

Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos



Soft skills required by professionals who exercise management positions from the perspective of role occupants and suborders

DOI: 10.22458/rna.v13i2.4081

Diego José Quirós-Morales¹

1.Escuela de Administración de Negocios, Universidad Fidélitas, San José, Costa Rica, djquiros@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5789-5894>

Recibido: 17 de marzo de 2022

Corregido: 07 de noviembre de 2022

Aceptado: 10 de noviembre de 2022

RESUMEN

Las habilidades blandas resultan un eje fundamental para que el gerente pueda tener éxito en el área de la gestión empresarial. El presente trabajo tuvo como objetivo identificar las habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura. Participaron del estudio 201 sujetos, provenientes de profesiones de las ciencias económicas y sociales, elegidos mediante muestreo por conveniencia. Se ubican diferencias estadísticamente significativas entre la percepción Real e Ideal de los participantes del estudio con referencia a todas las habilidades blandas expuestas, siendo en todos los casos superior lo que espera de la jefatura que lo manifestado desde su percepción.

ABSTRACT

Soft skills are a fundamental axis for the manager to be successful in business management. The objective of this work was to identify the soft skills required by professionals who hold leadership positions. A total of 201 subjects participated in the study, from economic and social sciences professions, chosen by means of convenience sampling. Statistically significant differences are found between the Real and Ideal perception of the study participants with reference to all the exposed soft skills, being in all cases higher what is expected from the leadership than what is manifested from their perception.

RÉSUMÉ

Les soft skills sont un axe fondamental pour que le manager réussisse dans le domaine de la gestion d'entreprise. L'objectif de ce travail était d'identifier les compétences générales requises par les professionnels qui occupent des postes de direction. Au total, 201 sujets ont participé à l'étude, issus des professions des sciences économiques et sociales, choisis par sondage de convenance. Des différences statistiquement significatives sont trouvées entre la perception réelle et idéale des participants à l'étude en référence à toutes les compétences non techniques exposées, étant dans tous les cas plus élevées ce qui est attendu du leadership que ce qui se manifeste de leur perception.

RESUMO

As habilidades interpessoais são um eixo fundamental para o gerente ter sucesso na área da gestão empresarial. O objetivo deste trabalho foi identificar as habilidades interpessoais requeridas pelos profissionais que ocupam cargos de chefia. Participaram do estudo um total de 201 sujeitos de profissões de ciências econômicas e sociais, escolhidos por amostragem de conveniência. Situam-se diferenças estatisticamente significativas entre a percepção do Real e do Ideal dos participantes do estudo com referência a todas as habilidades interpessoais expostas, sendo em todos os casos superior o que se espera da liderança é superior ao que se manifesta a partir da sua percepção.

PALABRAS CLAVE:
HABILIDADES BLANDAS,
CIENCIAS ECONÓMICAS,
CIENCIAS SOCIALES,
JEFATURAS.

KEYWORDS:
SOFT SKILLS, ECONOMIC
SCIENCES, SOCIAL
SCIENCES, LEADERSHIP.

MOTS CLÉS:
SOFT SKILLS, SCIENCES
ÉCONOMIQUES, SCIENCES
SOCIALES, LEADERSHIP.

PALAVRAS-CHAVE:
HABILIDADES INTERPESSOAIS,
ECONOMIA, CIÊNCIAS
SOCIAIS, CHEFIAS.





INTRODUCCIÓN

El último bienio (2020-2021) ha sido un espacio temporal cargado de incertidumbre y preocupación en todos los ámbitos de la sociedad producto de la COVID-19. Esto ha obligado a reflexionar y revisar el accionar individual y grupal¹. Esta crisis sanitaria ha venido a cambiar el mercado laboral tal y como lo conocemos, detalleemos un poco, el teletrabajo o comunicación a distancia ha sido quizás el elemento transformador que se ha sentido con más firmeza. Muchas de las realidades de negocio no estaban listas para el cumplimiento de sus obligaciones. La necesidad direccionó hacia a una realidad impostergable, muchas empresas se vieron obligadas a afrontar el teletrabajo y no saben cómo hacerlo.

Las medidas de distanciamiento social exigidas a partir de la aparición de la COVID-19 obligó a reducir el presentismo² y a confiar en los profesionales contratados, ofreciendo herramientas de comunicación y productividad ágiles para mejorar su experiencia como empleados y ayudarles a alcanzar el máximo de su desempeño para el bien de la empresa. Se ha tenido que evolucionar hacia la generación de planes de valoración de productividad alternativa. Se debe medir en función de la productividad, lo cual ha permitido identificar diferencias en cuanto a los perfiles acerca de quienes laboran para una misma organización.

Las habilidades blandas son totalmente determinantes. Ahora más que nunca tiene sentido contratar talento con estas habilidades y no tanto habilidades técnicas que quizá no sean consistentes con la nueva realidad del trabajo en la era post COVID-19. Las personas en posiciones gerenciales deben orientar esfuerzos hacia el fortalecimiento de habilidades blandas, ya que es vital en una organización, esto se convierte en un desafío³.

La formación de los gerentes reside en el desarrollo de sus habilidades personales e interpersonales; no obstante, es preciso ir más allá de la transmisión de conocimientos y ofrecer oportunidades para que las personas puedan desarrollar y mejorar sus habilidades gerenciales. Dentro de las habilidades interpersonales está la capacidad del gerente para construir una base sólida de poder y uso adecuado de la influencia expresando sus ideas para lograr que se acepten en una empresa utilizando sus destrezas. Del mismo modo, las competencias personales en los gerentes se reflejan en la capacidad para ser creativos y adaptarse a los cambios hacia las nuevas tecnologías, como en nuevos modelos de gestión, garantizando que la organización no quede obsoleta. Las habilidades blandas en los gerentes, como esencialmente de tipo interpersonal determinan la fuerza de un individuo como un líder, oyente, negociador y mediador de conflictos⁴.

Los factores críticos en las tareas de gerencia están intrínsecamente relacionados con factores humanos. El impacto que pueden generar las competencias blandas toma un papel fundamental en el perfil de los gerentes, aumentando las probabilidades de éxito de una gestión como herramienta que sirve de apoyo para incrementar la productividad y la competitividad en las organizaciones. El gerenciamiento implica la planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos que tiene una organización, para lo cual, el gerente debe desarrollar equipos de alto rendimiento que le permitan aprovechar los factores situacionales en el cumplimiento de sus funciones⁵. Al determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gerencia de las organizaciones, se puede inferir que las habilidades blandas abarcan características básicas de la personalidad y la capacidad de dirigir un equipo de un proyecto.

