

Competencias no técnicas requeridas en cargos directivos y su importancia para el mejoramiento del clima organizacional en empresas de transporte aéreo afectadas por la pandemia.

Diana Patricia Valbuena Mateus

Código 5202021

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen.

El presente ensayo abarca la problemática a la cual se vieron enfrentados los altos directivos en tiempos de pandemia al tener que administrar una situación inesperada con efectos colaterales que en algunos casos fueron drásticos, en especial en el sector del transporte aéreo, el cual se vio gravemente afectado por cierres de aeropuertos y reducción de las operaciones a casi cero con todos los aviones en tierra y un sinnúmero de gastos por pagar sin ingresos. Ante esta problemática se tomaron medidas que desestabilizó tanto económica como emocionalmente a muchos trabajadores lo cual impacta directamente en el clima organizacional causando desmotivación. Ante esta situación fue necesario que los directivos contaran con competencias no técnicas fuertemente desarrolladas para preservar el activo más importante de una empresa como lo es el recurso humano.

Palabras clave: Clima organizacional, competencias, cargos directivos, pandemia,

Abstract.

This essay covers the problems that senior managers faced in times of a pandemic when they had to manage an unexpected situation with collateral effects that in some cases were dramatic, especially in the air transport sector, which was seriously affected due to airport closures and reduction of operations to almost zero with all planes on the ground and a myriad of expenses payable with no revenue. Faced with this problem, measures were taken that destabilized many workers both economically and emotionally, which directly impacts the organizational climate, causing demotivation. Faced with this situation, it was necessary for managers to have strongly developed non-technical skills to preserve the most important asset of a company, such as human resources.

Key words: Organizational climate, skills, executive positions, pandemic

Introducción.

Los diferentes avances tecnológicos, la globalización y la conectividad con total acceso a la información han generado que las empresas se enfrenten a un sin número de retos organizacionales, en donde se deben ajustar procesos y tomar medidas orientadas al mejoramiento continuo que conlleven a ser más competitivos. Dentro de este proceso es de vital importancia que los directivos organizacionales cuenten con un adecuado manejo y desarrollo de las habilidades no técnicas para lograr crear valor agregado y alcanzar las metas, por medio de un excelente manejo del recurso humano.

Esto a través de un esfuerzo por evaluar y analizar sus capacidades de interacción con los equipos de trabajo y así realizar una introspección de las cualidades y puntos a mejorar para lograr resultados, lo cual se convierte en una tarea casi obligatoria si se desea el éxito.

Lo anterior, teniendo en cuenta el impacto que genera en el clima organizacional en donde se comprende al ser humano desde la emoción, sus paradigmas, necesidades individuales y motivaciones, logrando crear un ambiente laboral adecuado capaz de generar unión y compromiso con los objetivos empresariales, lo que se traduce automáticamente en mayores rendimientos y mejores resultados.

El año 2020 quedará en la historia como un periodo de grandes retos gracias a una pandemia que llegó a cambiar muchos aspectos y hábitos tanto personales como grupales, es allí en donde los diferentes directivos de las organizaciones se vieron presionados a poner en práctica cada una de las competencias y con ello asumir y tomar las decisiones acordes a la situación para la supervivencia de las compañías. Sin embargo, en ciertas situaciones estas decisiones impactaron considerablemente la estabilidad de los trabajadores, lo cual afecta directamente el clima organizacional. Uno de los sectores más afectado fue el del transporte aéreo, dado que con los cierres de fronteras y a su vez de aeropuertos, las operaciones pararon por completo, reduciendo a cero los ingresos en las compañías iniciando un proceso de declive lo que exigió aún más de los directivos la aplicación de las competencias.

Fundamentos teóricos sobre clima organizacional y su importancia en las organizaciones.

