esta ola”, pero eso nos iba arrastrando un poco.</i>

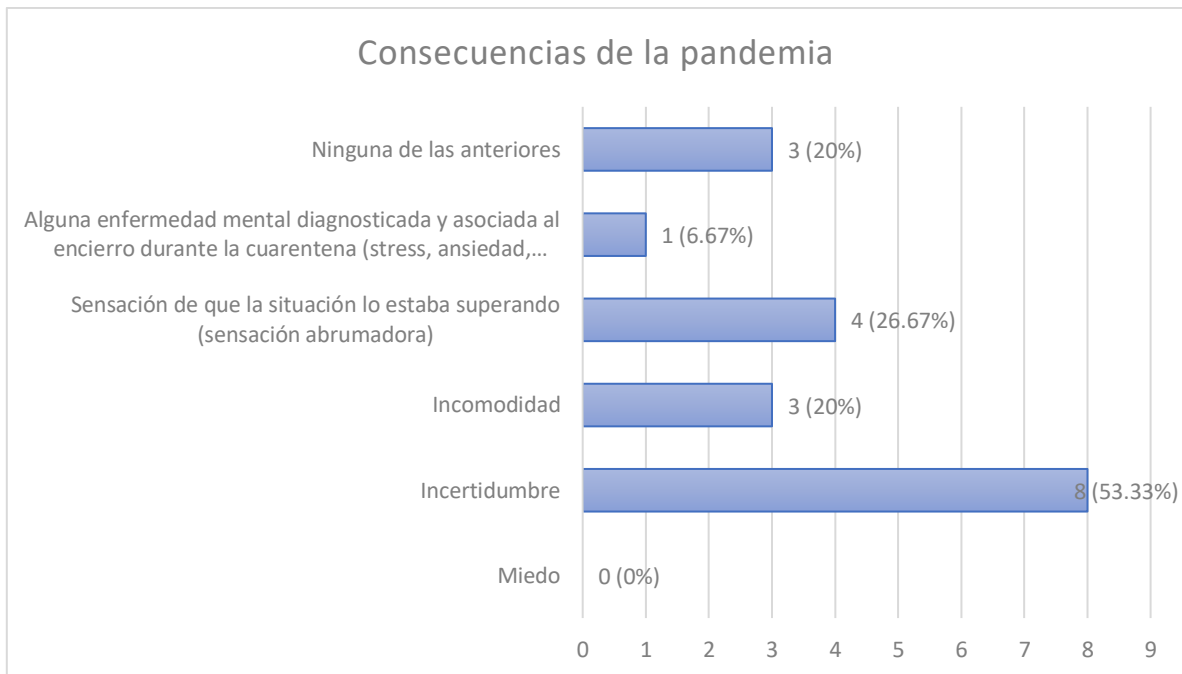
Sujeto 3	<p>- <i>“Lo primero, y que siempre se puso sobre la mesa, fue el cuidado de las personas: de su salud, de su bienestar, de estar muy atentos de todo...”</i></p> <p>- <i>“...y comprender que las personas, las familias y quienes están en la compañía hoy están teniendo también contextos difíciles, complicados. Entonces cómo acompañamos a las personas desde todos estos frentes para garantizar su bienestar.”</i></p> <p>- <i>“Ya viene una etapa, al principio de cansancio, porque no estás acostumbrado a estar el 100% en una pantalla; entonces sientes el cansancio físico en el cuerpo, en las posturas, en la silla que no se ajusta a lo que estabas acostumbrado, en tus ojos estar todo el tiempo ante una pantalla... es decir hay un tema físico también de adaptarse a todo eso.”</i></p>
Sujeto 4	<p>- <i>“...te genera esfuerzo, te genera mucha inteligencia emocional de tu propio estrés; y yo creo que en pandemia uno también se estresa...”</i></p> <p>- <i>“Entonces primero la vida y la integridad de los trabajadores... se implementó todo el tema de teletrabajo. Nosotros tenemos 21 plantas y 60 centros de distribución y oficinas, entonces lo primero era que todas las personas administrativas salían a teletrabajo (a trabajo virtual), y en las plantas se iban a dejar los mínimos posibles.”</i></p>
Sujeto 5	<p>- <i>“...los protocolos de bioseguridad se hablaban mucho, tanto en la región completa... Digamos que semanalmente había reuniones de dos horas con el comité directivo de diferentes temas, lo que antes no existía. Pero eso aportó que las personas se sintieran muy cuidadas.</i></p>
Sujeto 6	<p>- <i>“...en este momento tienes que empezar desde lo humano: “¿cómo te sientes?”, “¿cómo va tu familia?”, “¿cómo va todo el proceso?”, y ya desde que tú creas esa empatía, entonces ya sí “venga metámonos a trabajar” en las tareas que nos convocan desde la parte técnica... para evitar todas esas noticias que se van dando por ahí, y que no son oficiales; toda esa comunicación informal que puede generar precisamente todas esas angustias o ese estrés en la gente...”</i></p>
Sujeto 7	<p>- <i>“Este fue, es y será un tema de suma importancia para la compañía, porque el cambio en las condiciones y la incertidumbre generada a partir de los que</i></p>

	<p><i>estaba pasando en el mundo generó situaciones incómodas y malestar en muchas personas. Si te pones a pensar, en un día “normal” en la oficina tú tenías contacto con muchísimas personas, así fuera en periodos muy cortos de tiempo...20 o 30 o 40 personas que veías y saludabas y socializabas, para luego y sin previo aviso, pasar a estar encerrado, sin contacto físico, con el miedo de poderse contagiar y en muchas personas también existía el miedo a perder el trabajo...todo eso genera conflictos mentales, pero la empresa dispuso especialistas y espacios para intervenir a tiempo y asegurar la salud, sobre todo mental, de los empleados.”</i></p>
Sujeto 8	<p><i>- “En lo personal, yo no tuve ningún problema de salud relacionado con la pandemia. Si conozco casos dentro de la universidad, donde colegas presentaron casos de ansiedad y miedo debido al encierro, pero la U dispuso protocolos, en los cuales psicólogos muy preparados se conectaban con cada uno de nosotros y nos apoyaban en caso de que tuviéramos algún tipo de complicación...”</i></p>
Sujeto 9	<p><i>“...a medida que iba pasando la pandemia, nos íbamos dando cuenta de situaciones que se iban generando. Por ejemplo: el tema del estrés; el tema de la salud mental; el tema del acompañamiento tanto a estudiantes, como a profesores y administrativos... Entonces digamos que se volcó esto un poco más a tener una infraestructura montada para poder trabajar en el tema humano, que era lo que más se estaba, digamos, afectando en todo este proceso...”</i></p>
Sujeto 10	<p><i>- “¿Cómo me he sentido yo? — Retado, creo que muy retado porque en tecnología nunca se sabe todo; los estudiantes saben más que uno de tecnología; entonces el que los estudiantes hayan apoyado tanto ese proceso, yo creo que ellos, desde su saber natural, hay momentos en los que uno necesita claridades en el manejo de la tecnología, y son ellos los que le dan esa claridad. Entonces ha sido un asunto de reto y aprendizaje permanente. Yo no sé si con la última oleada de la pandemia, el que esta modalidad se haya propuesto y nos hayamos acomodado a ella, termina siendo un asunto que le da a uno cierta tranquilidad; es decir — hombre —, es que poder</i></p>

	<p><i>trabajar desde la casa termina siendo un factor de menor riesgo para expandir el contagio, aunque el llamado de la universidad sea retornar a las aulas y retornar a la presencialidad.”</i></p> <p><i>- “...las organizaciones intentaron que la productividad se mantuviera al máximo, sin entender que detrás de esa productividad había un sacrificio exagerado de los humanos...llegó un momento en el que todos dijimos “venga, pero por qué tenemos que estar trabajando tanto; y por qué se nos multiplicó el trabajo y nosotros permitimos que eso ocurriera”. Entonces hay quienes tomaron decisiones sanas e inteligentes, es decir: “yo me voy a acoger, así esté en modalidad remota, a un horario, y voy a trabajar hasta las 6:00 de la tarde, no voy a trabajar después de las 6:00”. Y algunos jefes y algunas empresas entendieron eso, con pesar para ellos porque querían que la gente siguiera produciendo más en el mismo tiempo.”</i></p>
Sujeto 11	<p><i>- “...esa sensibilidad que tiene la universidad frente a cómo estoy yo. Entonces hay una serie de condiciones desde las distintas dependencias responsables de la salud; entonces está el centro médico, todo el tiempo está creando cursos, formas de acompañamiento; entonces te invitan un taller, a un conversatorio, a un webinar... cualquier cosa de esas, para que “venga, conversemos de lo que nos está pasando; conversemos de cómo me estoy sintiendo; escuchemos expertos que nos puedan dar recomendaciones, que nos puedan decir ‘vea esto está mal pero hay estos caminos, hay estas salidas’...La otra es que todo el tiempo también nos está llegando información de canales a los que podemos acudir en caso de que yo me sienta mal desde el punto de vista físico y también mental, o un miembro de mi familia; eso me ha parecido muy bueno.”</i></p>
Sujeto 12	<p><i>- “...eso hizo que el primer mes, mes y medio no vieran a mis papás y eso me dio muy duro. Eso emocionalmente creo que fue lo único que me dio muy duro, y en un punto dije “esto no es sano para ninguna de las dos partes”, entonces con todos los cuidados empezamos a ir a visitarlos; y creo que en ese momento ya otra vez como que recuperaré mucha paz.”</i></p>

	- <i>“...porque te estás ahorrando el tiempo que te gastabas en transporte; ya eso de entrada hace que tengas un tiempo adicional en tu día, sea para hacer otras cosas, trabajar más, sea para hacer ejercicio que no hacías antes y el hacer ejercicio te hace ser más productivo en el día porque estás mejor mentalmente...”</i>
Sujeto 13	- <i>“...adaptarnos en el periodo en el que estaban ocurriendo todos los cambios, garantizando que la salud de los empleados no se viera afectada, pero la operación misma del banco tampoco se viese afectada porque no podíamos...el uso excesivo del tiempo en función de espacios de reuniones y de sentadas de solucionar chicharrones cuando son equipos como el mío donde tienes que sentarte a programar, implica un mayor desgaste para mantener la misma productividad...se debe hacer seguimiento a la cantidad de horas que se sientan las personas a trabajar por un tema mental.”</i>
Sujeto 14	- <i>“Sura se preocupa bastante por ese tema y fue una prioridad desde el minuto 1 de la pandemia. Como te contaba, la empresa mandaba muy seguida información relacionada con la salud mental, y qué hacer en caso de que uno no se sintiera bien. También dispusieron psicólogos en caso de que uno sintiera la necesidad de tener que hablar con alguien.”</i>
<b>Tabla 8.</b> <i>Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C5. Fuente: elaboración propia.</i>	

Uno de los temas más importantes que surgió durante la transición de la presencialidad a la virtualidad, fue la salud integral de los empleados y cómo las empresas podrían asegurar, no solo la salud física de sus colaboradores, sino también cómo cuidar la salud mental de estos, ya que factores como, por ejemplo, la falta de cercanía con otras personas y la incertidumbre generada a raíz de la gravedad del contexto, comenzaron a afectar a millones de personas a nivel mundial. En el caso de los entrevistados, 12 de 15 (80,00%) presentaron algún malestar (relacionado a la salud mental) generado a partir de la pandemia COVID –



**Figura 13.** Algunas de las afecciones, surgidas a raíz de la pandemia, que más se mencionaron durante las entrevistas a los sujetos. Fuente: elaboración propia.

### 7.1.6 Productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico (C6)

Para conocer la perspectiva de los entrevistados con respecto a la productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico, se les preguntó a los sujetos según sus criterios por los diferentes aspectos, tanto positivos como negativos, de desempeñarse laboralmente en modalidad virtual, cómo los horarios laborales se vieron alterados debido al cambio de modalidad y finalmente, qué consideraciones importantes se deben tener en cuenta a la hora de teletrabajar.

**PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO EN EL NUEVO CONTEXTO PANDÉMICO**

**(C6)**

<b>SUJETOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Sujeto 1	<p>- <i>“Si bien es cierto, ese contexto virtual lo que develó es que cada vez, así digamos que el proceso metodológico de cara a los procesos a veces no es tan favorable porque no genera visibilidad, a lo que nos llevó fue a pensar cómo sí necesitamos establecer unas rutinas; cómo sí necesitamos apoyarnos en metodologías; cómo sí necesitamos aprender a conversar a veces de forma más concreta, o de manera más propicia... Y los métodos, que es algo que hemos ido encontrando en la compañía; lo metódico, y que podamos tener herramientas para hacer uso efectivo de los tiempos, para administración del tiempo, puede apoyar las estrategias, esa productividad, alcanzar los resultados que nos trazamos. Pero detrás de eso hay una carga mental muy importante que nosotros buscamos siempre como no dejar pasar; y es cómo esa carga mental de la saturación de espacios donde no hay tiempo de levantarse, donde la reunión de las 2 se junta con la de las 3, entonces tener que pedirle al otro “dame 5 minutos para llegar”... entonces hay una forma en la que el uso del tiempo se vuelve clave tanto para saber gestionar, como para hacer un análisis comportamental en el ser humano, y cuando decimos “análisis comportamental en el ser humano” a lo que nos vamos es a revisar qué componentes de estrés y de ansiedad se hacen visibles cuando hablamos de la gestión del tiempo en un contexto de pandemia donde nos piden resultados cada vez más rápidos, más acelerados, y pareciera que la opción de parar, no estuviera presente...”</i></p>
Sujeto 2	<p>- <i>“Lo complejo al inicio fue equilibrar el nivel que aumentó la carga laboral, porque se dio un incremento de carga; obviamente en el caso nuestro que teníamos un montón de personas que mandar a sus hogares, crear estrategias, encontrar cómo hacer para que funcionaran proyectos e iniciativas...”</i></p> <p>- <i>“Yo creo que se aumentó la productividad, pero a un costo emocional y relacional alto. Cuando te digo que creo que aumentó, es porque creo que</i></p>



	<p><i>hicimos, además de lo que había que hacer por pandemia, hicimos cosas que todavía veníamos haciendo. O sea, se mantuvo inclusive creo que el volumen; cuando tú miras el número de actividades o tareas y todo esto, hubo un incremento; porque era lo que teníamos planeado, más unas cosas nuevas, más lo que había que hacer por pandemia</i></p>
<p>Sujeto 3</p>	<p>- <i>“...creo que llega una etapa de adaptarse, e inclusive en esa etapa de adaptarse, he pensado “Ah, qué rico seguir así”, volver implicaría dejar de hacer muchas cosas y perder muchas cosas que he ganado: almorzar con mis hijos; desconectarme — así me desconecte tarde — saber que no tengo que tomar un carro y movilizarme por una hora, sino que esa hora es para ejercicio. Entonces yo creo que es como parte de lo que vivimos en la adaptación; al principio pueden ser difíciles ciertas cosas; después nos acomodamos y nos acostumbramos.”</i></p> <p>- <i>“Ese tema de la productividad creo que depende de muchas variables. Creo que inclusive la variable virtual o presencial... creamos que sea la que más incide y de pronto no lo es tanto; incide, pero de pronto no lo sea tanto. Creo que, en el foco de estos temas de productividad, el fondo es que los equipos tengamos claros los objetivos; lo que estamos buscando; hacia dónde vamos; y cómo trabajamos de manera articulada, enfocada y orientando los esfuerzos hacia eso. Entonces yo en lo presencial también a veces veía muchos tiempos muertos, ¿cierto? En lo virtual, yo tengo la sensación de que estamos mucho más conectados, mucho más tiempo; pero no necesariamente por eso pienso que la productividad mejore.”</i></p>
<p>Sujeto 4</p>	<p>- <i>“...no hay un momento como que te cambia el chip; entonces ese tema que era muy importante, el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral se pierde totalmente... ¿Eso tiene cosas positivas y negativas? — Sí. Digamos que te evitas el trancón; puedes almorzar en tu casa; los que tienen hijos creo que a unos les ha parecido muy bueno porque los cuidan, los otros “terrible” porque tienen que estar pendientes de todas las cosas... Entonces cada quien lo vive distinto.”</i></p>

	<p>- <i>“...porque la gente se distrae y porque ya en este momento hay mucho agotamiento; y a esto súmalo entonces Paro, y súmalo todos los elementos que han venido ahora. Y además, es un tema como generacional. Entonces hay gente, digamos como los jefes que tienen el mundo organizado y obviamente no tienen que... trabajan por objetivos, están súper claros en las cosas que tienen que hacer. Creo que también la edad y la tipología de trabajo pueden generar un efecto o funcionar muy distinto; creo que la gente joven está muy absorta en las redes sociales y no se pueden conectar si están mirando Twitter, si están mirando los chats que entran... es imposible. Entonces si te entran 10 chat al tiempo y estás en una reunión con la cámara apagada pues no vas a poner atención; y uno lo siente.”</i></p>
Sujeto 5	<p>- <i>“Le veo muchas ventajas a poder trabajar desde la casa, y también esto ayudó a eliminar o cambiar ciertos paradigmas que yo tenía desde el liderazgo. Por ejemplo, el hecho de no pensar en contratar una persona en mi equipo desde otro país... Yo en este momento ya lo haría. Antes yo diría: “no, pero cómo va estar desde otro país; es mejor que esté acá para que se conecte con el equipo...”. Hoy que ya viví la pandemia, ese paradigma me cambió, y lo haría...El tiempo; la gestión del tiempo la veo mucho mejor porque me evito el taco; porque me evito todo el tiempo de arreglarme; porque me evito el Pico y Placa y un montón de cosas que, en la casa, pues puedo cumplir con el trabajo muy bien y no pasa nada. Ahora ¿dónde extraño volver a la oficina? En reuniones de construcción; en reuniones de conversación de retroalimentación o de desarrollo. Ahí extraño mucho estar frente a frente a la persona conversando sobre su desarrollo; o conversaciones de liderazgo; en momentos de relacionamiento de equipo, de socialización... lo extraño mucho. Hay temas que son más eficientes en la presencialidad...Ahora hay que invitar a una reunión para preguntar lo que yo en un pasillo te hubiera podido responder en un minuto, o en 2 minutos. Entonces digamos que tiene pros y contras.”</i></p>
Sujeto 6	<p>- <i>“eso ha subido impresionante, o sea, el indicador ha sido impresionante porque, digamos que, cuando estás presencial en la oficina, tú tienes un</i></p>

	<p><i>montón de pérdidas en tiempitos, que, si los terminas sumando durante todo un día, eso suma un montón de horas. Porque entonces te buscan; te hacen una pregunta; te interrumpen con algún ruido; llega el de la ARL a hacer la pausa activa; pasa la señora del aseo a limpiar; la salida a tomar café; los que se van a buscar almuerzo, pero la fila estaba muy larga, entonces se tomaron media hora más; pasó el compañero que hace rato no veías y saludaste... Entonces entre todos esos micro tiempos, tú lo sumas y eso suma un montón de tiempo muerto. En cambio, cuando estás, así como en tu espacio, podés controlar todo eso; al menos todas esas distracciones que tenías las controlás completamente. Y aparte de eso, se volvió como una exigencia que necesita la misma empresa, y el mismo ritmo de trabajo te pide que estés ahí conectado; que estés presente; que, si de pronto no te conectaste a la reunión, te buscan por donde sea, te marcan, te mandan un chat, te llaman, por toda parte te desentierran. Entonces eso ha hecho que los equipos estén como más rendidores...”</i></p>
<p>Sujeto 7</p>	<p>- <i>“...por el lado positivo yo diría, por ejemplo: no tener que hacer desplazamientos, compartir con la familia, yo personalmente disfruto mucho poder almorzar en mi casa y siento que podía hacer más cosas, me rendía mucho más el tiempo en esta nueva modalidad...ya por el lado negativo, pues en ocasiones se trabajaba más horas, sobre todo en el comienzo de la pandemia...Y también está el medio por contagio, que, aunque nos cuidáramos mucho, la probabilidad nunca iba ser 0”.</i></p> <p>- <i>“En el caso de la productividad es innegable que esta efectivamente aumento con respecto al número de tareas y actividades que se realizaban cuando estábamos en modalidad presencial...un tema importante ahí, y que será el mayor reto si se decide seguir en esta virtualidad, es cómo asegurar que las personas cumplan con los horarios y no se sobrecarguen...cómo asegurar pausas activas y evitar condiciones y problemas de índole mental, como stress, fatiga, etc... es algo que hay que pensar.”</i></p>
<p>Sujeto 8</p>	<p>- <i>“Personalmente pienso, y te hablo desde mi experiencia con mi equipo de trabajo, que la productividad aumento. No sé exactamente cuáles son las</i></p>

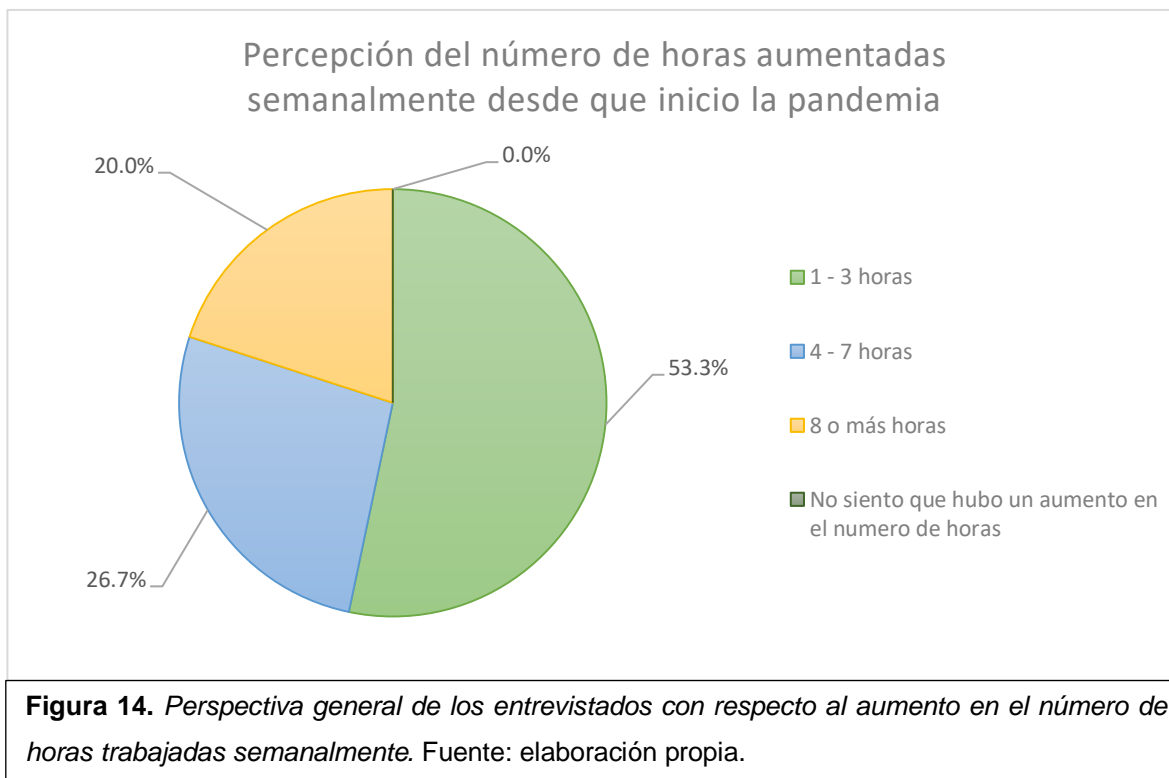
	<p><i>razones para que esto ocurriera, pero definitivamente cumplimos con una mayor cantidad de metas y objetivos. De pronto puede ser porque no gastamos tanto tiempo en traslados, ni en interrupciones, que son normales en las oficinas.”</i></p>
Sujeto 9	<p>- <i>“En cuanto a la productividad, se aumentó exponencialmente, porque cuando vos te vas para la casa a trabajar, digamos, vos podés hacer varias cosas al mismo tiempo. Vos no agotás tiempos, en trayectos, por ejemplo, de la casa de la universidad y de la universidad a la casa. Pero dentro de la universidad, cuando yo hago una reunión yo estoy concentrado en la reunión; aquí cuando estoy en la reunión, estoy en una reunión, estoy respondiendo correos, estoy respondiendo el chat, estoy manejando varias cosas al mismo tiempo y estoy respondiendo por ellas. Entonces creo que se creció exponencialmente la productividad; cosa que me preocupa, porque la gente no le ve, como decir, el límite. Entonces como está en la casa, pues trabaja desayunando, almorzando, comiendo.... y parece ser pues que las personas piensan que en cualquier momento se pueden comunicar, inclusive por fuera de los horarios. Entonces esa es una de las cosas que pienso que hay que tener mucho cuidado. Pero sí se aumentó, exponencialmente.</i></p> <p>- <i>“...creo que se dio un salto inmenso a algo que nosotros de pronto íbamos demasiado lento; entonces como empresa o como universidad, como ciudad y como país, creo que el desarrollo... o lo que género esto fue un desarrollo impresionante en todo el tema tecnológico”.</i></p>
Sujeto 10	<p>- <i>“...este es un cambio que no creo que alguien lo haya elegido voluntariamente, sobre todo en labores que típicamente se hacían de manera presencial; pero el saber que se pueden hacer de otra manera y al obligarnos a hacerlas, terminó siendo un aprendizaje favorable — como la mayoría de los aprendizajes —, favorable para todos. Creo que, si uno pudiera elegir, no va a ser la opción primordial, ya es un asunto que se aprendió y que podrá ser usado en el futuro, pero yo creo que el retorno a la presencialidad, el retorno a lo que Vygotski denominaba “zona de desarrollo próximo”, de</i></p>