A nivel nacional se cuenta con limitados estudios de origen costarricense que precisen las conductas asociadas a la puesta en práctica de habilidades blandas por parte de quienes ocupan puestos gerenciales. Esta carencia metodológica e instrumental afecta significativamente el acceso a reportes estructurados que la toma de decisiones fundamentada.

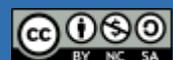
1 Veena Raleigh, «Trends in life expectancy in EU and other OECD countries: Why are improvements slowing?». *OECD Health Working Papers*: Ediciones OCDE, 2019.

2 Organización Iberoamericana de la Salud -OISS-, «Situación COVID 19 América Latina», 2020, acceso el 15 de abril de 2021 de la dirección electrónica <https://oiss.org/wp-content/uploads/2021/04/INFO-Situacion-COVID-19-America-Latina-30-marzo.pdf>

3 Andrés Jiménez, María Varela y Doralba Henao, «Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales». *Revista Humanismo y Sociedad* 8, n°1 (2020): 66-80. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a05>

4 Francisco García, Efraim Boom y Schneyder Molina, «Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia». *Visión de Futuro* 21, n°2 (2017): 1-21.

5 Marlon Leal, «Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones». *Res Non Verba* 10, n°1 (2020): 1-24.



A pesar de ello, es indispensable tener presente que una empresa competitiva debe identificar los factores que influyen el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que su productividad se ve directamente influenciada por esto⁶. Los colaboradores asisten a trabajar con ciertas necesidades y expectativas. Si existe alguna discrepancia entre estas necesidades y las condiciones bajo las cuales deben desenvolverse, podría verse afectado su desempeño laboral y, por consiguiente, generar gastos a nivel organizacional por variables tales como rotación, ausentismo, productividad y satisfacción.

Las habilidades blandas requieren de la capacidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones, para lograr su compromiso y entrega en la ejecución del proyecto. Por eso, quienes gestionan equipos de trabajo, no sólo deben ser evaluados en sus conocimientos técnicos, títulos profesionales, capacitaciones o los postgrados que posean, sino que cada vez es más exigible como requisito a un profesional que cuente con habilidades interpersonales bien desarrolladas. No están asociadas con un entregable o una salida concreta, pero mejoran las relaciones laborales de manera vertical y horizontal, impactando directamente en la ejecución efectiva y exitosa de los procesos organizacionales.

A partir de lo indicado, el presente proyecto se orientó a la identificación de las habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura, a partir del criterio de quienes ejercen el rol y quienes son supervisados por dicha figura, con miras a la caracterización del perfil competencial idóneo en la Gran Área Metropolitana durante el primer semestre de 2021.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

El presente proyecto se enmarcó en la investigación aplicada, la cual tiene por objetivo resolver un planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación⁷. La identificación de habilidades blandas propicias para el ejercicio de puestos de jefatura, se orientan al aporte de la gestión del capital humano en las organizaciones y su consecuente incidencia en variables tales como desempeño, motivación, satisfacción o clima organizacional.

Alcance investigativo

La investigación se enmarcó en un estudio con alcance descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis⁸.

Enfoque

El enfoque definido para el presente proyecto fue de tipo cuantitativo. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población⁹. De manera precisa se orienta la tendencia de respuesta continua referente a la percepción real e ideal de las ocho habilidades definidas como base para el alcance del objetivo general del presente proyecto.

6 Alma Leyva, Judith Arroyo y Joel Espejel, «Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes». *Contaduría y Administración* 63, n°3 (2018): 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

7 Roberto Hernández y Christian Mendoza, «*Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*». México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2018.

8 Hernández y Mendoza, «*Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*».

9 Hernández y Mendoza, «*Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*».

Diseño

El presente trabajo estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental transversal. Este tipo de estudio recolectan datos en un solo momento y analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado¹⁰. Se contempló la valoración del criterio de respondientes con referencia a su parecer en cuanto a los niveles de expresión reales e ideales con respecto a las ocho habilidades blandas definidas como eje del ejercicio de rol de jefatura.

El constructo central para el desarrollo de este proyecto son las habilidades blandas, las cuales refieren a aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral, son vistas como beneficiosas para los individuos y para la sociedad; son relativamente estables en el tiempo en ausencia de fuerzas externas, pero potencialmente pueden ser desarrolladas o cambiadas y son expresadas diferentemente en distintos contextos¹¹. Deben diferenciarse de las habilidades técnicas, las cuales refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior que típicamente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones¹².

El esquema de habilidades blandas consideradas en la medición fue definido a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre el tópico central de este título. Se toma como base la propuesta de Arribas y Peñaranda¹³, el cual contempla dos factores macro, interpersonal y gerencial, asociados a las habilidades gerenciales consideradas como base para el ejercicio de puestos de liderazgo. A continuación, el detalle:

Área interpersonal, que contempla: 1) Comunicación, 2) Negociación, 3) Establecimiento de Relaciones, 4) Influencia y 5) Trabajo en Equipo.

Área gerencial, que contempla: 6) Dirección, 7) Liderazgo y 8) Planificación y Organización.

Cada habilidad blanda se expresa en cuatro potenciales niveles, siendo el nivel 1 el de menor de expresión (comportamiento inadecuado) y 4 el de mayor expresión (comportamiento adecuado). A continuación, el detalle de las definiciones base empleadas:

Área interpersonal

- 1) Comunicación: indica la capacidad para expresar ideas de forma clara y convincente, de manera que el mensaje pueda ser entendido con claridad. Está muy relacionada también con la habilidad para escuchar y entender a otros¹⁴.

Nivel 1	Manifiesta de forma clara y sencilla los mensajes con que le resultan familiares.
Nivel 2	Manifiesta de forma ordenada la información y logra comunicarse en contextos poco familiares.
Nivel 3	Explica de manera precisa y fluida ideas complejas, ordenando elementos clave y corroborando que el interlocutor y audiencia comprenden el mensaje.
Nivel 4	Adecua la forma de comunicarse considerando el contexto y la audiencia, flexibilizándose en su expresión y asimilando los elementos verbales y no verbales que permiten una comunicación efectiva.

- 2) Negociación: es la capacidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, teniendo en cuenta las necesidades y razonamientos de otras personas, y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes en las mejores condiciones posibles¹⁵.

Nivel 1	Expresa una conducta colaboradora, acepta y asimila criterios distintos u opuestos.
Nivel 2	Evalúa la posición de las partes y genera los límites de la negociación, considerando tanto la propia posición como la contraria.