Al abordar al ser humano desde su esencia se representa como un ser sociable capaz de interactuar y relacionarse en grupo, sin embargo, es más complejo de lo que parece. El autor brasileño Chiavenato (2011) afirma:

El ser humano es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. (p.55)

Es por esto por lo que las organizaciones juegan un papel importante en el desarrollo del individuo brindando las oportunidades para alcanzar y suplir la necesidad de autosuperación y así, por medio de la motivación alcanzar los objetivos empresariales planteados. Para ello, es importante conocer y gestionar de la mejor forma todas las capacidades, pero a su vez, todas las limitaciones que por naturaleza posee.

Así mismo, es indispensable comprender que cada individuo posee procesos cognitivos diferentes, planteando diversos pensamientos y puntos de vista en donde intervienen paradigmas, necesidades y experiencias que los hace únicos. Entender esta condición, permite ampliar y razonar claramente acerca de la importancia de manejarlos adecuadamente, en donde las organizaciones para alcanzar el éxito, antes de pensar en obtener rentabilidad y generar competencia, deben primero focalizar sus esfuerzos en gestionar correctamente al personal y luego como resultado alcanzar los números esperados.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas buscan evaluar y mejorar el clima organizacional e incorporar los resultados como parte de la estrategia empresarial. Chiavenato (2011) define el clima organizacional como:

Al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de

diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p.50)

Así mismo, Segredo y Reyes (2004) lo define como:

Cuando hablamos de Clima Organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen, en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales. (p.3)

Es así como el concepto de clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la motivación, ya que al contar con un personal satisfecho permite que se generen nuevas ideas, así como el compromiso y esfuerzo adicional por realizar un mejor trabajo con excelentes resultados, dentro de un marco de actitudes positivas, que proporcionan un mejor ambiente laboral y relaciones interpersonales.

La motivación se define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (Robbins, 2004, p.155). Por lo tanto, las organizaciones deben cuidar estas tres premisas para conservar la motivación en sus trabajadores, teniendo en cuenta que la intensidad es la que lleva a realizar una actividad con esmero y esfuerzo aportando un grano de arena adicional para mejorar un trabajo. Por otro lado, es importante contar con una dirección, ya que este esfuerzo debe estar correctamente enfocado hacia los objetivos empresariales para conseguir las metas propuestas y obtener los tan anhelados números de rentabilidad. Finalmente, es esencial cuidar que la intensidad y la dirección se mantenga en el tiempo, ya que visto desde la óptica del comportamiento humano es normal que al iniciar una actividad se encuentre altamente motivado, por ser algo novedoso que en un principio genera retos, sin embargo, con el tiempo, aparece la rutina y la transforma en desánimo e indiferencia. “Las organizaciones prósperas necesitan que sus empleados se responsabilicen

más por su trabajo habitual y esto es posible si el entorno de trabajo es favorable y los conduce a ello” (Maamari y Messarra, 2012, p165).

Las organizaciones al contar con una fuerza laboral motivada logran obtener un mejor desempeño por productividad, así como disminuir ausencias y posibles renunciaciones que generan costos y desgaste administrativo. No obstante, es una tarea ardua, teniendo en cuenta que como se mencionó anteriormente, el hombre cuenta con procesos cognitivos diferentes, así como con necesidades individuales lo que lleva a un esfuerzo gigantesco por atender a cada requerimiento. Sin embargo, no por ello las empresas deben desistir, por lo contrario, deben mostrar una voluntad genuina de querer cumplir con cada una de las expectativas mostrando interés por cada uno de sus trabajadores.

Otro factor importante a tener en cuenta es el entorno de trabajo y los recursos con los que cuentan los trabajadores para desempeñar sus funciones adecuadamente. Un trabajador se puede encontrar altamente motivado, pero si no posee los recursos para desarrollar sus funciones poco a poco irá perdiendo esta motivación. Así mismo, es imprescindible contar con personal capacitado brindando acceso y facilidades para el crecimiento que ofrezca a la organización innovación, ideas y desarrollo desde el conocimiento.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. (Segredo y Reyes, 2004, p. 2)

Es allí donde las organizaciones deben establecer lineamientos y estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de estímulos y compensaciones acordes a las expectativas que impulsen a mantener la motivación pero que a la vez creen fidelidad y compromiso.