	<p><i>interacción entre quienes están aprendiendo, es un asunto que favorecerá enormemente a futuro.”</i></p> <p><i>- “Yo creo que hubo un incremento notable en el aumento de la productividad del año pasado. Yo diría que hubo varios momentos: Inicialmente, mientras nos adaptábamos, la productividad podía no ser la esperada; pero una vez nos adaptamos y acogimos la modalidad remota, la productividad se incrementó; y como se incrementó, hay una intención tácita de mantener esa productividad. O sea, las organizaciones intentaron que la productividad se mantuviera al máximo, sin entender que detrás de esa productividad había un sacrificio exagerado de los humanos, de quienes estábamos haciendo el trabajo.”</i></p>
Sujeto 11	<p><i>- “Yo creo que se han incrementado las exigencias para ser más productivos, para que se entreguen más resultados en más corto tiempo — más y en más corto tiempo —. Pero sí ha impactado el hecho de que yo tengo que dedicar mucha parte de mi vida personal a cumplir con esos retos...el año pasado era enfrentarse a muchas tareas al mismo tiempo, muchas cosas al mismo tiempo, pero ojo, no creo que eso nos haya hecho más productivos. Creo que hicimos más cosas, hicimos más tareas, dedicamos más tiempo; pero desde el punto de vista de lo que significa, si nos vamos al principio de la productividad, yo no creo que hayamos sido más productivos; además que creo que el costo humano que pagamos por esa productividad fue muy alto, muy alto. Y ese costo humano se hizo visible en las familias, en la salud, en la vida social, porque la gente todo el tiempo estaba aquí pegada de esta cosa, y todo el tiempo trabajando, entonces desayunábamos trabajando, almorzábamos...”</i></p>
Sujeto 12	<p><i>- “...hacia el nivel interno creo que fue positivo, toda la automatización, la digitalización de los procedimientos, todo. Creo que fue difícil adaptarnos al teletrabajo.</i></p> <p><i>Me pasó por ejemplo con la universidad, que yo ahorita dicto clases, que siento que al principio le estábamos poniendo muchos trabajos a los estudiantes para mantenerlos ocupados; y es porque uno como con la</i></p>

	<p><i>virtualidad pierde la sensación de que la persona debe tener espacios para hacer otras cosas, no solamente estar estudiando o estar trabajando; y eso pasó creo que en todos los ámbitos, y fue difícil, pero creo que fue parte del proceso de adaptarnos a la virtualidad, y ya hoy eso está un poco más controlado.”</i></p> <p><i>- “Yo pienso que en el equipo en el que yo trabajo a la mitad nos aumentó mucho la productividad, es decir, en el mismo tiempo hicimos más cosas o estábamos trabajando — pues al trabajar más horas — estábamos sacando más cosas. Pero también pienso que hay un grupo de personas que, estando en casa, sí pasa que se relajan más; pasa que también se desmotivan... pienso que, si antes en la presencialidad a veces es difícil mantener la concentración, pues ahorita en la virtualidad aún más.”</i></p>
<p>Sujeto 13</p>	<p><i>- “...por un lado, los pros es tiempo que recuperas a la hora de compararlo con el trabajo presencial; una ciudad como Bogotá, donde hay trancones en ciertos momentos del día, que usualmente son cuando uno se mueve para la oficina y cuando uno regresa, pues uno pierde mucho tiempo la verdad. Si uno lo pudiera cuantificar, de hecho, la ciudad ahorita este año creo que está en el top 3 de las ciudades con mayor número de horas perdidas en tráfico del mundo...eso recuperarlo con la pandemia en modo virtual es una nota, porque yo perfectamente te cuelgo y tengo al lado mi sofá — ¿sabes? — me puedo poner a ver televisión y cambiar plan, o estar con mi pareja, o hacer algo diferente, y eso sin duda alguna es una ganancia...levantarme más tranquilo porque no tengo que correr a prepararme, a alistarme.”</i></p> <p><i>- “¿Contras? — que se pierde mucha interacción social. Creo que eso, al igual que en la vida, pues nosotros somos seres humanos sociales y necesitamos de compartir con gente y de tenerla lado para sentirnos bien; entonces creo que se pierde un poco la magia del trabajo a la hora de crear y construir ideas disruptivas e innovadoras, porque eso requiere de estar con gente, de que existan actividades lúdicas que nos faciliten entendernos mejor, trabajar más en sinergia.”</i></p>

	<p>- <i>“...Aquí es todo agendado por meetings, y son reuniones enfocadas en trabajo, lo cual en cierta medida produce algún tipo de incentivo, — o uno estimaría que así va a ser —, un estímulo positivo a la productividad de las compañías, pero a costa de interacción social presencial y, sin duda alguna, desgaste en términos del esfuerzo que tienen que hacer las personas para poder hacer sus cosas.”</i></p> <p>- <i>“...ha habido aprendizajes que nos han hecho ser más productivos y más ágiles. Ejemplo: ahora los procesos de onboarding de los nuevos funcionarios es impresionantemente rápido. Antes se esperaba que tuvieran un computador para empezar tu trabajo —eso era un martirio—, y había personas que les tocaba esperar hasta semanas; ahora es un proceso que no toma más de 3 días. Y eso evidentemente demuestra que ante la dificultad, el banco evolucionó.”</i></p>
Sujeto 14	<p>- <i>“En realidad aumenta la productividad. También es cierto que muchas veces se termina trabajando más horas, porque se pasa de una reunión a otra sin hacer ningún tipo de pausa. Pero en general, permite rendir de igual manera que en modalidad presencial o mejor, y da la libertad de conectarse desde cualquier parte del mundo...”</i></p>
<p><b>Tabla 9.</b> <i>Respuestas de los sujetos con respecto a la categoría C6. Fuente: elaboración propia.</i></p>	

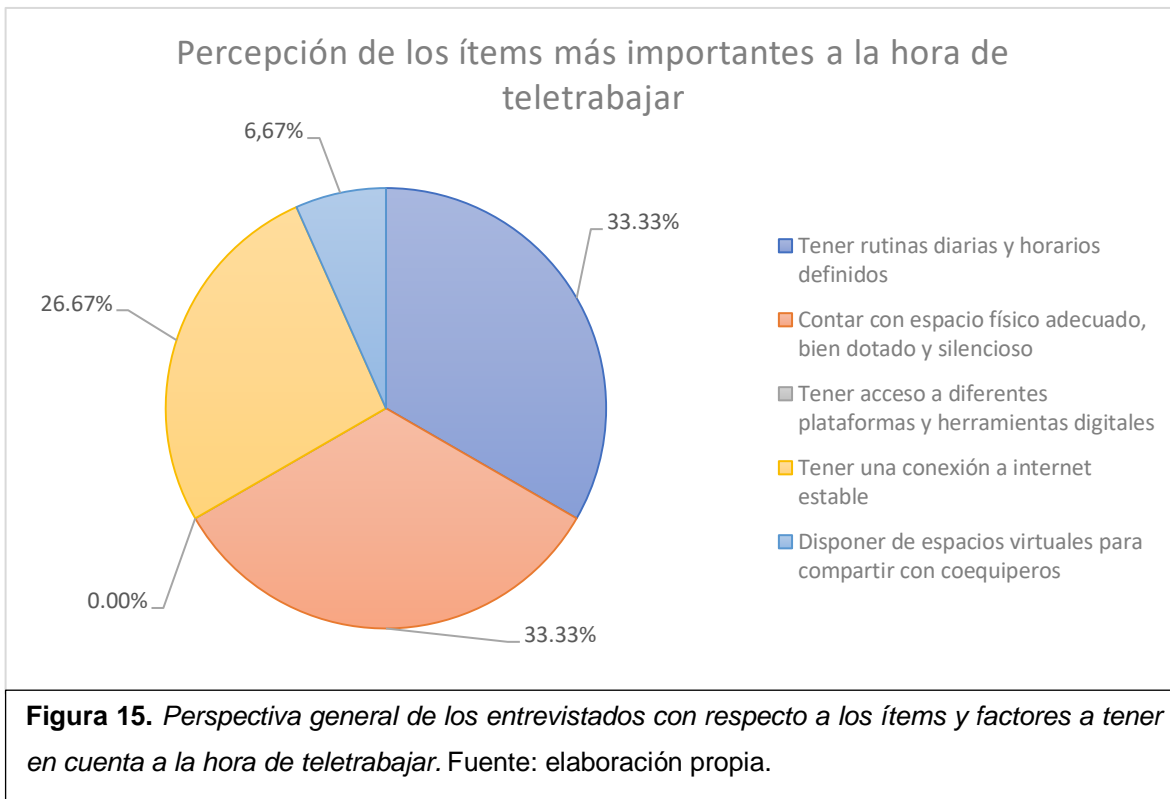
Debido a que un alto porcentaje de los sujetos expresaron durante la primera entrevista, al ser preguntados por la productividad, que había aumentado el tiempo de trabajo al comenzar a desempeñarse de forma virtual, se propuso ahondar más en el tema y medir, por medio de la encuesta y según la perspectiva de los entrevistados, de cuánto había sido este aumento semanal.



Llama la atención que la totalidad de los sujetos respondiera que efectivamente hubo un aumento en el número de horas trabajadas semanalmente debido a diferentes razones, por ejemplo: En cuanto a los resultados analizados por categorías, el 53.3% (8 de 15) de los encuestados considera que trabaja de 1 a 3 horas más semanalmente, con respecto a cuando se desempeñaba en modalidad presencial. El 26.7% (4 de 15) considera que el aumento fue de 4 a 7 horas, mientras que el 20% (3 de 15) considera que el aumento fue aún mayor (superior a las 8 horas).

Al indagar sobre la experiencia personal de cada uno de los sujetos durante la entrevista, y preguntar por la adaptación individual a la virtualidad, se mencionaron diferentes factores y aspectos importantes a la hora de trabajar en esta modalidad. Posteriormente, a través de la encuesta, se identificaron los siguientes ítems.

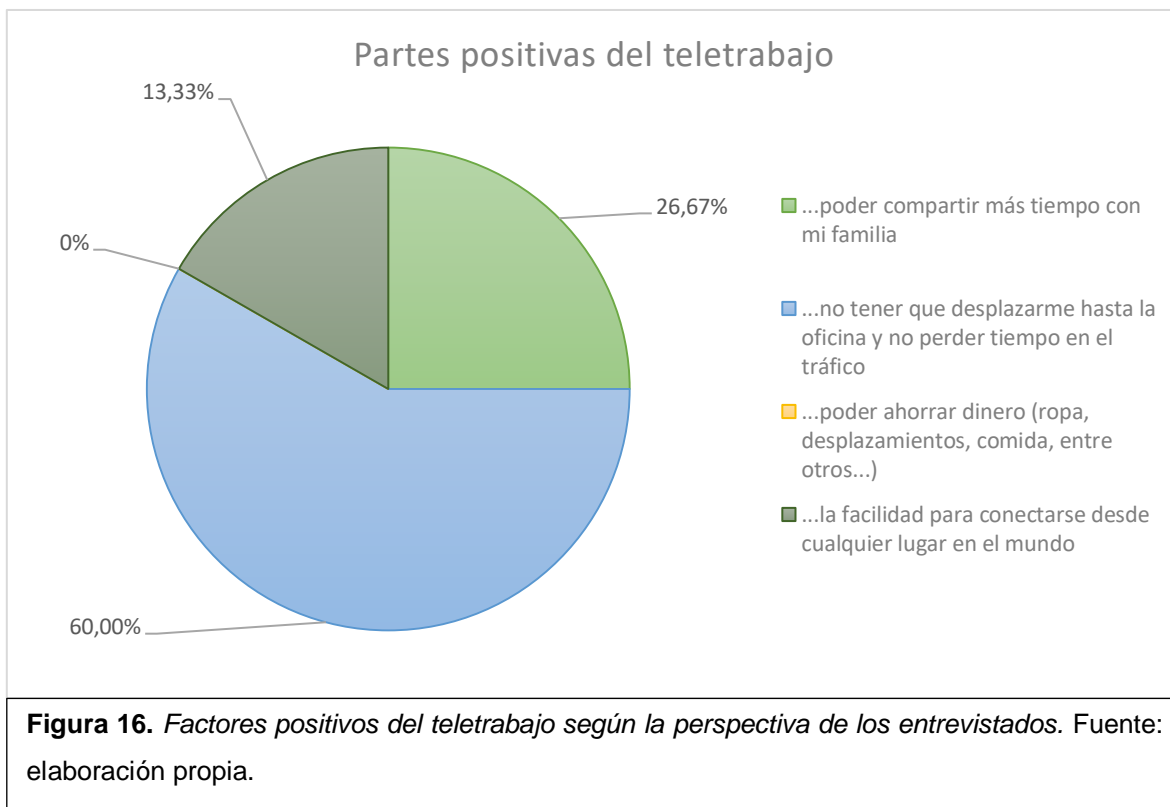




Los resultados muestran que los dos aspectos más importantes para teletrabajar según las perspectivas de los sujetos, son “Tener rutinas diarias y horarios definidos” y “Contar con un espacio físico adecuado, bien dotado y silencioso” ambas con un 33.33% (5 de 15), seguido de la opción “Tener una conexión a internet estable” con un 26.67% (4 de 15), y finalmente la opción “Disponer de espacios virtuales para compartir con coequiperos” con tan solo un 6.67% (1 de 15). Es importante mencionar que la opción “Tener acceso a diferentes plataformas y herramientas digitales” no tuvo ningún voto.