10 Hernández y Mendoza, «Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta».

11 Angela Duckworth y David Yeager, «Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes». *Educational Researcher* 44, n°4 (2015): 237-251. <https://doi.org/10.3102/0013189X15584327>

12 Tamara Ortega «Desenredando la conversación sobre habilidades blandas». EEUU: El Diálogo, Liderazgo para las Américas, 2016.

13 David Arribas y Jaime Pereña, «Manual CompeTEA» (3a.ed.). España: TEA Ediciones, S.A.U., 2015.

14 «Competencias Genéricas: Recursos de apoyo al profesorado», Universidad Politécnica de Madrid, acceso el 8 de febrero de 2022 <https://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas/formacion-evaluacion/comunicacion>

15 Arribas y Pereña, «Manual CompeTEA» (3a.ed.).

Nivel 3	Utiliza estrategias adecuadas a la situación y evalúa de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr las metas propuestas.
Nivel 4	Manifiesta una habilidad negociadora en contextos conflictivos, resolviendo los bloqueos, llegando a consensos y otorgando las concesiones necesarias para lograr las metas.

- 3) Establecimiento de relaciones: habilidad para establecer contactos con otras personas, mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, así como un cierto conocimiento sobre los usos y costumbres sociales¹⁶.

Nivel 1	Mantiene relación con las personas con las cuales interactúa constantemente en su ámbito de acción.
Nivel 2	Se interesa por generar vínculos en su trabajo y se muestra dispuesto hacia las relaciones interpersonales.
Nivel 3	Fomenta las relaciones interpersonales fuera de su entorno inmediato, favoreciendo un clima propicio a nivel personal y profesionales.
Nivel 4	Fomenta la generación y sostenibilidad de nuevas relaciones personales y profesionales tanto dentro y fuera de su contexto laboral.

- 4) Influencia: habilidad para persuadir e influir sobre personas o situaciones con el objeto de producir un determinado efecto y obtener una actitud positiva ante determinados cambios, todo ello sin utilizar el poder coercitivo¹⁷.

Nivel 1	Está dispuesto a discutir sus intereses con otros, con el objetivo de producir un efecto específico.
Nivel 2	Argumenta sobre diversas alternativas en relación con su ámbito de acción o interés con miras a ampliar su alcance de persuasión.
Nivel 3	Flexibiliza su planteamiento para obtener una respuesta afirmativa o proyectar sus puntos de vista en la audiencia.
Nivel 4	Anticipa y visualiza posibles alternativas de influencia sobre escenarios diversos, evidenciando la presencia de recursos diversos para alcanzar el objetivo.

- 5) Trabajo en equipo: es la disposición favorable a trabajar de forma colectiva, cooperar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva para conseguir metas comunes¹⁸.

Nivel 1	Le es posible laborar en equipo, ejecutando las acciones requeridas y facilitando información siguiendo los parámetros establecidos.
Nivel 2	Muestra una conducta cooperativa y participativa para alcanzar objetivos comunes, facilitando propuestas y experiencias.
Nivel 3	Aporta a los resultados del equipo mediante la participación y fomento de la integración grupal.
Nivel 4	Impulsa el alto rendimiento del equipo y motiva a los miembros hacia el alcance de objetivos comunes, fomentando un ambiente cooperativo.

Área gerencial

- 6) Dirección: capacidad de para conseguir que los colaboradores muestren un buen nivel de rendimiento y desempeño, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuado al estilo de dirección en función de las personas y el contexto¹⁹.

Nivel 1	Hace participe y discute con el personal a cargo los lineamientos requeridos para la ejecución de una labor (calidad, cantidad, tiempo o plazo), fomentando la expresión de sugerencias.
Nivel 2	Establece parámetros para la ejecución de acciones de alto de rendimiento y adquiere cierta validación en cuanto a su rol en el equipo de trabajo.
Nivel 3	Favorece la gestión del desempeño de los colaboradores brindando los recursos y apoyos requeridos para su ejecución, proponiendo acciones de mejora que faciliten el alcance de los resultados.

16 Daniel Goleman, «*La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*» Estados Unidos: PRH Grupo Editorial, 2018.

17 Daniel Goleman, «*La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*»

18 Arribas y Pereña, «*Manual CompeTEA*» (3a.ed.).

19 Iván Darío Sánchez Manchola, «Los estilos de dirección y liderazgo», *Pensamiento y gestión*, n° 25 (2008): 1-39.



Nivel 4	Aplica un estilo directivo adecuado al equipo que le corresponde gestionar, considerando los objetivos y las tareas que deben ejecutarse, mostrando equilibrio entre la orientación a las personas y las metas por cumplir.
---------	---

7) Liderazgo: capacidad para guiar las acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y el compromiso para lograr metas significativas²⁰.

Nivel 1	Apoya y orienta positivamente las relaciones de su grupo hacia la consecución de los objetivos comunes.
Nivel 2	Utiliza cierta influencia para motivar y guiar al equipo de trabajo hacia la consecución de las metas establecidas.
Nivel 3	Ejecuta conductas que favorecen la credibilidad y autoridad de un responsable de equipo de trabajo, mostrando atención en la gestión y compromiso de las personas para el alcance de las metas.
Nivel 4	Muestra y transmite entusiasmo en cuanto a la ejecución de un proyecto, estableciendo objetivos claros y fomentando compromiso entre los miembros de la organización.

8) Planificación y organización: capacidad para coordinar diferentes tareas y separarlas por prioridad de modo que se establezcan y cumplan planes de trabajo determinados²¹.

Nivel 1	Muestra cierto interés por clarificar los parámetros para la realización de un ejercicio laboral, estableciendo pautas y prioridades.
Nivel 2	Anticipa lo requerido en un proceso laboral, distribuyendo las actividades y los recursos de acuerdo con lo que se necesita para el cumplimiento de las prioridades definidas.
Nivel 3	Gestiona las distintas etapas de la planificación considerando distintas alternativas para su puesta en marcha, asignando a cada fase los recursos necesarios para el alcance efectivo de las metas.
Nivel 4	Anticipa y evalúa los elementos esenciales en cada una de las etapas de ejecución de un plan de acción, alcanzando a prever los resultados generales de la unidad de trabajo.

Adicionalmente, como variables sociodemográficas, se consideraron: género, edad, profesión, grado académico máximo obtenido, si se encuentra laborando actualmente, tiempo de laborar para la organización, tiempo de desempeñarse como jefatura, cantidad de personal a cargo y sector de actividad económica en la cual se desempeña la organización para la cual labora.