Las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica. El Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un

proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar. Al contrario, el VPE se verá deteriorado por factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa. (Montoya, Portilla y Benjumea, 2008, p.266)

Las diferentes representaciones de remuneración y compensación son puntos que impactan considerablemente la satisfacción laboral, así como la motivación y el clima organizacional. Lograr encontrar el balance ideal entre costos de operación y compensación para los empleados es una tarea compleja. No obstante, es fundamental que las organizaciones muestren una voluntad expresada en acciones que mejoren las condiciones laborales desde el salario o remuneración monetaria como el salario emocional que involucre crecimiento tanto personal como profesional. El salario emocional en los últimos años ha cobrado un valor significativo en los trabajadores en donde el estrés y burn out han llevado a replantear los factores que influyen en la satisfacción laboral no solo limitada a una buena remuneración monetaria.

Como se puede observar en la actualidad la fuerza laboral se concentra en buscar trabajos que brinde estabilidad, posibilidad de ascenso, reconocimiento y un ambiente laboral tranquilo que cuide tanto de la salud física como mental. Es allí en donde las empresas, en especial las del sector del transporte aéreo, se ven enfrentadas a un gran reto por recuperar la confianza y el Valor Percibido por los Empleados (VPE). Los efectos de la pandemia y la crisis económica mundial con alto impacto en Colombia afectó fuertemente el sector turismo y con ello una decadencia progresiva de las aerolíneas quienes como opción de supervivencia tuvieron que adoptar medidas afectando tanto el salario monetario con el emocional. El crecimiento profesional interno es casi nulo a la espera de mejores ofertas y oportunidades de negocio que requieren de un estudio consciente y minucioso por parte de los directivos apostando ante la incertidumbre de un mercado demasiado inestable pero que se recupera con gran velocidad y que a su vez requiere de una estrategia que cuide los intereses de los trabajadores para poder retribuir nuevamente los beneficios perdidos.

Son tiempos difíciles y aún las aerolíneas buscan recuperarse, para lo cual es necesario que este proceso este acompañado de la gerencia de talento humano con el fin de mejorar las condiciones y poco a poco recuperar la confianza de los trabajadores retornando beneficios para mejorar la satisfacción y así el ambiente laboral. Por esto la trascendencia del buen manejo por parte de los directivos con el fin de lograr sobresalir exitosamente de la crisis presentada. “El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización” (Segredo, 2013).

Interacción de las competencias en cargos directivos y sus efectos en el clima organizacional.

Para analizar las competencias y entender su significado, es importante aclarar que las organizaciones cuentan con una combinación de recursos dentro de su operación los cuales se dividen en tangibles y no tangibles. Dentro de los recursos tangibles se encuentran aquellos que son utilizados físicamente para el desarrollo de la actividad económica como maquinaria, equipos, etc. Por otro lado, están los recursos no tangibles, estos son los que le dan el valor agregado al producto final, ya que imprime un sello personal u organizacional gracias a la labor desempeñada por cada uno de los trabajadores y que va acorde a los valores empresariales.

Los recursos intangibles no tienen soporte físico y están basados en la información y el conocimiento; es por ello por lo que son difíciles de identificar y cuantificar. Son los que diferencian a una organización de otras debido a sus características específicas. En términos generales suele denominarse a este tipo de recursos como capital intelectual. (Vigier, Pasquaré, Menicelli, y Tarayre, 2015, p.256)

Este capital intelectual es crucial para procesos de innovación y competitividad, por lo cual los directivos deben aprender a administrarlo eficazmente a través de las habilidades no técnicas. Se establece que una persona es competente en una labor si cuenta con tres premisas importantes: habilidad, conocimiento y actitud. Si alguna de estas no está presente en el desarrollo de una actividad, esta persona no se encuentra competente para la posición desempeñada. Por consiguiente, para ejercer un cargo directivo es de vital importancia que las 3 características se encuentren fortalecidas. Por lo tanto, si un directivo goza de un conocimiento

apropiado, pero no cuenta con la actitud para desempeñarlo, crea desmotivación afectando el clima organizacional y por consiguiente posee altas probabilidades de fracaso.