Cuando se pasa de modalidad presencial a remota en tan poco tiempo y sin una preparación previa, en muchos casos el proceso de adaptación al teletrabajo puede ser complicado. Pero después de un tiempo, las personas logran encontrar un ritmo de trabajo

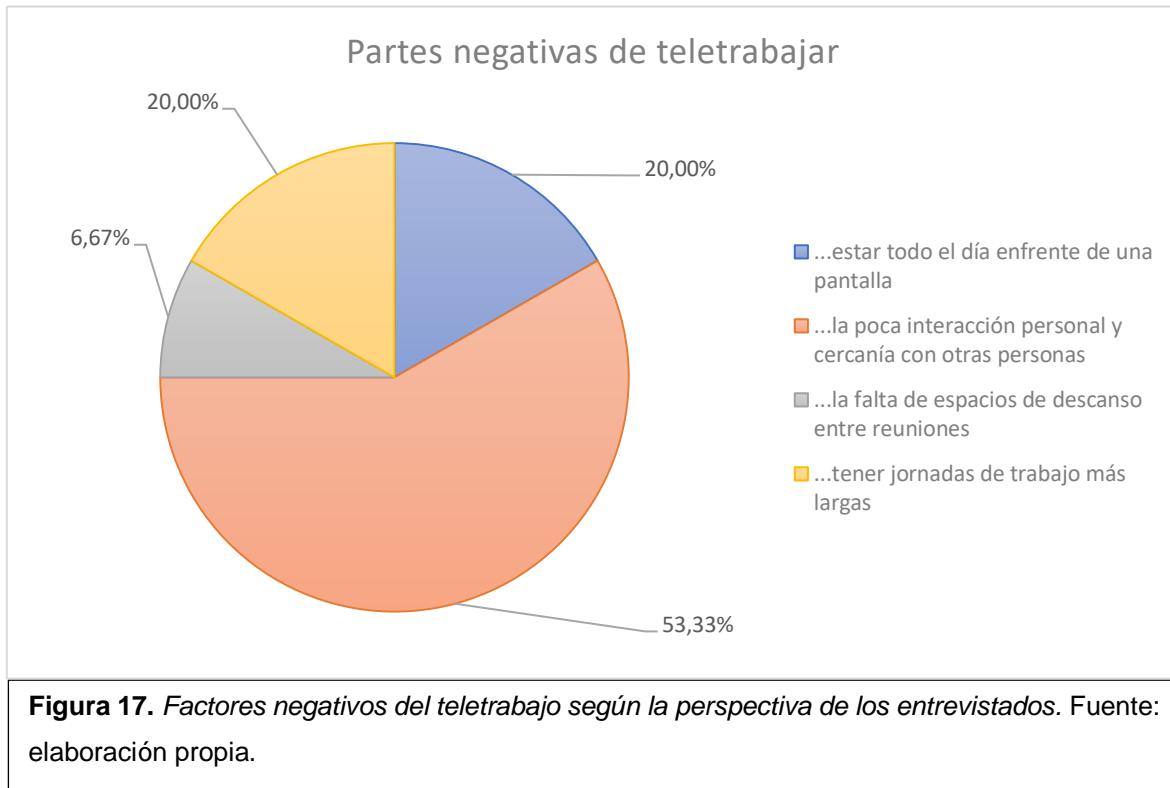
constante en esta modalidad, y es en ese momento en el que la mayoría puede empezar a encontrar beneficios importantes.



Al preguntarle a los expertos por beneficios que identificaron al trabajar de forma remota (teletrabajo), respondieron que el mayor beneficio de esta modalidad es “no tener que desplazarse hasta la oficina y no perder tiempo en el tráfico” con un 60.0% (9 de 15), seguido de “poder compartir más tiempo con la familia” con un 26.67% (4 de 15) y “la facilidad para conectarse desde cualquier lugar en el mundo” con 13.33% (2 de 15).

También se preguntó por los aspectos negativos que identificaron los expertos al trabajar de forma remota (teletrabajo), donde la respuesta con mayor porcentaje fue “la poca interacción personal y cercanía con otras personas”, seguido de “tener jornadas de trabajo

más largas” y “estar todo el día enfrente de una pantalla” y finalmente “la falta de espacios de descanso entre reuniones”.



## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS & CONCLUSIONES

A través de las entrevistas y encuestas realizadas a los expertos, fue posible recolectar los pensamientos de estos, con respecto a los objetivos y categorías planteadas previamente para este trabajo de grado. El foco de atención, a la hora de analizar los resultados, estará centrado principalmente en las opiniones generadas por los 15 sujetos seleccionados para este proyecto, y no en la información estadística. Esto se debe a que, como se expuso en el numeral 5.1, la investigación tiene un enfoque cualitativo.

Siguiendo ese orden de ideas, el análisis de los resultados estará alineado con los objetivos específicos del proyecto, y buscará exponer las tendencias en las respuestas de los expertos con respecto a las diferentes categorías.

## 8.1 OBJETIVO 1

Para el desarrollo del primer objetivo específico *“Analizar los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, a partir de los testimonios de directivos y académicos de la ciudad de Medellín”*, se discutieron principalmente 2 grandes temas durante las entrevistas. En primer lugar, relacionado con el ámbito organizacional, se buscaba entender la posición de las empresas frente a la complicada situación que estaba ocurriendo, y comparar entre estas las diferentes decisiones tomadas a medida que la pandemia se iba desarrollando. Y desde el punto de vista de los entrevistados vinculados a estas compañías, conocer su postura frente a la reacción de sus empresas.

Las respuestas de los expertos frente a este primer tema, muestra posiciones bastante similares en general. La prioridad número uno de las empresas fue el cuidado de la salud de empleados, clientes, proveedores y colaboradores. Se puso la vida del ser humano por delante y se decidió, a los pocos días de que apareció el primer caso de contagio confirmado en el país, enviar a todo el personal posible a sus hogares. Una vez protegidas las personas, la segunda prioridad que se planteó fue el negocio y cómo asegurar la continuidad de las operaciones. En la mayoría de casos hubo un aumento considerable en el volumen de trabajo, como lo menciona el **(Sujeto 2)**, que dice que además de las tareas que había que realizar por pandemia, se siguieron cumpliendo los objetivos que venían vigentes previo a la llegada del virus. Esta situación se confirma cuando se observa el número de

horas trabajadas semanalmente y cómo, al iniciar la pandemia y el teletrabajo, aumento entre 1 y 8 horas más, según los entrevistados (**Figura 14**).

En la entrevista al (**Sujeto 10**), este asegura que las organizaciones intentaron que la productividad se mantuviera al máximo, sin entender que detrás de esa productividad había un sacrificio exagerado de las personas, ya que no existía equilibrio en el nivel de carga laboral. Al abordar a los expertos sobre el tema de la productividad, la mayoría estuvo de acuerdo en que se mantuvo y hasta aumento, pero hubo diferentes opiniones con respecto al motivo de esta situación. Para el (**Sujeto 3**) la productividad está relacionada con que los equipos de trabajo tengan claros los objetivos y que se trabaje de manera articulada, enfocada y orientando, independientemente de la modalidad, y que el aumento en la productividad se debió principalmente a que las personas estaban más horas conectadas y más concentradas en el trabajo. Por su parte, para el (**Sujeto 6**) dice ese indicador ha aumentado, debido principalmente a que cada persona puede controlar las distracciones de su espacio de trabajo, a diferencia de cuando se trabajaba en modalidad presencial, donde existen factores distractores dentro de las oficinas que no pueden ser controlados.

Una tercera afirmación la da el (**Sujeto 11**), que advierte que ha incrementado las exigencias para ser más productivos y entregar más resultados en menos tiempo, y que la única forma de cumplir con esas exigencias es que los empleados sacrifiquen parte de sus vidas personales, pagando un alto costo humano.

Surge entonces un segundo tema relacionado con la modalidad de trabajo no presencial, y es, cómo las empresas pueden brindar ambientes laborales sanos para sus empleados, sin tenerlos físicamente en sus oficinas. Como ya se evidenció, el aumento de las cargas laborales, sumado a una modalidad de trabajo poco explorada en la mayoría de casos, llevo a que el proceso adaptativo, para un alto porcentaje de empleados, fuese un reto difícil,

desencadenando afecciones en la salud mental de las personas. El (**Sujeto 9**) menciona que en su empresa, a medida que iba pasando la pandemia, se iban evidenciando situaciones puntuales, que posteriormente ayudaron a volcar la atención de la compañía hacia tener una infraestructura montada para trabajar en el tema humano, que era lo que más se estaba viendo afectando en todo este proceso. Una estrategia recurrente en las empresas que buscaban hacer frente a esta situación, fue desde las distintas dependencias responsables de la salud al interior de las compañías, realizar cursos, brindar formas de acompañamiento, por ejemplo, talleres, conversatorios, webinars, o crear cualquier espacio destinado a informar de lo que está pasando, de lo que están sintiendo las personas, escuchar a expertos dar charlas y recomendaciones para que las personas se sintieran respaldadas por sus empresas en una situación de mucha incertidumbre. También fue recurrente la habilitación de canales directos con el área de salud ocupacional en caso de presentar afecciones físicas o mentales.

### **CONCLUSIONES PARA EL OBJETIVO 1**

Las empresas priorizaron la salud y la vida del ser humano al tomar la decisión de enviar a sus empleados a teletrabajo, reaccionando de forma rápida y acertada ante el riesgo de contagio por la desenfrenada propagación de la COVID – 19 a principios del año 2020.

Debido al impacto directo que tuvo la pandemia en las compañías, y teniendo en cuenta que una de las prioridades principales era asegurar la continuidad del negocio, hubo un aumento considerable en el volumen de trabajo. Los empleados empezaron a trabajar un mayor número de horas semanales y comenzaron a sacrificar espacios personales, esto sumado a la ausencia de “tiempos muertos” o factores distractores comunes en las oficinas,

dio como resultado un aumento exponencial en la productividad, pero se puso en riesgo la salud mental y emocional de los empleados.

A medida que fue pasando el tiempo, las compañías empezaron a notar que el contexto estaba afectando a algunos de sus empleados y se generó mayor consciencia del factor humano, por esta razón se comenzaron a diseñar estrategias enfocadas en el bienestar de las personas y se crearon espacios destinados para apoyarlas. A su vez, los mismos empleados fueron encontrando un equilibrio laboral y entendieron que el cambio de modalidad de trabajo requiere ajustes en las metodologías y formas de desempeñarse, en la manera de comunicarse e interactuar con los equipos de trabajo y en las rutinas diarias.

Actualmente, todos los entrevistados seguirían teletrabajando al menos 2 días a la semana, y a un alto porcentaje, le gustaría seguir en modalidad virtual tiempo completo. Ninguno de los expertos volvería a trabajar todos los días de manera presencial, si dependiera de ellos tomar la decisión.

## 8.2 OBJETIVO 2

Para el desarrollo del segundo objetivo específico *“Mostrar aquellas habilidades blandas asociada a la figura de líder, que ganaron importancia desde la perspectiva de los expertos, durante la pandemia COVID – 19”* se abordó el tema de habilidades blandas en el rol del líder en dos escenarios distintos: pre – pandemia y durante la pandemia.

Inicialmente, se abordó a los expertos sobre la definición de liderazgo y la de un líder al interior de las organizaciones. Para el **(Sujeto 13)** liderazgo es tener la facultad, las habilidades, las destrezas de, con el trabajo de los demás, hacer que otras personas igualmente crezcan laboral y personalmente. Se asemeja a la definición del **(Sujeto 12)**, el

cual dice que el liderazgo es la capacidad de identificar las habilidades individuales que tienen las personas que conforman el equipo de trabajo y potenciarlas. Finalmente, el **(Sujeto 11)** asegura que hay condiciones propias de cada ser humano que hacen más fácil que el liderazgo se desarrolle y se perfeccione en el tiempo, pero es una capacidad que se puede aprender, y va a estar orientada a que se ejerza una influencia sobre un ser humano, para alcanzar resultados esperados.