Población y muestreo

Participaron del estudio 201 sujetos, elegidos mediante muestreo por conveniencia. El muestreo por conveniencia es una técnica no probabilística y no aleatoria utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de esta, en un intervalo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular²². En el caso particular del presente escrito se contempló un período de aplicación de 22 días naturales, bajo tres criterios base: 1) tener como grado académico mínimo bachillerato universitario; 2) encontrarse laborando o haber laborado por un lapso mínimo de seis meses y 3) ser mayor de 18 años.

La muestra participante corresponde a todos profesionales, hombres y mujeres con edades entre los 19 y 70 años, provenientes de profesiones de las ciencias económicas y sociales (ver Tabla 1.), que forman parte de 15 distintos sectores de actividad económica (ver Tabla 2.).

²⁰ Daniel Goleman, «La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual».

²¹ Daniel Goleman, «La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual».

²² Hernández y Mendoza, «Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta».



Tabla 1. Variables sociodemográficas de los participantes del estudio

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	136	67,7
	Masculino	65	32,3
Edad	19 a 31 años	60	29,9
	32 a 40 años	41	20,4
	41 a 50 años	52	25,9
	51 a 70 años	48	23,9
Profesión	Ciencias Económicas	79	39,3
	Ciencias Sociales	122	60,7
Grado académico máximo obtenido	Bachillerato Universitario	17	8,5
	Licenciatura	65	32,3
	Maestría	106	52,7
	Doctorado	13	6,5
Labora actualmente	No	8	4
	Sí	193	96
Tiempo de laborar	No labora	8	4
	0-3 años	48	23,9
	4-7 años	51	25,4
	8-15 años	48	23,9
	16-40 años	46	22,9
Tiempo de desempeñarse como jefatura	No es jefatura	117	58,2
	0,5 - 2 años	34	16,9
	3-4 años	17	8,5
	5-7 años	17	8,5
	8-30 años	16	8,0
Cantidad de personal que le responde directamente	No tiene personal a cargo	117	58,2
	1-3 personas	22	10,9
	4-6 personas	20	10
	7-12 personas	23	11,4
	13 o más personas	19	9,5
N= 201			



Tabla 2. Sector de actividad económica en la cual se desempeña la organización para la cual laboran los participantes del estudio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No labora.	8	4
No definido.	14	7
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas.	2	1
Actividades de alojamiento y servicio de comidas.	3	1,5
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	18	9
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	10	5
Actividades financieras y de seguros.	13	6,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	20	10
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motores y motocicletas.	6	3
Construcción.	5	2,5
Enseñanza.	51	25,4
Industrias manufactureras.	7	3,5
Información y comunicaciones.	9	4,5
Otras actividades de servicios.	33	16,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	2	1
N= 201		

Instrumento de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario para la valoración de habilidades blandas en jefaturas (ver Apéndice), elaborado por el autor del presente escrito. La herramienta final queda constituida por 16 enunciados cerrados que giran en torno a dos cuestionamientos base sobre cada una de las ocho habilidades blandas contempladas. El primer cuestionamiento realizado se relaciona con la valoración del encuestado en cuanto al nivel de la competencia en cuestión que su jefatura otorga (criterio Real). El segundo cuestionamiento concierne al nivel que la persona respondiente considera que su jefatura debería tener, en la competencia indagada, para responder a las exigencias del cargo que ocupa (criterio Ideal). Las opciones de respuesta facilitadas para ambos cuestionamientos refieren a las letras A, B, C y D, equivalentes a la expresión de los niveles 1, 2, 3 y 4, respectivamente.

Técnicas de análisis de la información

El cuestionario para la valoración de habilidades blandas en jefaturas fue desarrollado por el autor del presente escrito (ver Apéndice). Los ítems fueron elaborados de la siguiente forma:

- 9) Se determinaron los factores teóricos a evaluar con sus respectivos indicadores, obtenidos de la literatura nacional e internacional.
- 10) Una vez determinados los indicadores, se procedió a redactar los ítems correspondientes. Los mismos fueron adecuados a las características lingüísticas de la muestra de personas con las que se iba a trabajar.
- 11) Los ítems fueron sometidos a la revisión de profesionales expertos en el tema, quienes tenían conocimiento sobre las características de la población meta. De acuerdo con las valoraciones y recomendaciones que brindaron, se modificó la redacción y las características de algunos enunciados.
- 12) El cuestionario fue sometido a estudio piloto, se hizo la corrección final y se realizaron ajustes en los ítems de acuerdo con los patrones obtenidos en esta etapa.

- 13) El cuestionario fue sometido a la aplicación final vía enlace web abierto y analizado para demostrar su alcance, utilizando el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés) versión 21 y aplicándose los siguientes estadísticos:
- Prueba de Signos de Wilcoxon, la cual es una prueba no paramétrica para comparar el rango medio de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. Se consideró para indagar la diferencia general entre los criterios reales e ideales para cada una de las ocho habilidades blandas indagadas.
 - Kruskal-Wallis, la cual es una prueba no paramétrica que permite identificar diferencias entre dos o más muestras independientes provenientes de una misma población. Se empleó para identificar las diferencias entre criterios ideales y reales según las condiciones de cada una de las variables sociodemográficas contempladas en el estudio.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente propuesta giró en torno a la identificación de las habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura, a partir del criterio de quienes ejercen el rol y quienes son supervisados por dicha figura, con miras a la caracterización del perfil competencial idóneo, en la Gran Área Metropolitana durante el primer semestre de 2021.

Para el cumplimiento de este planteamiento se procedió con la definición de las principales habilidades blandas requeridas para el ejercicio de puestos de jefatura en profesionales. Las mismas se definieron en función del modelo de Arribas y Peñaranda²³, el cual responde a la premisa de orientar su modelo de evaluación hacia la valoración específica de competencias y no los rasgos de personalidad. El modelo se desarrolló con miras a contemplar toda la gama de habilidades blandas demandadas por el mercado en materia gerencial. Se contemplaron ocho constructos competenciales, cuyas definiciones fueron expuestas en el apartado metodológico. En detalle, se consideraron: comunicación, negociación, establecimiento de relaciones, influencia, trabajo en equipo, dirección, liderazgo y planificación.