Las competencias no técnicas o también denominadas habilidades blandas es un término utilizado recientemente. Actualmente las empresas buscan incorporar personal que cuente con conocimiento técnico, pero sobre todo que deje ver un adecuado dominio de sus habilidades blandas convirtiéndose en el punto de partida para determinar si califica para la obtención del cargo.

El déficit de habilidades blandas se conoce como “emergentes” ya que existe literatura de evidencia temprana que respalda la importancia de las habilidades técnicas sin mencionar las habilidades blandas. Sin embargo, en las últimas dos décadas, la literatura ha empezado a identificar la importancia de las habilidades blandas. (Harmon, 2021, p.16)

Al entender la representación y los efectos que trae el buen manejo de las competencias no técnicas por parte de los directivos, Bolívar (2011) agrupa las competencias requeridas en cuatro categorías:

Tabla 1

Competencias directivas

Categorías	Competencias directivas
Cualidades personales	Flexibilidad; constancia; autonomía; fiabilidad; integridad; equilibrio.
Destrezas interpersonales	Empatía; preocupación por los otros; asertividad; escucha activa; claridad y concisión en la expresión; trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar; motivación; control de calidad; desarrollo del personal; apertura al exterior; liderazgo.
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos; negociación; organización de recursos; comprensión del contexto; negociación.

Fuente. Tomado de Bolívar (2011).

Por otro lado, es importante resaltar que estas competencias pueden ser innatas, sin embargo, al ser una habilidad también se pueden desarrollar desde la experiencia y la capacitación constante, teniendo una retro inspección diaria que permita ir mejorándolas y perfeccionándolas cada vez más.

Existen un sin número de habilidades que el ser humano puede desarrollar y estas varían de acuerdo con el entorno al que la persona este expuesta ya que entre más repita una actividad ésta va siendo perfeccionada con el entrenamiento adecuado a tal punto que se convierta en un hábito natural a la hora de realizar un proceso o una tarea asignada. (Gómez, 2019, p.6)

Algunas competencias no técnicas son: comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, control emocional, integridad, don de servicio y conocimiento. Así mismo, altos directivos deben contar con una capacidad de liderazgo fortalecida por medio de un adecuado autocontrol y conocimiento de sus emociones, administrándolas de forma eficiente para luego así crear mejores conexiones y relaciones con los equipos de trabajo, iniciando desde la autoevaluación consciente y creando acciones de mejora. Este es el punto de partida de una gestión de los empleados adecuada, por medio de la experiencia y el conocimiento lograr inspirar e innovar, buscando en todo momento contar con personal motivado que le permitan trascender y alcanzar los objetivos. Así mismo, Duarte (2013) afirma:

Como alto directivo es fundamental manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal que se le puedan dar a la alta gerencia. Ambos son de suma importancia ya que una persona con ciertas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, el asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden contribuir con el desarrollo de una gerencia exitosa. Al combinar estas habilidades con las adquiridas a través del conocimiento brindado por estudios superiores. (p.5)

A continuación, se expone las competencias de mayor representación e importancia en cargos directivos con algunas estrategias que pueden ser usadas como parte del desarrollo continuo con el fin de mejorar su desempeño:

Tabla 2 *Competencias requeridas en un líder*

<i>Competencia</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Análisis</i>
Control emocional	Identificación de las emociones y sensaciones mediante la auto-evaluación	Reconocer sentimientos y respuestas que generan las diferentes emociones como ira, miedo, felicidad o ansiedad. Estos pueden ser: sudor, enrojecimiento, aceleración del ritmo cardiaco. Es importante sentir la emoción, para así, poder gestionarla y controlarla a un punto que no cause efectos colaterales que lleven a arrepentimientos y culpas.
	Crear empatía con el equipo de trabajo mostrándose franco, sincero, con actitud cálida y humanística.	Un líder empático busca conocer y comprender a su equipo, interesándose por sus necesidades, lo cual genera fidelidad y afecto.
	Confiar en sí mismo	El líder al sentirse seguro y confiado transmite este mensaje a su equipo generando un ambiente tranquilo. Del lado opuesto, se vuelve permeable a manipulaciones e incredulidad.
Integridad	<p>Demostrar y aplicar en todo momento honradez, ética y valores. Predicar con el ejemplo siendo congruente con el actuar.</p> <p>Alinear los valores del líder con los de la empresa lo que genera coherencia y cohesión.</p>	Es fundamental que como líderes el actuar este basado en los valores, la ética y la honestidad. Sin ellos no es posible que se genere confianza por parte del equipo de trabajo lo que trae consigo desmotivación y falta de credibilidad.
Servir a los demás	Anticipar, reconocer y satisfacer necesidades, para lo cual se requiere sensibilidad y deseo de servir desinteresadamente	Esta competencia se encuentra estrechamente relacionada con la empatía, en donde el líder se interesa por conectar con su equipo procurando conocer sus gustos y necesidades y busca brindar apoyo. Es tener la disposición de querer ayudar y ofrecer un mejor espacio de trabajo en donde se entienda a los colaboradores como seres humanos con dificultades y problemas no solo en el área laboral sino al nivel personal.
	Desarrollar reuniones con cada uno de los integrantes del equipo con el fin de evidenciar necesidades de desarrollo y crecimiento	Es importante que los líderes reconozcan y le hagan saber a sus trabajadores el potencial que tienen, alentándolos a desarrollarlo y otorgando alternativas para que lo puedan lograr.

Comunicación	Brindar oportunidades de comunicación en todo momento, transmitiendo mensajes claros, oportunos y concisos	Como líder se debe desarrollar la capacidad de emitir mensajes claros y adecuados, pero sobre todo de permitir y escuchar a su equipo, brindado un ambiente cómodo al diálogo en donde exista confianza y un actitud de escucha activa con mente abierta a propuestas e iniciativas.
Trabajo en equipo	Escucha activa de opiniones, inquietudes, etc, recopilando la mayor cantidad de información que permita la adecuada toma de decisiones con el correcto manejo del riesgo.	Capacidad de crear una visión compartida generando sinergia y trabajo eficaz hacia metas comunes, así como delegar funciones y asignar roles de acuerdo a cada una de las habilidades evidenciadas
Conocimiento	Compromiso por el propio aprendizaje buscando capacitación continúa.	Es importante que el líder demuestre conocimientos en el área desempeñada ya que la falta del mismo crea desconfianza, incredulidad y falta de admiración.

Fuente. Elaboración propia a partir de Nachtigall (2018).

Así mismo, es importante resaltar que estas competencias no se pueden abordar de forma individualizada y todas convergen al mismo punto, el liderazgo. Constantemente directivos como responsables de un cargo y el direccionamiento del personal deben buscar una capacitación continua que provea los recursos necesarios acordes a la situación presente de las empresas y así contar con todas las capacidades necesarias para alcanzar las metas. El ejercer un adecuado liderazgo permite que los trabajadores cuenten con un mejor ambiente laboral y así incrementa la productividad y la corresponsabilidad para con la empresa. Es un gana- gana en donde las dos partes cumplen con sus funciones más allá de lo esperado, superando expectativas tanto gerenciales como operativas.