Para el análisis de las habilidades blandas de los líderes, se construyó la **Tabla 10** de acuerdo a la valoración numérica realizada por los diferentes expertos.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	T
HB1	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	2	5	5	4	4	62
HB2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	2	2	3	2	54
HB3	3	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	3	5	4	4	58
HB4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	5	4	2	2	5	3	54
HB5	3	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	2	4	4	2	45
HB6	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	2	3	3	1	48
HB7	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	56
HB8	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	3	5	4	64
HB9	3	2	2	4	4	3	5	4	4	3	2	3	1	4	1	45
HB10	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	52
HB11	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	55
HB12	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	4	5	63
HB13	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	51



HB14	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	1	4	2	47
HB15	4	4	3	5	4	3	3	4	1	3	2	1	4	4	2	47
HB16	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	49
HB17	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	52
HB18	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	60
HB19	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	59
HB20	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	5	5	4	5	5	66

**Tabla 10.** Resultados de escala valorativa numérica. Fuente: elaboración propia.

### LEYENDA

**S = Sujeto ; HB = Habilidad Blanda ; T = Total**

**HB1 = Manejo del tiempo**

**HB2 = Apertura hacia los demás**

**HB3 = Aprendizaje rápido**

**HB4 = Facilidad en las relaciones**

**interpersonales**

**HB5 = Atención al detalle**

**HB6 = Autoconocimiento**

**HB7 = Autodesarrollo**

**HB8 = Capacidad para escuchar**

**HB9 = Compostura**

**HB10 = Creatividad e Innovación**

**HB11= Iniciativa**

**HB12 = Inteligencia emocional**

**HB13 = Manejo de conflictos**

**HB14 = Negociación (persuasión)**

**HB15 = Orientación hacia el cliente**

**(orientación al servicio)**

**HB16 = Paciencia**

**HB17 = Perseverancia**

**HB18 = Pensamiento analítico y crítico**

**HB19= Resolución de problemas**

**HB20 = Trabajo en equipo**

Según las respuestas de los expertos, las tres habilidades blandas más importantes para un líder son: el trabajo en equipo (66 puntos), que se define como *“la disposición personal y de colaboración con otros para la realización de actividades con objetivos comunes”*, seguido de la capacidad para escuchar (64 puntos), que se define como *“la habilidad de escuchar con atención y en forma activa”* y la inteligencia emocional (63 puntos), que se define como *“la habilidad para ser empático y capaz de entender mejor las necesidades y las conductas de compañeros, clientes, proveedores, entre otros”* (MediaLab & Gran Colombia Gold, 2020). Para el (**Sujeto 1**) la capacidad de escuchar es esencial en los líderes, para conectarse con las personas desde las necesidades del otros, y desde ahí buscar que la escucha promueva conexiones y promueva trabajos conjuntos. Por su parte, el (**Sujeto 3**) dice que los líderes deben ser sensibles y conscientes de la parte humana; y que, por estar en un puesto más alto en el organigrama dentro de las empresas, no se sientan en una posición de superioridad frente a los otros. Debe haber siempre disposición para servir, y no desde el servilismo, sino desde la comprensión de las dinámicas de esos equipos: quiénes son las personas; qué las motiva; qué fortalezas tienen; qué oportunidades de desarrollo hay; y cómo desde esa posición de liderazgo, se puede vincular a las personas con el desarrollo y el crecimiento.

En búsqueda de identificar si existía alguna diferencia en las habilidades blandas para líderes, cuando se cambia la modalidad de trabajo de presencial a remota o, en otras palabras, cuando un líder pasa de dirigir un equipo de forma presencial a virtual, los resultados encontrados están alineados y tienen concordancia con los valores de la escala valorativa numérica. Como se muestra en la **Figura 10**, las tres (3) habilidades más importantes para un líder que se desempeñó durante la pandemia en modalidad virtual, son: inteligencia emocional (8 votos), manejo del tiempo (7 votos) y capacidad para escuchar (6

votos). Aunque las habilidades son las mismas para ambos ejercicios, a excepción del manejo del tiempo, los expertos resaltaron en varias diferencias a tener en cuenta entre ambas modalidades. En la entrevista a el (**Sujeto 3**), este explica que la base de lo que es importante para un líder se mantiene, pero se acentúan unos temas que se vuelven más importantes, por ejemplo, el tema de la influencia, donde en un entorno presencial, el líder dirigía desde el control y la imposición; desde controlar en qué están las personas, que están haciendo. En la modalidad virtual pone en emergencia ciertas competencias que siempre han sido importantes y siempre han estado presentes, y que puede que algunos líderes no las tengan. Porque ya no se influencia desde el control, sino que se influencia desde la confianza, movilizadora por compromisos, por estar conectados con un propósito, por dar sentido a los equipos y por dar sentido de resultados. A esto se le suma la escucha y la comprensión emocional de las personas, que se dificulta por el contexto, ya que los líderes tienen el reto de aprender a leer y percibir a las personas a través de una cámara. El (**Sujeto 5**) está en la misma línea y expresa que ciertos tipos de liderazgo, con cierto tipo de características, no funcionan para dirigir de manera virtual. Un líder controlador, que quiera tener las variables muy claras; y que no genere confianza, se le va a dificultar su labor y va a estar todo el tiempo inseguro y proyectando esa inseguridad en su equipo. Para el (**Sujeto 7**) el cambio de modalidad no genera una variación en las habilidades, pero el mismo contexto lleva a que los líderes se tengan que replantear las formas y las metodologías de trabajo. Finalmente, para el (**Sujeto 10**), el cambio de modalidad demanda unas habilidades mucho más refinadas de comunicación, y demanda romper ciertos paradigmas culturales de liderazgo fundamentados en el control, donde se aplica la teoría del amo y el esclavo; nadie quiere responsabilizarse y ser liderado, es mucho más fácil que ser líder. La modalidad virtual o la modalidad remota, obligará al desarrollo de ciertas habilidades complementarias

para el desarrollo de equipos, porque obligatoriamente el líder tiene que confiar en sus coequiperos y en el equipo a su cargo, y posiblemente no ha sido formado para eso.

## **CONCLUSIONES PARA EL OBJETIVO 2**

Los líderes jugaron un papel fundamental durante el proceso adaptativo a la “nueva realidad”, ya que fueron los encargados de aterrizar la información y directrices que emitían las directivas de las compañías en los equipos de trabajo, siendo los responsables directos de transmitir confianza y tranquilidad al personal que tenían a cargo.

El tipo de liderazgo implementado cambia dependiendo del tipo de modalidad de trabajo. Tradicionalmente, los líderes han dirigido desde el control y desde los resultados, con tendencias a revisar constantemente el trabajo de los demás. Con el cambio de contexto, estos líderes presentaron grandes dificultades al dirigir de forma remota, ya que al no tener a su equipo de trabajo de frente se limita drásticamente el control, y se puede llegar incluso a proyectar inseguridad hacia el resto del equipo, de no cambiar su forma de liderar.

De acuerdo a la experiencia de los expertos entrevistados, el liderazgo de equipos de trabajo remotos se debe dar desde la confianza y el conocimiento de las habilidades y capacidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. También enfatizan en que los líderes deben desarrollar habilidades complementarias para el acompañamiento de equipos remotos, ya que de esta manera obligatoriamente el líder tiene que desarrollar algo para lo que posiblemente no ha sido formado, y es confiar en el coequipero y en el equipo a su cargo.

Para el tema de habilidades blandas con las que debe contar un líder a la hora de dirigir un equipo de trabajo, se realizó una escala valorativa numérica, en la cual se le solicitó a los

entrevistados evaluar, del 1 (baja importancia) al 5 (alta importancia), la importancia de cada una de las habilidades presentadas según su expertiz. También se indago por las habilidades blandas que habían ganado importancia por el cambio de modalidad de trabajo, y en ambos casos se obtuvieron resultados similares. En primer lugar, se destacó el trabajo en equipo, donde el líder debe tener una disposición a servir y guiar con el ejemplo, mucho más en situaciones adversas, por ejemplo, durante la pandemia. El líder no debe sentirse en una posición de superioridad frente a los otros, simplemente por estar en un cargo de mayor rango. La segunda habilidad elegida fue la capacidad para escuchar, la cual cobra mayor importancia en modalidad remota, ya que facilita la comprensión emocional de las personas y la lectura de los estados de los equipos. El desarrollo de esta habilidad se volvió un reto para los líderes, al tener que interactuar y socializar únicamente a través de la cámara con sus equipos de trabajo. La tercera habilidad más votada fue la inteligencia emocional, también de gran importancia para el liderazgo de equipos remotos. Los líderes deben tener claro que al otro lado hay una persona, que puede aparentar estar bien, pero detrás hay todo un mundo, por lo que ser empático y tener un entendimiento completo de la situación general, son herramientas vitales para la armonía del equipo. Finalmente, se encuentra la habilidad de manejo de tiempo, que según los expertos ganó importancia por el cambio de contexto, y que se evidenció principalmente en el comienzo de la pandemia, cuando los empleados empezaron a trabajar de forma remota desde sus hogares. Al no estar familiarizados con el teletrabajo y no tener rutinas establecidas, sumado al aumento de cargas laborales asociadas a la pandemia, el tiempo comenzó a ser una variable difícil de controlar. Es por este motivo que el manejo del tiempo debe estar en el portafolio de habilidades, no solo de los líderes virtuales, sino de cualquier empleado que se vaya a desempeñar de forma remota.

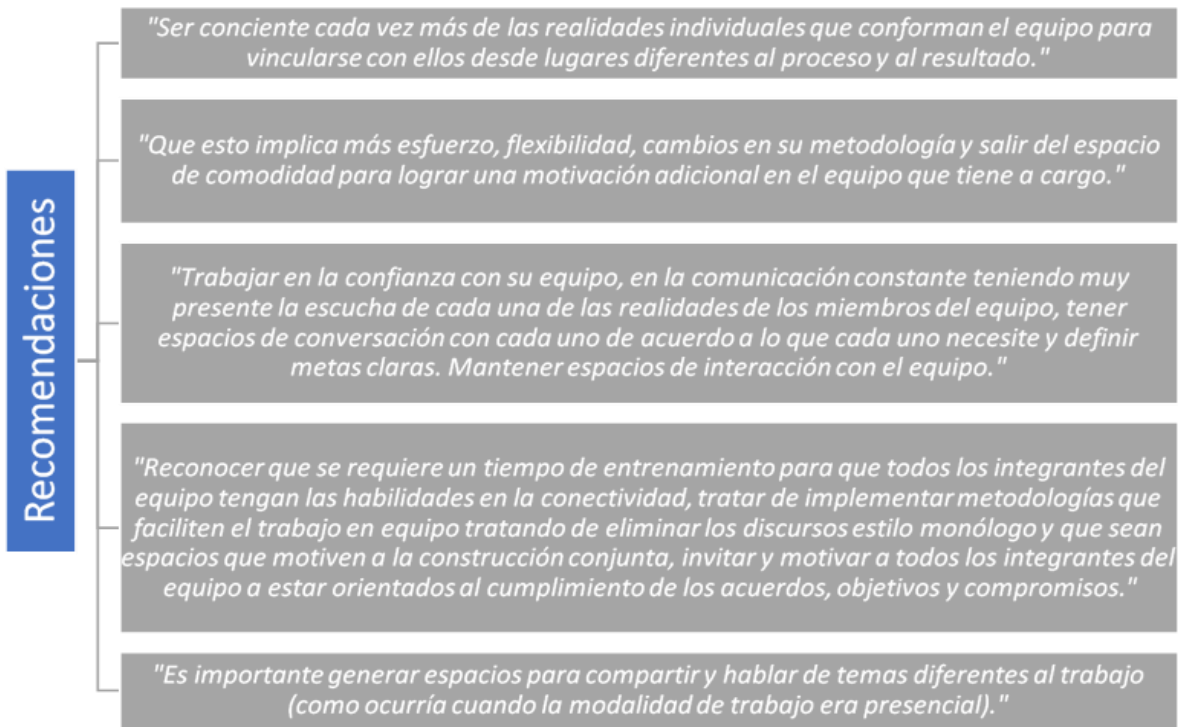
Cuando se comparan los resultados encontrados en este proyecto, con otros trabajos que también indagaron sobre el tema de habilidades blandas en perfiles directivos, se hallan varias similitudes. En el artículo de Moreno, Macías-Prada, & Uribe (2018), ordenan los atributos en una serie de categorías, y los agrupan por dimensiones cruciales para los funcionarios de nivel directivo. En la “*dimensión estratégica*”, que según los autores se refiere “*al conjunto de atributos que el funcionario pone al servicio de los propósitos de la organización a partir de sus destrezas de pensamiento, relacionamiento y enfoque*”, identificaron habilidades como la gestión del cambio, habilidad de escucha, creatividad y toma de decisiones basada en información (Moreno, Macías-Prada, & Uribe, 2018). En la “*dimensión personal*” definida como “*el fuero interior del funcionario de nivel directivo y que lo habilitan para desempeñarse de manera óptima con sus equipos de trabajo*”, encontraron habilidades como trabajo colaborativo, conocimiento del ser humano, resolución de conflictos, empatía y sensibilidad social (Moreno, Macías-Prada, & Uribe, 2018). Finalmente, en la “*dimensión conocimiento*”, que es la dimensión que “*abarca todos aquellos saberes fundamentales (teóricos y técnicos) que permiten al funcionario desempeñarse de manera óptima en las organizaciones*” se resaltan aspectos importantes como las telecomunicaciones y el ser humano visto desde la psicología y sociología (Moreno, Macías-Prada, & Uribe, 2018).

En el trabajo de grado de Jaramillo (2020) llamado “*Caracterización de las competencias estratégicas de los directivos de las empresas del sector TIC en Antioquia*”, identificó competencias y habilidades importantes para directivos, similares a las presentadas en este trabajo, como: liderazgo directivo, innovación, comunicación, perseverancia, entre otras.

### 8.3 OBJETIVO 3

Finalmente, para el desarrollo del tercer objetivo específico “*Proponer consideraciones y recomendaciones para fortalecer el desarrollo socioemocional de líderes presenciales y virtuales*”, y esperando que la modalidad de trabajo virtual se establezca como una opción viable y protagónica una vez la pandemia se haya superado (como se tiene presupuestado en muchas compañías), se indagó con los expertos elegidos para este proyecto sobre qué factores son determinantes a la hora de dirigir un equipo de forma remota, y cuáles son esas recomendaciones que vale la pena tener en cuenta en el teletrabajo. Antes que nada, es importante aclarar que las respuestas dadas provienen de líderes que se enfrentaron a un cambio de contexto repentino y que no contaban con experiencia previa para teletrabajar, por lo que se basan únicamente en sus vivencias recientes para dar los consejos presentados en la **Figura 18**.