Para efectos de la valoración del encuestado en cuanto al nivel de la competencia en cuestión que su jefatura manifiesta (criterio Real) y la que debería manifestar para responder a las exigencias del cargo que ocupa (criterio Ideal). Se diseñó “Cuestionario para la valoración de habilidades blandas en jefaturas” (ver Apéndice). Los resultados alcanzados fueron evaluados a la luz de las variables sociodemográficas contempladas para el presente estudio. Para efectos de la interpretación de los datos numéricos que se mostrarán a continuación debe tenerse presente (tal y como se mencionó en el marco metodológico) que los puntajes perceptuales expresos por los respondientes se expresan en calificaciones que se ubican en un rango de 1 a 4, siendo 4 el nivel máximo de expresión y por ende, la manifestación propicia de la habilidad blanda evaluada.

En términos generales, los resultados reflejan una diferencia estadísticamente significativa y superior entre el nivel de competencia Real e Ideal requerido para el ejercicio de la jefatura en las ocho habilidades blandas evaluadas (comunicación, $Z=-9,290$; $p < 0,0001$; negociación, $Z=-9,141$; $p < 0,0001$; establecimiento de relaciones, $Z=-9,042$; $p < 0,0001$; influencia, $Z=-9,948$; $p < 0,0001$; trabajo en equipo, $Z=-9,565$; $p < 0,0001$; dirección, $Z=-9,418$; $p < 0,0001$; liderazgo, $Z=-9,647$; $p < 0,0001$; planificación, $Z=-9,608$; $p < 0,0001$), siendo en todos los casos superior el puntaje que los respondientes estiman que la jefatura debería tener sobre el resultado que según percepción manifiestan actualmente (ver Tabla 3).

²³ Arribas y Pereña, «Manual CompeTEA» (3a.ed.).

Tabla 3. Puntuaciones promedio Reales(R) e Ideales(I) por variable.

		Común. ^a		Negoc. ^b		Est.Rel. ^c		Influen. ^d		Trab.Eq ^e		Direcc. ^f		Lideraz. ^g		Planific. ^h	
		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
Total	ME	2,4	3,7	2,5	3,7	2,7	3,8	2,6	3,7	2,6	3,9	2,4	3,7	2,4	3,7	2,4	3,6
	DE	1,3	0,7	1,3	0,6	1,2	0,5	1,3	0,6	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	1,3
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

^a Comunicación

^b Negociación

^c Establecimiento de relaciones

^d Influencia

^e Trabajo en equipo

^f Dirección

^g Liderazgo

^h Planificación

R = Real

I = Ideal

ME = Media

DE = Desviación estándar

N = Cantidad total de participantes

Si bien, hoy existen profesionales cualificados a nivel técnico, resulta potencialmente viable en el contexto costarricense que el ascenso o designación en puestos de dirección se oriente principalmente al conocimiento técnico y no necesariamente sobre las habilidades blandas. En los cargos directivos, la superioridad técnica no genera superioridad alguna, mientras sí lo hacen las habilidades socioemocionales²⁴, ya que el 77% de las aptitudes esenciales requeridas para un desempeño directivo efectivo es del tipo emocional.

Continuando con el análisis, al realizar el cruce correspondiente con el criterio de los respondientes en función de la edad que representan, se identificó una tendencia equivalente en cuanto a que el puntaje Real otorgado a cada habilidad blanda en estudio fuese inferior al que se considera Ideal. Se ubicó diferencia significativa en cuanto a las habilidades de trabajo en equipo Reales percibidas sobre la jefatura actual, siendo que aquellas personas con edades entre los 36-39 años perciben un nivel significativamente más bajo de expresión de la habilidad blanda Real de trabajo en equipo ($H_{(3)} = 9,022$; $p < 0,029$) y planificación ($H_{(3)} = 8,934$; $p < 0,030$), así como la percepción Real e Ideal de la dirección ($H_{(3)} = 9,272$; $p < 0,026$ y $H_{(3)} = 8,192$; $p < 0,042$, respectivamente) que aquellos que tienen edades entre los 50-74 años (ver Tabla 4.).

La diferencia generacional tiene incidencias en cuanto a la perspectiva que se pueda tener de una realidad laboral. Refiriendo a la clasificación expuesta por Díaz-Sarmiento, López-Lambrano y Roncallo-Lafont²⁵, las edades comprendidas entre los 36-39 años se enmarcan en la clasificación de *millennials* y aquellos con edades entre los 50-47 años como *baby boomers*. Ambas clasificaciones cuentan con características conductuales que marcan su perspectiva de realidad laboral y explican en buena medida las diferencias encontradas en el estudio.

Cada generación cuenta con características conductuales que le son atribuidas en función de la comunalidad demostrada, siendo que los *millennials* se caracterizan por la búsqueda de la flexibilidad laboral, centrados en la libertad para la toma de decisiones, buscando un balance entre sus obligaciones familiares y su cotidianeidad. Los *baby boomers* se orientan hacia el ejercicio competitivo, bajo presión y son disciplinados (Ancin, 2018).

²⁴ Daniel Goleman. *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Conecta., 2016.

²⁵ Claudia Díaz-Sarmiento, Mariangela López-Lambrano y Laura Roncallo-Lafont, «Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials». *Revista Clio América* 11, n°22 (2017): 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Estas características explican la coincidencia con los hallazgos encontrados en materia de trabajo en equipo, planificación y dirección, toda vez que las percepciones en puntuación, menos por los *millennials*, podría referir a la potencial falta de flexibilidad que un contexto organizacional actual exige, mismo que sí es potencialmente adoptado por los *baby boomers*. Si bien, las diferencias no son extremas, sí es un elemento importante por considerar en materia de gestión y expresión de habilidades blandas en el ejercicio de jefatura.

Tabla 4. Puntuaciones promedio Reales (R) e Ideales (I) por variable según la edad

		Común. ^a		Negoc. ^b		Est.Rel. ^c		Influen. ^d		Trab.Eq ^e		Direcc. ^f		Lideraz. ^g		Planific. ^h	
		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
23-35 años	ME	2,4	3,6	2,5	3,6	2,8	3,7	2,6	3,5	2,8	3,8	2,3	3,5	2,2	3,7	2,3	3,6
	DE	1,3	0,8	1,3	0,8	1,2	0,5	1,3	0,8	1,2	0,5	1,2	0,8	1,2	0,7	1,2	0,9
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
36-39 años	ME	2,0	3,7	2,3	3,8	2,4	3,8	2,3	3,7	2,2	3,9	2,0	3,6	2,2	3,5	1,9	3,6
	DE	1,4	0,6	1,4	0,4	1,2	0,6	1,4	0,6	1,4	0,4	1,3	0,8	1,4	0,7	1,3	0,7
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
40-49 años	ME	2,4	3,7	2,7	3,8	2,6	3,8	2,7	3,8	2,5	3,9	2,5	3,8	2,3	3,8	2,5	3,7
	DE	1,4	0,6	1,3	0,7	1,2	0,5	1,3	0,4	1,3	0,4	1,3	0,4	1,2	0,5	1,2	0,7
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
50-74 años	ME	2,7	3,7	2,6	3,8	2,8	3,7	2,6	3,7	3,0	3,8	2,8	3,7	2,7	3,6	2,7	3,7
	DE	1,3	0,5	1,4	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,1	0,5	1,2	0,7	1,3	0,7	1,3	0,6
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Total	ME	2,4	3,7	2,5	3,7	2,7	3,8	2,6	3,7	2,6	3,8	2,4	3,7	2,4	3,7	2,4	3,6
	DE	1,3	0,7	1,3	0,6	1,2	0,5	1,3	0,6	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	0,7
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