Por esto es importante profundizar un poco más sobre el concepto de liderazgo y sus variables. Liderazgo tiene un sinnúmero de definiciones y diferentes pensadores han intentado darle significado, no obstante, es un concepto que es difícil describirlo, pero fácil identificarlo. Es así como una persona líder logra que el personal que trabaja con él lo identifique como tal, porque su equipo percibe un sentido de orientación e inspiración que influye en su comportamiento para el cumplimiento de una tarea. El liderazgo se traduce a la capacidad de lograr que las personas evoquen las emociones y sientan admiración e inspiración. Su definición ha variado durante los últimos años y como concepto reciente Torres y Ríos (2013) lo describe como:

El liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza. (p.73)

Al entender el concepto y el enfoque dado a las relaciones interpersonales se puede determinar que para ejercer un liderazgo exitoso es necesario comprender las necesidades, expectativas e intereses del equipo de trabajo, para así a través de una excelente gestión, lograr motivarlos promoviendo un adecuado clima laboral en donde los líderes emergen obteniendo resultados y a su vez son agentes de cambio que favorecen a las empresas. Por lo cual, Torres y Ríos (2013) representan el liderazgo organizacional como un proceso relacional:

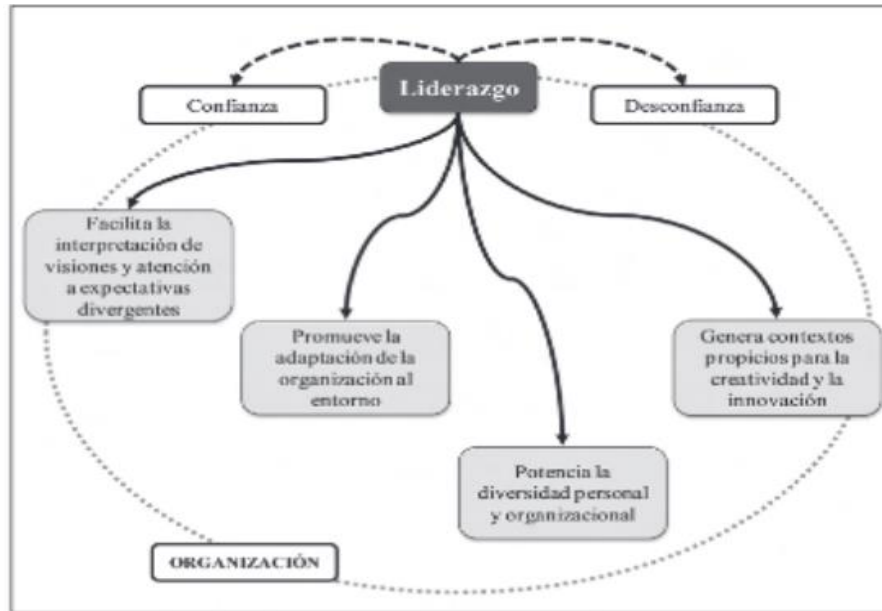


Figura 1. Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional. Tomado de Torres y Ríos (2013)

Allí se evidencia la importancia de las conexiones interpersonales partiendo desde la confianza como base del relacionamiento y así la dirección de un líder que busque generar armonía en el equipo empoderándolos con el fin de obtener una participación activa y lograr compromiso con los objetivos planteados.

Ahora bien, al evaluar la gestión administrativa por medio de las competencias se logra generar acciones de mejora que ayuden a crear cambios comportamentales en el direccionamiento estratégico y así aumentar la productividad gracias a un mejoramiento en el clima organizacional. Castiblanco (2020) afirma:

Por tanto, la productividad en las empresas es la relación que existe entre los recursos que se invierten para la operación y los beneficios obtenidos de la misma. Es un indicador fundamental para el análisis del estado empresarial y la calidad de la gestión administrativa; de tal forma que implementar nuevas estrategias es fundamental para mejorar la productividad, una de ellas sería la utilización de un sistema de gestión por competencias, cuyo resultado consisten en contar con colaboradores de alto desempeño, los cuales realizan su labor mediante el desarrollo de habilidades y destrezas permitiendo

el logro eficiente de los objetivos y logrando que la organización sea más competitiva.
(p.13)

Afectación en el clima organizacional en empresas del transporte aéreo por medidas adoptadas a causa de la pandemia.