También se mencionaron durante las entrevistas aspectos importantes y temas recurrentes como lo son: comunicación permanente, pero tratando de respetar y diferenciar el límite de los espacios personales; La importancia de orientarse hacia el aprendizaje para que cada día se construyan nuevas formas de avanzar y se pueda adaptar a un estilo propio; Entender que el cambio de contexto también implica un cambio en la forma de trabajar, y no es lo mismo a lo que se está acostumbrado; Adoptar rutinas, hacer pausas activas, establecer y respetar horarios, teniendo claro que no todo es trabajo; Construir confianza y acompañamiento permanente a los coequiperos, y prestar especial atención a la estabilidad emocional de los individuos y del grupo en general; Mantenerse optimista, paciente, disciplinado y ordenado a la hora de trabajar desde el hogar.



**Figura 18.** Recomendaciones dadas por los expertos al ser entrevistados. Fuente: elaboración propia.

### CONCLUSIONES PARA EL OBJETIVO 3

Según los aportes entregados por los expertos, se pueden dividir las recomendaciones en dos grandes grupos. El primero, pensado para cualquier empleado, sin importar el cargo que desempeña, el cual no se encuentra acostumbrado a teletrabajar. Los entrevistados recomiendan para este caso tener apertura y disposición a aprender, tener rutinas y respetar los horarios establecidos, entender que el cambio de contexto también implica un cambio en la forma de trabajar, ser paciente y tener claridad en su rol.

El segundo grupo está enfocado en recomendaciones para líderes que comenzarán a desempeñarse de manera remota y que tendrán a su cargo un equipo de trabajo virtual.



También se indagó por los aspectos e ítems más importantes a la hora de teletrabajar, como se muestra en la **Figura 15** y los resultados evidencian que lo más importante es tener rutinas y horarios definidos y contar con espacios físicos adecuados, bien dotados y silenciosos, igual que contar con una conexión a internet.

Por último y a modo de enseñanza, se les preguntó a los entrevistados por las enseñanzas que les deja la pandemia hasta el momento. Para el (**Sujeto 6**) hay que reconocer la fragilidad y vulnerabilidad como elementos presentes en todos. Para el (**Sujeto 8**) los efectos de la pandemia son diferentes en cada uno de los grupos según la edad, la personalidad y la ocupación. Gestionar estas variables es relevante, pero no siempre es realmente un riesgo, puede ser una oportunidad enriquecedora. Por su parte el (**Sujeto 13**) piensa que el teletrabajo es efectivo y muy productivo, y dice que la familia es muy importante y la oportunidad de compartir espacios y tiempos con los seres queridos es una oportunidad maravillosa. Finalmente, el (**Sujeto 15**) dice que el ser humano puede adaptarse a cualquier dificultad.

#### **8.4 PROJECT MANAGEMENT**

Es una realidad que la pandemia afectó a las organizaciones y a cada una de las áreas que las componen. Las PMOs (Project Management Office) o las áreas encargadas de la gestión de los proyectos, también se vieron afectadas por esta situación que se estaba viviendo. Para algunas empresas, se tomó la decisión de suspender y hasta cancelar proyectos que se tenían planeados para el año 2020, debido a la urgencia de enfocar sus esfuerzos en responder a la pandemia. Otras compañías tuvieron una postura completamente opuesta. El (**Sujeto 2**) dice que en su compañía estaban conscientes de que

no podíamos solo cerrar todo el desarrollo futuro por una situación del presente, entonces trataron de equilibrar entre cómo continuaban, con unas estrategias muy de corto plazo para afrontar la pandemia; al mismo tiempo potenciando estrategias futuras con proyectos, iniciativas. Por el contrario, el (**Sujeto 4**) dice que, aunque el año pasado fue positivo, hubo muchos proyectos paralizados y que aún no han sido retomados.

Para entender cómo ha sido el desarrollo y la gestión de proyectos en el contexto actual y cómo la modalidad virtual podía cambiar la metodología tradicional de gerencia de proyectos, se preguntó a los expertos sobre esta situación. El (**Sujeto 5**) dice que el simple hecho de empezar a participar en un proyecto y no conocer o haber trabajado previamente con el resto integrantes del equipo, ya se presenta como un cambio importante a tener en cuenta. La articulación de equipo de desarrollo, se puede llevar a cabo, pero se crean lazos más fuertes desde lo presencial, al igual que en los momentos de construcción, donde la virtualidad entorpece el proceso. Desde un punto de vista más positivo, la virtualidad también ha permitido contar en los proyectos con personas que no se encuentran ubicadas físicamente en el mismo lugar, y ha abierto grandes posibilidades a la hora de incorporar talentos diferentes en proyectos grandes e importantes para la compañía, con pensamientos y experiencias distintas. Otro factor positivo que trajo la virtualidad a los proyectos fue la instauración de un comité patrocinador para cada uno de estos. Antes, a los proyectos los patrocinaba la vicepresidencia del área afín, ahora se involucran diferentes áreas y hay un acompañamiento más grande. Por su parte, el (**Sujeto 6**) sostiene que antes de la pandemia se reunía al equipo de trabajo, se hacía el seguimiento al proyecto, cada quien respondía por su lote, se hacía el acta, quedaban los compromisos y se interactuaba muy poco entre el equipo hasta la siguiente reunión. En la modalidad virtual cambia esa dinámica y se empieza desde lo humano y desde el bienestar de cada uno de los integrantes, y ya se crea

empatía a raíz de esa situación, entonces ya el desarrollo de las tareas y de la parte técnica se lleva a cabo de forma más fluida y con mejores sinergias. Finalmente, el **(Sujeto 3)** dice que la misma concepción original de los proyectos, tiene una necesidad de cambio en este momento. Antes, la forma en la que se estructuraban los proyectos, se hacía desde la planeación, de la planeación salen unos proyectos, sale portafolio y se empiezan a gestionar. Todos, en términos generales, en las mismas metodologías. La caracterización del proyecto la daba el nivel de incertidumbre y la razón por la cual se hacía el proyecto. Cuando se hizo la transición de llevar los proyectos a la virtualidad los que menos se vieron impactados, fueron aquellos que estaban liderados por personas o equipos que fueron capaces de replantearse todo en el proyecto, y con ese medio y contexto, pensaron qué cambios había que hacer para que llegar a buen término. Cuando solamente se trata de llevar a lo virtual lo que estaba presencial, ahí es donde aparecen ineficiencias.

Analizando la metodología tradicional para la gestión de proyectos a través del PMBOK del PMI, en el apartado 9, llamado “Gestión de los recursos del proyecto”, donde en la sección 9.4 (Desarrollar el Equipo) y 9.5 (Dirigir al Equipo), se habla de la conformación del equipo de trabajo dentro del proyecto. Como ya se documentó en las entrevistas, el tema humano varía sustancialmente al cambiar de modalidad presencial a virtual, por lo que vale la pena revisar estos apartados en la metodología tradicional.

## **9. RECOMENDACIONES**

El PMBOK del PMI plantea directrices para la dirección de proyectos. Se recomienda en futuras investigaciones evaluar cómo se adapta la metodología propuesta a modalidades

virtuales, con especial énfasis en los numerales 2 (El entorno en el que operan los proyectos) el cual habla de las condiciones generales en las que va estar inmerso el proyecto, 3 (El rol del director del proyecto) donde someramente se toca el tema de las habilidades blandas que debe tener un director de proyectos, 9 (Gestión de los recursos del proyecto) referente a la composición, desarrollo y dirección del equipo de proyectos, 10 (Gestión de las comunicaciones del proyecto) y 13 (Gestión de los interesados del proyecto).

Para futuras investigaciones se recomienda continuar con la ejecución de nuevas entrevistas y encuestas, ampliando su alcance a otros niveles, como líderes en empresas medianas e incluso pequeñas, de manera que puedan contrastarse las visiones y conocimientos de nuevos expertos y llegar a nuevas conclusiones relacionadas con los requerimientos de habilidades blandas, y también conocer desde el punto de vista organizacional, cómo estas empresas se adaptaron al contexto pandémico.

Para futuras investigación se recomienda hacer seguimiento a la evolución del virus y sus variantes en los próximos años, como también estudiar la posible adaptación y acogida que pueda tener la modalidad virtual en las compañías, una vez la emergencia sea superada en su totalidad.

## **9.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Es importante recalcar y aclarar que este trabajo fue una primera aproximación hacia el tema de las habilidades blandas dentro de las organizaciones, en medio de un contexto reciente, como es la pandemia de la COVID – 19. Fue precisamente el virus la principal limitante a la hora de desarrollar el trabajo de campo para este documento, ya que dificultó

considerablemente el proceso de búsqueda de candidatos que cumplieran con los perfiles definidos previamente, y retrasó la ejecución de las entrevistas semiestructuradas, al igual que el desarrollo de las encuestas.

## **9.2 REFLEXIÓN PERSONAL (DISCUSIÓN)**

La pandemia COVID – 19 cogió desprevenido a todo el mundo en cualquier aspecto de la vida. Los seres humanos tienden a planear cada una de sus actividades a corto, mediano y largo plazo, donde se fijan y proponen metas y objetivos e incluso se construyen estrategias para lograr el cumplimiento de estos. Previamente, a la propagación de la enfermedad a nivel mundial, se habían tomado decisiones con la convicción de que se iba a conseguir el mejor resultado y que todo estaba direccionando y orientado para avanzar hacia un extenso horizonte de posibilidades. Pero sin previo aviso, y sin estar pronosticado, salido de todo contexto y hasta por fuera de los mejores planes de riesgo personales o laborales, empezó la propagación de un virus nunca antes visto, el cual interrumpió abruptamente muchos de estos planes, personales y profesionales, y retó a la raza humana a adaptarse a un nuevo contexto. Desde ese momento la sociedad entendió que todo había cambiado, que nada volvería a ser como antes y que tendría por delante un largo camino de cara a esta nueva realidad.

El distanciamiento social y la cuarentena obligatoria, que fueron impuestos por los gobiernos de los diferentes países para contrarrestar la propagación de la enfermedad, obligaron a todas las empresas grandes, medianas y pequeñas, a pensar y replantear sus operaciones cotidianas, para en cierta medida, adoptar soluciones digitales inmediatas, seguras y eficientes que permitieran garantizar el funcionamiento normal de sus

operaciones. Algunas organizaciones, por ejemplo, la universidad EAFIT contaron con algo de suerte, ya que tenían terreno ganado con respecto a la virtualidad. Esta institución contaba con una infraestructura digital, antes de la pandemia, lo suficientemente robusta como para prestar servicios de educación virtuales, con nuevas tecnologías dentro y fuera de las aulas de clase. Igualmente, en el campo del teletrabajo, áreas específicas de la organización venían poco a poco implementándolo y retroalimentando al resto de la organización. Aun con toda la infraestructura y tecnología que ya se tenía, no se puede decir que la universidad EAFIT se encontraba preparada para esta situación, ya que tuvo que superar importantes obstáculos para hacerle frente a la pandemia.

Desde el punto de vista de la economía mundial, y en especial para la economía colombiana, el nuevo contexto pandémico representó un revés importante para la estabilidad de la misma. La pandemia ha dejado miles de empresas cerradas, millones de desempleados, y peor aún, millones de muertes a nivel mundial. Es cierto, que gracias al rápido desarrollo por parte de las diferentes casas farmacéuticas de una vacuna contra la COVID – 19, el número de defunciones y de casos clínicos complicados a raíz de la enfermedad se ha visto reducido considerablemente, pero la realidad marca que todavía es muy pronto para bajar la guardia y pensar que ya estamos seguros. Con la aparición de nuevas variantes del virus, sumado al peligroso mito de que *“por estar vacunado, ya no me puedo enfermar”*, se han visto rebrotes y nuevas olas de contagios a nivel mundial.

Otro tema importante al cual se le debe poner la lupa, es la salud mental de los empleados con respecto al cambio de contexto. El ser humano es naturalmente una especie social que necesita la interacción con otras personas para sentir tranquilidad en su día a día. A muchas personas les costó adaptarse al cambio de modalidad de trabajo. Se pasó de

interactuar con más de 40 personas al día, a estar encerrados con la familia más cercana o en muchos casos completamente solos en cuestión de pocos días.

Una vez mencionados los factores negativos de la situación actual, vale la pena resaltar las partes positivas, o mejor dicho las oportunidades que generó la pandemia. En primer lugar, las empresas rompieron diferentes paradigmas y barreras mentales como, por ejemplo: *“no se puede trabajar de forma remota ya que la productividad va a disminuir”*. Como ya expresaron los entrevistados, la productividad en muchos casos aumentó al trabajar de manera remota, gracias a diferentes factores que ya fueron mencionados. Gracias al contexto adverso, las organizaciones, y las personas que las componen, ahora son más conscientes de temas que antes no se les daba la importancia merecida, por ejemplo: la salud mental y las enfermedades mentales que cada vez están más presentes en la vida cotidiana; la importancia del ser humano dentro de las empresas por encima de los resultados, métricas y objetivos cumplidos en el trabajo; el crecimiento de las habilidades blandas sobre las duras en el contexto actual; entre otros muchos factores.