^a Comunicación

^b Negociación

^c Establecimiento de relaciones

^d Influencia

^e Trabajo en equipo

^f Dirección

^g Liderazgo

^h Planificación

R = Real

I = Ideal

ME = Media

DE = Desviación estándar

N = Cantidad total de participantes

Continuando con el análisis en función del grado académico que ostentan los participantes del estudio, se mantiene la tendencia en cuanto a que los puntajes promedio más bajos refieren a la percepción de la expresión Real de las jefaturas y los más altos a los Ideales en el ejercicio de su rol. Destaca una diferencia significativa puntual en cuanto a las percepciones de sobre la expresión ideal de la habilidad blanda de dirección ($H_{(3)} = 8,231$; $p < 0,041$), la cual consideran que debe manifestarse en mayor medida quienes ostentan el grado académico de doctorado por encima de aquellos cuya escolaridad máxima sea de bachillerato, licenciatura o maestría (ver Tabla 5.).

Los líderes influyen en sus seguidores haciéndolos comprometerse, incentiva a pensar críticamente, involucra en procesos de toma de decisiones, inspiran lealtad, mientras reconocen y valoran las diferentes necesidades de cada seguidor para desarrollar un personal potencial. Alienta a buscar nuevas formas de enfocar los problemas y metas, y con la identificación de las necesidades, son capaces de motivar a que se comprometan en sus trabajos y a alcanzar grandes resultados para la organización²⁶.

En el marco del contexto laboral presente se requiere que los equipos de trabajo cuenten con una dinámica en la cual quienes ejercen puestos de jefatura se conviertan en líderes con seguidores que favorezcan los lineamientos organizacionalmente solicitados y culturalmente aceptados para el cumplimiento de las metas asignadas a una unidad de trabajo.

Existe más de un estilo de liderazgo que puede ser manifestado en un contexto organizacional, adicionalmente, existe un nivel de proporcionalidad directa entre el nivel educativo que una persona posee y la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel educativo, mayor mezcla de estilos de liderazgo y viceversa. Debido a esto, se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que garantizaría una mayor productividad y competitividad. Dato que explica la relación presente en este punto particular.

Tabla 5. Puntuaciones promedio Reales (R) e Ideales (I) por variable según la escolaridad.

		Común. a		Negoc. b		Est.Rel. c		Inlfuen. d		Trab.Eq e		Direcc. f		Lideraz. g		Planific. h	
		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
Bachillerato	ME	2,2	3,9	2,6	3,8	2,8	3,9	2,6	3,8	2,6	3,9	2,3	4,0	2,1	2,2	3,9	2,6
	DE	1,5	0,2	1,5	0,4	1,4	0,2	1,4	0,4	1,4	0,3	1,5	0,0	1,5	1,5	0,2	1,5
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Licenciatura	ME	2,6	3,7	2,5	3,8	2,7	3,7	2,6	3,7	2,6	3,9	2,3	3,6	2,3	2,6	3,7	2,5
	DE	1,2	0,6	1,3	0,4	1,3	0,6	1,2	0,6	1,2	0,3	1,3	0,6	1,3	1,2	0,6	1,3
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Maestría	ME	2,2	3,6	2,5	3,6	2,5	3,7	2,5	3,6	2,6	3,8	2,3	3,6	2,3	2,2	3,6	2,5
	DE	1,4	0,7	1,3	0,8	1,2	0,6	1,4	0,7	1,3	0,6	1,3	0,8	1,3	1,4	0,7	1,3
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Doctorado	ME	2,8	3,6	2,9	3,9	3,4	3,9	2,9	3,8	3,2	3,9	3,1	3,8	2,8	2,8	3,6	2,9
	DE	1,4	0,8	1,6	0,3	1,0	0,3	1,4	0,6	1,0	0,3	1,1	0,6	1,4	1,4	0,8	1,6
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

²⁶ María Murrieta y Mercedes Baño, «El perfil del líder y el éxito en las empresas, Liderazgo Thatcher», *Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG* 11, n°2 (2017): 32-37.

Total	ME	2,4	3,7	2,5	3,7	2,7	3,8	2,6	3,7	2,6	3,8	2,4	3,7	2,4	2,4	3,7	2,5
	DE	1,3	0,7	1,3	0,6	1,2	0,5	1,3	0,6	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	1,3	0,7	1,3
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

^a Comunicación
^b Negociación
^c Establecimiento de relaciones
^d Influencia
^e Trabajo en equipo
^f Dirección
^g Liderazgo
^h Planificación
R = Real
I = Ideal
ME = Media
DE = Desviación estándar
N = Cantidad total de participantes

En función del análisis a partir de la antigüedad laboral de los participantes del estudio, al igual que con las variables anteriores, la tendencia se mantiene. Es mayor la calificación promedio del puntaje Ideal sobre el Real, en cuanto a la expresión de las habilidades blandas en puestos de jefatura. En este particular, se presentan diferencias significativamente superiores en cuanto a la percepción de la calificación Ideal sobre la Real de las habilidades de comunicarse ($H_{(4)} = 14,928$; $p < 0,005$), establecer relaciones ($H_{(4)} = 17,121$; $p < 0,002$), influencia ($H_{(4)} = 13,855$; $p < 0,008$) y planificación ($H_{(4)} = 17,355$; $p < 0,002$), siendo que a mayor antigüedad, mayor es el requerimiento de la expresión de cada una de las habilidades indicadas (ver Tabla 6.).

La comunicación, el establecimiento de relaciones, la influencia y la planificación, son habilidades que están intrínsecamente relacionadas con el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones. Son importantes, ya que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, explicando también, que no debe limitarse el ejercicio de las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica²⁷, en este caso al de las jefaturas.