La pandemia trajo varios retos y cambió el estilo de vida de muchos en donde al inicio de una forma inesperada los colombianos empiezan a entender la magnitud de lo que se avecinaba y el impacto tan fuerte que iba a tener el país. Las empresas en un intento de soportar los efectos de un aislamiento preventivo tuvieron que innovar y revisar opciones para continuar en el mercado, sin embargo, el sector del transporte aéreo no tuvo muchas alternativas, con el cierre del aeropuerto y de fronteras, los aviones pararon por completo dejando sin oportunidad de trabajo a millones de empleados.

De acuerdo con la nota informativa emitida por Weikert (2020) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe afirma:

Se estima que, durante los primeros ocho meses del año 2020, las aerolíneas a nivel global han perdido ingresos del orden de los USD 256 mil millones, de los cuales un 7% (USD 19 mil millones) corresponden a pérdidas originadas en América Latina y el Caribe. Solo en esta región, la caída ha puesto en peligro a más de cinco millones de puestos de trabajo (directos e indirectos), además de afectar seriamente a la industria del turismo –especialmente en el Caribe, que depende de la llegada de turistas foráneos. (p.1)

En efecto, las empresas inician un proceso de toma de decisiones buscando sobrevivir. En ese momento lo más importante era cuidar la caja reduciendo al máximo costos operativos dentro de los que se encuentra un rubro muy importante, los salarios, por lo cual ofrecen opciones de licencias no remuneradas ante un panorama no muy alentador con posibilidades de ingresos casi nulas.

Lo números rojos estuvieron por meses y las empresas solo pensaban en resistir. El año 2020 estuvo marcado por una montaña rusa de emociones en todas las áreas tanto administrativas como operacionales tuvieron que ver en tierra a todos los aviones que por años transportaron miles de pasajeros conectando ciudades y cumpliendo sueños. En consecuencia, los cargos

directivos toman las riendas de la situación, momento que exigió por parte de ellos la aplicación de las tan mencionadas competencias y en este caso en especial de las competencias no técnicas, buscando crear el menor impacto en el clima organizacional pero que desde cualquier arista iba a ser perjudicial.

Cada empresa tomó medidas distintas correctas o equivocadas a la fecha no se pueden definir ya que aún continúan en una lucha constante por lograr recuperar las operaciones y alcanzar nuevamente el punto de equilibrio, ya que las deudas ocasionadas son cuantiosas y con una guerra de precios competitivos dificulta el proceso. Tal como lo advierte Capaldo (2020):

En suma, ante el hecho objetivo de caída estrepitosa del factor de ocupación de las aeronaves y el derrumbe de la demanda, y ante la certeza empírica de que pocos viajeros estarán dispuestos a pagar precios un 50% más caros que los de comienzos de año, en el segundo semestre del 2020 las aerolíneas se verán forzadas a vender los billetes de pasaje a precios de penetración, combinando esta estrategia con descuentos periódicos o aleatorios y con las ventajas de precios de Internet y de los precios dinámicos. Esta táctica de penetración significa que los vuelos irán a déficit. Muy pocas empresas aerocomerciales del mundo están en condición de perder dinero por cada aeronave en vuelo. Sólo el auxilio de los Estados, bajo la forma de subsidios francos o encubiertos, y la ayuda del sector privado, les permitiría transitar esta emergencia sin sumergir a la empresa en la iliquidez. (p.39-40)

Han sido tiempos difíciles tanto para empresarios como para trabajadores, actualmente poco a poco las operaciones aéreas han ido recuperando su capacidad gracias a los planes de vacunación tanto al nivel local como internacional que han permitido que los pasajeros puedan volver a viajar. Nadie estaba preparado para afrontar una crisis sanitaria que a su vez tuviera un efecto rebote en el sector económico y fue allí en donde se evidenció con más fuerza la necesidad de contar con un adecuado desarrollo de las habilidades o competencias no técnicas mencionadas en el presente ensayo, para administrar correctamente la situación y aunque los números financieros no fueran los mejores, resaltar la importancia de tomar las mejores decisiones en pro de los empleados y del talento humano ya que son ellos en un clima organizacional bien manejado y una alta motivación y satisfacción laboral, los que van a

contribuir a que las empresas vuelvan nuevamente a surgir incluso con rentabilidades más altas de las esperadas.