Para concluir, y a manera de reflexión personal, pienso que la pandemia COVID – 19, al igual que la gran mayoría de eventos catastróficos que han ocurrido a lo largo de la historia, no solo ha traído sufrimiento y angustia al ser humano, sino también le ha dado la oportunidad y le ha permitido salir de una “zona de confort” y avanzar en diferentes aspectos sociales, culturales, laborales y personales. También considero que todavía queda mucho por aprender, sobre todo cuando se trata del tema de la virtualidad, ya que esta debe ser regulada, tener unos estándares y protocolos a la hora de trabajarse. Aun así, pienso que la pandemia en algún momento será superada, pero la experiencia generada con el teletrabajo y los equipos virtuales organizados con buenas prácticas de gestión y colaboración

permanecerá, y aunado al desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías, se marcará una nueva era para la raza humana.

Finalmente, creo que es importante destacar el poder de adaptación y resiliencia que tuvo la humanidad ante esta difícil situación.

*Resilience is understood as the ability of the human being to face life's adversities, overcome them and be positively transformed by them –*  
(Henderson Grotberg, 2006)



## REFERENCIAS

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 1-11.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 127-143.
- Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E., Araújo, I., & Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *CEER*, 288.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 41-53.
- Bravo-Ibarra, E., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*.
- CAF. (2018). Aumento de la productividad y estabilidad fiscal, las grandes asignaturas pendientes de América Latina. *CAF Publishing*.
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L.-F. (2020). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*.
- ConceptoDefinición. (18 de Julio de 2020). *Salud Integral*. Obtenido de ConceptoDefinición.de: <https://conceptoDefinición.de/salud-integral/>

- Contreras Torresa, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., . . . Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. *Applied Measurement in Education*. Taylor & Francis Online.
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales: Universidad ICESI*.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica Uisrael*.
- Eurofound & OIT. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Informe de Investigación. Obtenido de OIT.
- Fiszbein, A., Cosentino, C., & Cumsille, B. (2016). El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina: Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública. *CAF*.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaeceta Laboral*, (Vol. 19, Issue 1).
- Gobierno de Colombia. (28 de mayo de 2020). Decreto 749 de 2020: Por medio del cual el Gobierno Nacional ordenó el Aislamiento Preventivo Obligatorio en todo el territorio colombiano. Con fuerza de ley.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.
- Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J., & Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 64-69.
- Henderson Grotberg, E. (2006). La resiliencia en el mundo de hoy: como superar la adversidad. *Gedisa*.

- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 135-143.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Honorable Senado de la Nación Argentina. (2017). Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Hook, S. (1958). El héroe en la historia. Un estudio sobre la limitación y la posibilidad. *Argentina: Ediciones Galatea*.
- Hoon Han, J., Yoo You, Y., & Taek Jung, J. (2015). The Impact of Leadership on Individual Creativity and Organizational Innovation. *Indian Journal of Science and Technology*, (Vol. 8, Issue 24).
- Hougaard, R., Carter, J., & Mohan, M. (2020). Build Your Resilience in the Face of a Crisis. *Harvard Business Review*, 70-73.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 179-202.
- Instituto Nacional de Salud. (10 de 11 de 2020). *COVID-19 en Colombia: Reporte*. Obtenido de Minsalud: <https://www.ins.gov.co/Noticias/paginas/coronavirus.aspx>
- Instituto Nacional de Salud. (10 de 09 de 2021). *COVID-19 en Colombia: Reporte*. Obtenido de Minsalud: <https://www.ins.gov.co/Noticias/paginas/coronavirus.aspx>
- International Monetary Fund. (2019). *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*. Washington, D.C: IMF.
- International Monetary Fund. (2020). *Global Financial Stability Report*. IMF.

- International Monetary Fund. (2020). *Preguntas y respuestas: La respuesta del FMI a la COVID-19*. Obtenido de IMF: <https://www.imf.org/es/About/FAQ/imf-response-to-covid-19#Q4>
- International Monetary Fund. (2020). *World Economic Outlook: October 2020*. IMF.
- Jacquart, P., Cole, M., Gabriel, A., Koopman, J., & Rose, C. (2017). Studying leadership: research design and methods. In J. Antonakis & D. Day. *The nature of leadership*, Sage Publishing.
- Jaramillo, C. A. (2020). Caracterización de las competencias estratégicas de los directivos de las empresas del sector TIC en Antioquia. *MBA*.
- Jensen, N., Lyons, E., Chebelyon, E., Le Bras, R., & Gomes, C. (2020). Conspicuous monitoring and remote work. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 489-511.
- Kempster, S. (2009). How managers have learnt to lead. Exploring the development of leadership practice. *New York: Palgrave Macmillan*.
- Krymalowski, M., Fahrback, C., & Behrens, D. (2020). Moving Towards Remote Organizations: How to apply holistic leadership to shape a desirable next normal. *EgonZehnder*.
- Lin, C. (2020). Delivery Technology Is Keeping Chinese Cities Afloat Through Coronavirus. *Harvard Business Review*.
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., & Zavala Berbena, M. A. (2017). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 57-70.
- Manpower Group. (2018). Estudio ManpowerGroup sobre escasez de talento 2018. *MPG*.
- Markman, A. (2020). Slow Down to Make Better Decisions in a Crisis. *Harvard Business School*, 67-69.

- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, A., & Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*.
- Matus, O., & Gutiérrez, A. (2015). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *Journal of Industrial Neo-Technologies*, 9.
- MediaLab & Gran Colombia Gold. (2020). El Camello. *Las 20 habilidades blandas que debes tener si estás aplicando a un empleo*.
- Moreno, J. B., Macías-Prada, J. F., & Uribe, J. F. (2018). Atributos que empresarios en Antioquia valoran en funcionarios de nivel directivo. *Universidad del Norte. Pensamiento & Gestión*, 26-57.
- National Soft Skills Association. (23 de Marzo de 2018). *Research and best practices in Soft Skills*. Obtenido de National Soft Skills Association: <https://www.nationalskills.org/>
- OCDE. (2017). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias y Emprendimiento. *OECD Publishing*.
- OIT. (2017). Desafíos de la productividad y el mundo laboral. *ILO Publishing*.
- Olivares Escanilla, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 137-148.
- Orejuela, J. (2018). Investigar sin angustias: Una guía práctica de metodología de la investigación para no morir en el intento. *Universidad de Sao Paulo*.
- Orejuela, J. (2019). Investigar sin angustias: claves estratégicas para desarrollar/orientar. *Universidad de Sao Paulo*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Informe: Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (30 de 06 de 2020). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. Obtenido de WHO: <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

- Organización Mundial de la Salud. (s. f.). *Los nombres de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) y del virus que la causa*. Obtenido de WHO: [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)
- Ortega Goodspeed, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *CAF*.
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. *Universidad Tecnológica Ecotec*.
- Pan American Health Organization. (2020). *COVID-19 Americas' Regional Dashboard: Geographic Distribution of Cases and Deaths*. Obtenido de WHO: <https://who.maps.arcgis.com/apps/dashboards/efb745c3d88647779beccb91c0e715f9>
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). El Impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Sexta edición*. Atlanta: PMI.
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 87-103.
- Real Academia Española. (s.f). *Teletrabajo*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/teletrabajo>
- Reeves, M., Fæste, L., Chen, C., Carlsson-Szlezak, P., & Whitaker, K. (2020). How chinese companies have responded to Coronavirus. *Harvard Business School*, 34-42.
- Reeves, M., Lang, N., & Carlsson, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business School*, 6-11.

- Rice, Jr, J. B. (2020). Prepare Your Supply Chain for Coronavirus. *Harvard Business School*, 17-20.
- Rodríguez Pinzón, É. (2020). Colombia. Impacto económico, social y político de la COVID-19. *Fundación Carolina*.
- Saavedra-Mayorga, J. J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 59.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. *Pontificia Universidad Católica de Chile*, 20.
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 250-260.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 35-71.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Susser, P., & Tyson, T. (2020). What are companies' legal obligations around Coronavirus? *Harvard Business Review*, 21-25.
- Tarki, A., Levy, P., & Weiss, J. (2020). The Coronavirus crisis doesn't have to lead to layoffs. *Harvard Business School*, 26-30.
- Tito Maya, M., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills: una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 59-76.
- Triantogiannis, L., & Weggemans, G. (2020). Architects of Change: How HR Leaders Are Creating Adaptive Organizations in a Crisis. *EgonZehnder*.

- University of Oxford. (2021). Coronavirus (COVID - 19) Vaccinations. *Our World in Data*.
- Uzurriaga Balanta, M. F., Osorio Quintana, C. A., & Arias Erazo, O. F. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos. *Universidad Santiago de Cali*, 13.
- Valencia Cobos, J., Serrano, J., Chamorro Miranda, D., López Silva, L. E., Córdoba, G. C., López Romano, S., & Samper Valdirir, M. (2013). Habilidades Cognitivas y Socioemocionales. *Universidad del Norte*.
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región. *OIT & Cinterfor*.
- Vera Millalén, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 53-73.
- Whitmore, P. (1972). What are soft skills? *U. S. Army*.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2017). Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 7-17.
- Yaneth, D. (24 de Abril de 2010). *Habilidades Gerenciales*. Obtenido de Blogger: <http://habilgerenciales.blogspot.com/2010/04/glosario.html>
- Zaccaro, S., Dubrow, S., & Kolze, M. (2017). Leader traits and attributes. In J. Antonakis & D. Day. *The nature of leadership*, 29-55.
- Zaccaro, S., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, Sage Publishing, 2-43.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 51-68.



## ANEXOS

### PERFILES DE LOS SUJETOS

#### 1. PERFIL DIRECTIVO

**Directivo #1:** Yohana Fernández es psicóloga especialista en desarrollo de talento humano y psicoanalítica de la Universidad de Antioquia. Durante 8 años prestó asesorías a diferentes empresas en los procesos de desarrollo de talento humano. Hace 3 años ingreso a Sura como analista del desarrollo del talento humano, y actualmente es la directora de desarrollo organizacional y pertenece al equipo de talento humano en la oficina corporativa de Sura. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #2:** Juan David Guerra es ingeniero industrial de la Universidad de Antioquia. Entro a trabajar con Sura en el año 2005 apoyando el área de procesos básicos (ISO 9000). Posteriormente trabajó como analista de estrategia en diferentes áreas e hizo acompañamiento a la primera fase de la estructuración de diferentes proyectos durante 4 años. Simultáneamente se fue formando en distintas metodologías de proyectos. Después pasó a acompañar como coordinador de desarrollo organizacional tanto en proyectos, como en estrategia. En el 2015 lideró el proyecto de la adquisición de la empresa RCA por parte de Sura en Panamá. En el 2016 pasa a ser gerente de desarrollo organizacional en el área de talento humano. Actualmente se desempeña como vicepresidente de talento humano para Sura Brasil. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #3:** Catalina Cardona es ingeniera financiera con enfoque en psicología organizacional. Entro a trabajar con Sura hace 16 años, apoyando el área de desarrollo organizacional durante 8 años. Tuvo formación y certificación en temas de procesos, proyectos (certificación PMO y cursos en metodologías Agile) y planeación estratégica. Actualmente es líder de los procesos de desarrollo organizacional, apoyando temas como el desarrollo de equipos y desarrollo individual dentro de la compañía, gestión del conocimiento y del desempeño, y atracción y selección de talento humano. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #4:** Martha Ruby Falla es abogada especialista en derecho público (Estado, gobierno y políticas públicas) y gerencia internacional de la Universidad de los Andes. Fue inspectora regional de autoridad ambiental en Cornare (Corporación Autónoma Regional de las Cuencas de los Ríos Negro y Nare), en el instituto de desarrollo urbano, secretaria de medio ambiente en Medellín, directora del parque Arví y directora de sostenibilidad de interconexión eléctrica y actualmente, y desde hace 4 años, se desempeña como directora de sostenibilidad de Postobón. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #5:** Carmela Cardona es ingeniera industrial de la Escuela de Ingenieros de Antioquia (EIA) y magister en desarrollo humano organizacional de la Universidad EAFIT. Lleva 9 años trabajando en Sura, donde actualmente se encarga de liderar los procesos de la compañía (oficina corporativa) en materia de diseño organizacional, compensación, proyectos, procesos, planeación de tendencias de talento humano y gestión de información

de talento humano. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #6:** Elizabeth Calle es ingeniera sanitaria de la Universidad de Antioquia, con especialización en ingeniería de recursos hídricos urbanos de la Universidad de los Andes, magister en ingeniería ambiental de la Universidad de los Andes y magister en gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT. Lleva 15 años trabajando con EPM, donde actualmente se desempeña en la vicepresidencia de proyectos e ingeniería, tiene a cargo el liderazgo del componente ambiental y social en los proyectos de infraestructura y mejora operacional. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Directivo #7:** Sergio Pérez es ingeniero civil de la facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, con diplomados en Administración de Empresas (PADE) del Instituto de Negocios de la Universidad de la Sabana (INALDE), de Alta Gerencia de la Universidad EAFIT y de CEO's Management Program Kellogg School of Management. Northwestern University. Siempre se ha desempeñado en el sector privado en diferentes cargos en Suramericana S.A., empresa a la cual ha estado vinculado durante 33 años. Algunos de los cargos que ha desempeñado son: Ingeniero de Ramos Técnicos, Director Comercial en la Sucursal Corredores, Jefe del Departamento de Riesgos Técnicos, Gerente de la Sucursal Corredores Medellín, Gerente Regional Antioquia, Gerente Regional Bogotá, Vicepresidente Internacional y a la fecha Vicepresidente de Talento Humano de Suramericana S.A. Actualmente ocupa el cargo de Vicepresidente de Talento Humano de Suramericana S.A (corporativo) donde se coordinan las filiales ubicadas en 9 países en Latinoamérica que suman 20.557 colaboradores a Diciembre de 2020.