El estudio de Sivatte, Olmos, Simón y Martel (2018) demostró una relación directa entre el desempeño y la antigüedad en la organización. Indican que la antigüedad en la organización (tiempo que lleva el empleado en su empresa actual) y el rendimiento es una curva en forma de U invertida, aunque bastante plana. La productividad aumenta ligeramente con la antigüedad en la organización hasta los diez años; a partir de ese momento, puede presentar variantes, dato que es coincidente con los hallazgos expuestos.

Adicionalmente, se refiere de manera específica que la antigüedad en el puesto de trabajo (tiempo empleado en el mismo puesto) guarda una relación positiva con la productividad laboral. Un año de mayor antigüedad en el puesto se relaciona con un incremento en desempeño. Lo cual podría alargarse sin incurrir en riesgos de pérdida de productividad²⁸. Lo cual explica lo referente a la exigencia de mejores niveles de expresión en cuanto a las habilidades blandas que presentaron diferencias conforme aumenta el tiempo de permanencia en la institución, entendiendo que el desempeño es base la permanencia laboral y contar con jefaturas que lo potencien resulta un elemento clave.

27 Rossmery Bautista, Rosita Cienfuegos y Junior Aquilar, «El desempeño laboral desde una perspectiva teórica». *Revista de Investigación Valor Agregado* 7, n°1 (2020): 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

28 Isabel de Sivatte, Ricardo Olmos, Cristina Simón y Mónica Martel. (2018). «El efecto de la edad, la experiencia y la formación en la productividad laboral». *Cuadernos de Información económica*, n°263 (2018): 13-24.

Tabla 6. Puntuaciones promedio Reales(R) e Ideales(I) por variable según la antigüedad laboral.

		Común. ^a		Negoc. ^b		Est.Rel. ^c		Inlfuen. ^d		Trab.Eq ^e		Direcc. ^f		Lideraz. ^g		Planific. ^h	
		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
No labora	ME	2,3	2,9	2,3	3,6	2,1	3,8	1,9	3,3	2,6	3,9	2,1	3,5	2,4	3,8	2,3	3,4
	DE	1,3	1,1	1,3	0,5	1,1	0,5	1,1	0,9	1,2	0,4	1,2	0,8	1,3	0,5	1,3	1,1
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
0,5 – 3 años	ME	2,5	3,8	2,7	3,9	3,0	3,9	2,6	3,8	2,9	4,0	2,4	3,7	2,3	3,6	2,4	3,7
	DE	1,4	0,5	1,3	0,5	1,1	0,3	1,3	0,6	1,2	0,2	1,3	0,7	1,3	0,9	1,3	0,8
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
4 – 7 años	ME	2,1	3,5	2,3	3,6	2,5	3,5	2,4	3,5	2,2	3,8	2,2	3,5	2,2	3,6	2,1	3,4
	DE	1,3	0,8	1,5	0,9	1,2	0,7	1,3	0,7	1,4	0,6	1,2	0,9	1,3	0,6	1,2	0,9
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
8 – 15 años	ME	2,4	3,8	2,4	3,7	2,6	3,9	2,7	3,8	2,6	3,9	2,3	3,8	2,4	3,8	2,5	3,9
	DE	1,3	0,6	1,3	0,6	1,3	0,3	1,3	0,5	1,2	0,3	1,3	0,4	1,3	0,5	1,3	0,5
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
16 – 40 años	ME	2,6	3,8	2,7	3,8	2,6	3,7	2,7	3,7	2,8	3,7	2,6	3,6	2,5	3,6	2,5	3,6
	DE	1,3	0,5	1,2	0,6	1,3	0,7	1,4	0,7	1,2	0,6	1,3	0,8	1,2	0,7	1,3	0,7
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Total	ME	2,4	3,7	2,5	3,7	2,7	3,8	2,6	3,7	2,6	3,8	2,4	3,7	2,4	3,7	2,4	3,6
	DE	1,3	0,7	1,3	0,6	1,2	0,5	1,3	0,6	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	0,7
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

^a Comunicación
^b Negociación
^c Establecimiento de relaciones
^d Influencia
^e Trabajo en equipo
^f Dirección
^g Liderazgo
^h Planificación
R = Real
I = Ideal
ME = Media
DE = Desviación estándar
N = Cantidad total de participantes

El análisis de la perspectiva de los participantes del estudio en cuanto a los requerimientos de habilidades blandas en jefaturas desde la perspectiva del tiempo que se tiene de ejercer dicho puesto, refleja la misma tendencia superior en cuanto al requerimiento Ideal sobre el Real, pero evidencia diferencias significativas entre aquellas personas que cuentan con menor y mayor tiempo de tiempo de ocupar el cargo en las variables comunicarse real ($H_{(4)} = 10,691$; p

< 0,030), negociación real ($H_{(4)} = 10,161$; $p < 0,038$) y trabajo en equipo ideal ($H_{(4)} = 13,718$; $p < 0,008$), siendo en todos los casos que a mayor antigüedad mayor requerimiento de la habilidad blanda (ver Tabla 7.).

Es importante considerar que una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso. Se está ante una situación que hace compleja una porción importante de quienes forman parte de una dependencia lograr fluidez. El grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización es indispensable para el correcto cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así mismo, según Helriegel, Jackson y Slocum²⁹, si se mantiene una sinergia de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, se dará lugar a un rendimiento mayor que las aportaciones individuales. Que un equipo emplee su mayor potencial desempeñándose colectivamente para obtener logros fomenta la creatividad, mejora la calidad de toma de decisiones, aumenta el compromiso de los individuos hacia las tareas.

Por lo tanto, las diferencias identificadas en materia de temporalidad son coincidentes de que la experiencia en el puesto permite dilucidar acciones conductuales específicas e indispensables para el alcance de los objetivos organizacionales, mismos que una jefatura en ejercicio está en obligación de delinear.