Conclusiones.

La complejidad de los seres humanos con limitaciones, pero con grandiosos resultados, impulsa a las empresas actuales a evaluar y buscar el camino para obtener todos los beneficios que se adquieren al influenciar de manera correcta los diferentes equipos de trabajo. Es por esto por lo que las empresas y los líderes del siglo XXI han tenido que replantear sus metodologías acordes a los diferentes retos que ofrece la industria, en donde el principal activo no es la maquinaria ni los insumos sino el capital humano. Teniendo claro esto, las organizaciones deben establecer lineamientos y exigencias en los cargos directivos, ya que son ellos los que por medio de las competencias no técnicas impactarán en el clima organizacional y así en la satisfacción laboral.

Así mismo, cuando las cuentan con un ambiente laboral en donde existe una comunicación y escucha activa, así como una alta motivación en sus empleados, los resultados obtenidos siempre superarán las expectativas, esto gracias a un direccionamiento en donde las relaciones interpersonales y el respeto son insignia empresarial y los líderes buscan profundizar y afianzas sus competencias no técnicas.

La pandemia del Covid-19 demostró que las empresas deben estar dispuestas a afrontar cualquier situación inesperada y adaptarse rápidamente, pero más importante aún, refuerza el compromiso que deben tener los empresarios con sus colaboradores, puesto que, si cuenta con personal motivado con un alto sentido de pertenencia y satisfacción laboral, serán esos mismos trabajadores los que ayudarán a salir triunfantes ante una situación demasiado retadora pero no imposible de subsanar. Por consiguiente, es fundamental que las personas que ocupan cargos directivos no olviden siempre poner como prioridad al recurso humano por encima de los estados financieros, porque son ellos (los trabajadores) quienes, por su compromiso, entrega, sentido de pertenencia y corresponsabilidad guiarán a las organizaciones a alcanzar las metas y el éxito.

Referencias

- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. *Educar*, 47(2), p.259.
- Capaldo, G. D. (2020). *COVID-19 e industria aeronáutica. 10 situaciones probables de crisis*. *IUS ET VERITAS*, (61), 30-50.
- Castiblanco, L. F. (2020). *Sistema de gestión por competencias, elemento fundamental para el aumento de la productividad y toma de decisiones gerenciales*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/38259>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10099/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gómez, D. M. (2019). *Las habilidades gerenciales como la llave al éxito de una organización*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/36161>
- Harmon, D. T. (2021). *Your soft skills are showing: Organizational efforts to develop soft skills*. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/dissertations-theses/your-soft-skills-are-showing-organizational/docview/2572595520/se-2?accountid=30799>
- Maamari, B., & Messarra, L. (2012). *An empirical study of the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior*. *European Journal of Management*, 16, 165-174
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. *Scientia et Technica*, 14(39), 265-268.
- Nachtigall, P. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa: Cómo desarrollar un liderazgo óptimo*. Ediciones Granica.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Correo Científico Médico de Holguín, 8(3), 3.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista cubana de salud pública, 39(2), 385-393.
- Torres, F.V.C., y Ríos, G.A.C. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. Estudios gerenciales, 29(126), 72-76
- Vigier, H. P., Pasquaré, C. G., Menicelli, F. M., & Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones: competencias en desarrollo*. Alfaomega Grupo Editor.
- Weikert, F. (2020). *COVID-19 en América Latina y el Caribe: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica*. Unidad de Servicios de Infraestructura, DCII, CEPAL, 5.