## 2. PERFIL ACADÉMICO

**Académico #1:** Lizeth Giraldo es ingeniera ambiental y sanitaria. En los últimos años se ha dedicado a la docencia en la Corporación Universitaria Lasallista, donde actualmente se desempeña como coordinadora del programa de ingeniería ambiental. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Académico #2:** Carlos Mario Betancur es administrador de empresas, especialista y magister en desarrollo humano, magister en administración y doctor en ciencias económicas y administrativas. Se ha desempeñado como docente de tiempo completo del departamento de organización y gerencia, coordinador académico de organización y gerencia para el área de gestión humana y el énfasis en gestión humana, coordinador académico para educación continua, coordinador del semillero de investigación en gestión humana (Sighe) y coordinador del grupo de estudio en gestión humana. Ha sido jefe del departamento de beneficios y compensación, asistente de la dirección de desarrollo humano-bienestar universitario, así como coordinador y auxiliar de nómina de la Universidad EAFIT. Actualmente se desempeña como jefe del departamento de organización y gerencia, y como coordinador de la maestría en desarrollo organizacional.

**Académico #3:** Sergio Betancur es trabajador social de la Universidad de Antioquia, especialista en educación ambiental de la U.P.B. Es coach ejecutivo certificado por The International School of Coaching TISOC. Magíster en educación y desarrollo humano del CINDE y la universidad de Manizales. Socio – consultor de Domos - asesores en gestión del Talento Humano Ltda. Con experiencia en empresas como: ISAGEN, Contraloría General

de Medellín, Inversiones Mundial (Proyecto Platino), Compañía Global de Pinturas-Pintuco, Consorcio CCC Porce III, Bancolombia, TCC, Ingenio Risaralda, Colsubsidio en Bogotá, Cacharrería Mundial, ANDERCOL, Terminales de Transporte de Medellín, Microplast y Coldeplast, TIEMPOS S.A, el sistema de Bibliotecas de la U de A, ASIDUA (Asociación de Ingenieros Industriales de la Universidad de Antioquia), Convenio Mondragon – SENA, Cooperenka, Internexa (Empresa filial de ISA) Coofinep y Orbitel, entre otras. Actualmente se desempeña como docente de pregrado y postgrado en la Universidad EAFIT. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Académico #4:** Olga Lucia Vanegas es trabajadora social de la Universidad de Antioquia, especialista en gerencia del desarrollo humano y magíster en administración de la Universidad EAFIT, especialista en formación empresarial de la universidad Pinar del Río, en Cuba. En los últimos veinte años ha participado en la dirección, diseño, desarrollo y evaluación de procesos relacionados con la gestión del talento humano, la formación organizacional, la docencia, el desarrollo comunitario y la gerencia de servicios en organizaciones como: Formactiva Ltda., Almacenes Éxito S.A., Empresas Públicas de Medellín, Universidad de Antioquia, Cooperativa CRESER CTA., Cooperativa Recuperar CTA, Comercializadora Internacional Index S.A., Cooperativa de Trabajadores de Index, Fundación Solidaria La Visitación, universidad EAFIT, universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad San Buenaventura, Institución Universitaria CEIPA, Universidad de la Salle y Universidad Antonio Nariño. Actualmente se desempeña como docente de pregrado y postgrado en la Universidad EAFIT. Trabajó con equipos de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Académico #5:** Francisco Darío López es psicólogo de la Universidad de Antioquia y doctor en administración y dirección de empresas de la Universidad Ramon Llull en Barcelona, España. Fue decano de la Escuela de administración hasta 2014 de la Universidad EAFIT. Actualmente, se desempeña como docente del departamento de organización y gerencia, con un total de 19 años de experiencia como académico. (NOTA: El profesor Francisco López no participó de la primera fase del trabajo (entrevista), ya que es el asesor del trabajo de grado.)

### 3. PERFIL DEL LIDERADO

**Liderado #1:** Natalia Serrano es economista y magister en economía de la Universidad de los Andes, y actualmente está cursando una especialización en derecho de las telecomunicaciones. Trabajó en el DNP (Departamento Nacional de Planeación), en la subdirección de telecomunicaciones durante 2 años. Posteriormente paso a trabajar con el ministerio de telecomunicaciones (MinTic) como asesora financiera, y posteriormente en el año 2019 entro a trabajar en la dirección de vigilancia y control. Actualmente se encuentra apoyando diferentes proyectos relacionados con infraestructura, cierre de brecha digital, entre otros. Formó parte de un equipo de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Liderado #2:** Daniel Rojas es economista de la Universidad del Rosario y magister en analítica de la Universidad de los Andes. Trabajo como científico de datos para el DNP (Departamento Nacional de Planeación), donde apoyó proyectos de analítica de datos e inteligencia artificial para la toma de decisiones en diferentes áreas. Trabajo como consultor para la presidencia de la república y para el ministerio de telecomunicaciones (MinTic).

Actualmente se desempeña jefe de inteligencia de mercadeo para el banco Davivienda. Formó parte de un equipo de forma remota por primera vez durante la pandemia.

**Liderado #3:** Mauricio Cadavid Sandoval es ingeniero civil y especialista en gerencia de proyectos de la Universidad EAFIT. Trabajó 1 año y medio con la constructora Mainco SAS en el área de licitaciones y presupuestos. Actualmente se desempeña como suscriptor de seguros generales en Sura y lleva 9 años en ese cargo. Formó parte de un equipo de forma remota por primera vez durante la pandemia.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO



YO \_\_\_\_\_ declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada ***“LIDERANDO EQUIPOS EN MODALIDAD NO PRESENCIAL: LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE HABILIDADES BLANDAS EN ÉPOCA DE PANDEMIA”***, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la **UNIVERSIDAD EAFIT**.

Entiendo que este estudio busca **IDENTIFICAR LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE HABILIDADES BLANDAS DE LIDERES EN PROYECTOS DEVELADOS DURANTE LA PANDEMIA COVID – 19, POR MEDIO DE JUICIO DE EXPERTOS (U OPINIÓN EXPERTA) DE DIRECTORES DE PROYECTOS Y ACADÉMICOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, CON EL FIN DE APORTAR AL DESARROLLO INTERPERSONAL DE LÍDERES EN PROYECTOS** y sé que mi participación se llevará a cabo vía **VIDEOLLAMADA**, en el horario **CONVENIDO** y consistirá en responder una **ENTREVISTA Y UNA ENCUESTA** que demorará alrededor de **30 MINUTOS**. Me han explicado que la información registrada será confidencial y de uso académico exclusivo.

Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo.

Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:



**RESUMEN DEL PROYECTO:**

**Liderando equipos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO DE REFERENCIA	MÉTODO					
					INSTRUMENTOS:			TIPO DE ESTUDIO Y TIPO DE DISEÑO	SUJETOS	PROCEDIMIENTO
					Categorías / Variables	Parámetros (Subcategorías)	Técnica de Recolección de Información			
Liderando equipos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia	Incertidumbre y desconocimiento por parte de líderes de proyectos a la hora de dirigir equipos de trabajo durante la pandemia (modalidad no presencial)	Identificar los nuevos requerimientos de habilidades blandas de líderes develados durante la pandemia COVID – 19, por medio de juicio de expertos (u opinión experta) de directivos y académicos de la ciudad de Medellín, con el fin de aportar al desarrollo interpersonal de líderes en proyectos.	1. Analizar los cambios que trajo consigo la pandemia COVID – 19 al interior de las empresas, a partir de los testimonios de directivos y académicos de la ciudad de Medellín.	Habilidades blandas relacionadas con proyectos y liderazgo	Habilidades blandas para líderes (C)	Cómo las habilidades blandas han ganado importancia en los últimos años, y con mayor énfasis en el contexto más reciente de pandemia, e.j:	Entrevistas a profundidad semiestructuradas & Escala valorativa numérica	Enfoque Cualitativo	1. Organizacional: directivos de organizaciones en Medellín con PMO, con más de 15 años de experiencia en proyectos, con personal a cargo (20-30 personas) y que haya sido docente para habilidades blandas.	Fase 1: Definir el cuestionario, elección de los entrevistados y primera entrevista
			□ ○	△	Habilidades blandas para líderes que ganaron importancia durante la pandemia (C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del tiempo</li> <li>• Aprendizaje rápido</li> <li>• Capacidad para escuchar</li> <li>• Compostura</li> <li>• Creatividad e Innovación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>				
			△ □ ○	□	Adaptación al nuevo contexto (C)	Decisiones y cambios para afrontar la pandemia desde las empresas				
			2. Mostrar aquellas habilidades blandas asociadas a la figura de líder, que ganaron importancia desde la perspectiva de los expertos, durante la pandemia COVID – 19.	Liderazgo de equipos	Interacción y comunicación con el equipo de trabajo (C)	La nueva "normalidad".		Alcance Descriptivo	2. Organizacional 2: empleados de organizaciones en Medellín con PMO, con más de 10 años de experiencia en proyectos, que hagan parte de un equipo trabajo de proyectos en la actualidad.	Fase 3: Envío de listado a entrevistados y valoración numérica por parte de expertos
			3. Proponer consideraciones y recomendaciones para fortalecer el desarrollo socioemocional de líderes presenciales y virtuales.	Modalidad no presencial	Salud integral (C)	Condiciones óptimas para que los empleados desarrollen sus tareas.		Investigación Transversal	3. Academia: Docentes de maestría en gerencia de proyectos, con más de 15 años de experiencia en proyectos, que hayan trabajado el tema de habilidades blandas (Min. 3 publicaciones)	Fase 4: Promedio de la valoración, análisis de datos finales y triangulación con literatura
					Productividad y desempeño en el nuevo contexto pandémico (C)	Seguimiento a la salud mental de los empleados.		Muestra: caso tipo y en cadena		
						Horarios y manejo del tiempo				
						Aspectos positivos del teletrabajo.				
						Aspectos negativos del teletrabajo.				
						Consideraciones importantes a la hora de teletrabajar.				

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

<b>Liderando equipos de proyectos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia</b>		<b>Mes</b>	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Tareas</b>	<b>Estado</b>	<b>Semana</b>	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>Inicio del proyecto</b>																	
Definición tema para proyecto	Completado		■	■	■												
Reunión con posibles asesores	Completado			■	■												
Identificación y formulación del problema	Completado			■	■												
Revisión bibliográfica	Completado		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación a comité	Completado				■												
<b>Seminario de investigación</b>																	
Sesión I: Problema	Completado				■												
Sesión II: Objetivos	Completado					■											
Sesión III: Metodología	Completado						■										
Sesión IV: Entrega final	Completado						■	■									
<b>Trabajo de campo: Fase I</b>																	
Definición formulario entrevistas	Completado						■	■	■	■							
Búsqueda de entrevistados	Completado							■	■	■	■						
Primera entrevista	Completado							■	■	■	■						
<b>Trabajo de campo: Fase II</b>																	
Recolección de los datos	Completado							■	■	■	■						
Análisis de datos	Completado								■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definición listado de habilidades	Completado								■	■	■	■					
<b>Trabajo de campo: Fase III</b>																	
Segunda entrevista	Completado										■	■					
Valoración numérica	Completado										■	■	■	■	■	■	■
<b>Trabajo de campo: Fase IV</b>																	
Recolección de los datos	Completado											■	■				
Promedio de valoración	Completado											■	■	■	■	■	■
Análisis de datos	Completado											■	■	■	■	■	■
<b>Cierre del proyecto</b>																	
Finalizar redacción trabajo	Completado														■	■	■
Sustentación ante el comité	Completado																■
Entrega final	Completado																■

Anexo 4. Cronograma del trabajo de grado. Fuente: Elaboración propia.

Medellín, 01 de diciembre de 2020

Sres.  
**Comité Maestría en Gerencia de Proyectos**  
Universidad EAFIT  
La Ciudad

**Asunto: Presentación director Trabajo de Grado**

Respetado Comité,

Con ánimo de dar cumplimiento al proceso de presentación del asesor de trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos, a continuación, pongo a su consideración, y contando con previa aceptación de la persona en mención, la asesoría de mi trabajo de grado por **Francisco López Gallego**, vinculado al departamento de **Organización y Gerencia** de la **Universidad EAFIT**.

El profesor es **Doctor en Managent Sciences**. Se ha desempeñado como **profesor investigador en los últimos 30 años**. El trabajo de grado a presentar para optar al título de magíster será: **Liderando equipos de proyectos en modalidad no presencial: los nuevos requerimientos de habilidades blandas en época de pandemia**.

Cordialmente,



Francisco López Gallego  
Profesor  
Organización y Gerencia  
Universidad EAFIT



Juan Esteban Pérez Ferrer  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Universidad EAFIT