Tabla 7. Puntuaciones promedio Reales(R) e Ideales(I) por variable según tiempo de ser jefatura

		Común. ^a		Negoc. ^b		Est.Rel. ^c		Inlfuen. ^d		Trab.Eq ^e		Direcc. ^f		Lideraz. ^g		Planific. ^h	
		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
No jefatura	ME	2,3	3,6	2,4	3,7	2,6	3,8	2,4	3,7	2,6	3,8	2,3	3,6	2,3	3,7	2,3	3,6
	DE	1,3	0,8	1,3	0,7	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	0,8
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
0 – 2 años	ME	2,6	3,8	3,0	3,7	2,9	3,7	2,9	3,7	2,8	3,9	2,2	3,6	2,4	3,6	2,5	3,6
	DE	1,2	0,5	1,1	0,6	1,1	0,6	1,3	0,6	1,3	0,2	1,3	0,8	1,2	0,8	1,2	0,7
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
3 – 4 años	ME	1,6	3,7	2,0	3,9	2,0	3,6	2,2	3,6	2,3	3,9	2,3	3,7	1,7	3,6	1,9	3,6
	DE	1,3	0,5	1,7	0,2	1,4	0,5	1,3	0,5	1,3	0,2	1,2	0,5	1,4	0,5	1,2	0,5
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
5 – 7 años	ME	2,6	3,6	2,5	3,5	2,8	3,5	2,6	3,5	2,6	3,5	2,5	3,5	2,3	3,6	2,4	3,6
	DE	1,5	0,6	1,5	1,0	1,1	0,7	1,5	0,6	1,2	0,8	1,2	0,9	1,4	0,6	1,3	0,6
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
8 – 30 años	ME	3,1	4,0	3,1	3,9	3,1	4,0	3,1	3,8	3,1	4,0	2,9	3,8	3,0	3,9	3,0	3,8
	DE	1,1	0,0	1,2	0,3	1,2	0,0	1,1	0,5	1,0	0,0	1,1	0,4	1,2	0,3	1,3	0,5
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

²⁹ Don Helriegel, Susan Jackson y Jhon Slocum, «Administración: un enfoque basado en competencias».(12a.ed.). México, D.F.: Cengage Learning, 2017.



Total	ME	2,4	3,7	2,5	3,7	2,7	3,8	2,6	3,7	2,6	3,8	2,4	3,7	2,4	3,7	2,4	3,6
	DE	1,3	0,7	1,3	0,6	1,2	0,5	1,3	0,6	1,3	0,5	1,3	0,7	1,3	0,7	1,3	0,7
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

^a Comunicación
^b Negociación
^c Establecimiento de relaciones
^d Influencia
^e Trabajo en equipo
^f Dirección
^g Liderazgo
^h Planificación
R = Real
I = Ideal
ME = Media
DE = Desviación estándar
N = Cantidad total de participantes

El análisis cruzado de los resultados bajo el esquema de las variables género, si la profesión base responde a ciencias económicas y sociales, cantidad de personas a cargo, si se encuentra laborando actualmente y el sector de actividad económica en la cual se desempeña la organización para la cual laboran los participantes del estudio, evidenciaron una coincidencia total con los datos generales de la propuesta sin diferencias estadísticamente significativas entre sus indicadores internos específicos.

Aunque, se encontraron diferencias en otras variables sociodemográficas medidas, todas ellas cuentan con un criterio de similitud, están asociadas a temporalidad. Claramente el paso del tiempo tiene una incidencia directa sobre la percepción de un fenómeno, principalmente por la construcción inevitable de experiencia. El trabajo que realizan los empleados se compone de mucho menos tareas repetitivas e individuales. Este contexto, espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros. Lo que ha ocasionado un aplanamiento de la jerarquía de la organización tradicional en la que las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan un rol de supervisión³⁰ (Tito y Serrano, 2016). Es así como, la inexistencia de diferencias en cuanto a las restantes variables sociodemográficas es coincidente con la realidad de análisis transversal de las habilidades blandas en puestos de jefatura.

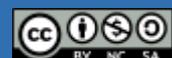
Una vez analizados los datos levantados para efectos del estudio, el cuarto objetivo específico, el cual refiere a la caracterización del perfil idóneo en materia de habilidades blandas para profesionales que ejercen puestos de jefatura. La evidencia empírica presentada muestra que la selección teórica fue coincidente con los datos obtenidos. Dado que las ocho habilidades blandas evaluadas son requeridas en el ejercicio de puestos de jefatura en un nivel de expresión promedio de 3,7 sobre 4, siendo comunicación, liderazgo, dirección y planificación las que evidenciaron una brecha más amplia (Real vs Ideal) a partir de las percepciones manifiestas.

CONCLUSIONES

El objetivo general de la propuesta se orientó hacia la identificación de las habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura. Fueron definidas las principales ocho habilidades blandas requeridas para el ejercicio de puestos de jefatura en profesionales: comunicación, negociación, establecimiento de relaciones, influencia, trabajo en equipo, dirección, liderazgo y planificación; las cuales fueron medidas a partir de una herramienta de medición basada en conductas asociadas a estas, permitiendo evaluar la perspectiva tanto de profesionales supervisados, así como quienes ejercen posiciones de jefatura.

Se identifica una coincidencia teórica y empírica en cuanto a que las habilidades blandas de comunicación, negociación, establecimiento de relaciones, influencia, trabajo en equipo, dirección, liderazgo y planificación son requeridas en puestos de jefatura en un nivel promedio de 3,7 sobre 4. Se resalta la importancia de que desarrollar habilidades blandas en la actualidad permite a un gerente ejercer efectivamente su rol. Potencia la capacidad para comprender

³⁰ María Tito y Bill Serrano, «Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano». *INNOVA Research Journal* 1, n°12 (2016): 59-76.



a sus colaboradores, conocer qué es aquello que lo motiva y cuáles son sus actitudes, capacidad para solucionar conflictos y, además, le permite tomar mejores decisiones gracias a que puede controlar sus emociones.

En términos generales, se ubican diferencias estadísticamente significativas entre la percepción Real e Ideal de los participantes del estudio con referencia a todas las habilidades blandas expuestas, siendo en todos los casos superior lo que espera de las jefaturas (promedio de 3,7 sobre 4) que lo manifestado desde su percepción (promedio de 2,5 sobre 4). Si bien, se tiene claro que el manejo de las habilidades blandas se ha convertido en un elemento clave en las organizaciones, se dan casos en los que las empresas seleccionan para jefaturas y gerencias a personas que no necesariamente reúnen estas características. Generalmente eso sucede porque las empresas y principalmente los líderes de una organización, están más preocupados por el corto plazo. Un ejercicio técnico puede asociarse con alta rentabilidad, pero sacrificando la gestión humana, la cual está orientada hacia la generación de un valor transversal. El balance entre las competencias técnicas y blandas resulta ser la ecuación correcta.

Se presentaron diferencias significativas en cuanto a las habilidades blandas evaluadas con referencia a la edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y tiempo de ser jefatura, todas variables asociadas elementos temporales e influidos por aprendizaje propio del ejercicio, no así con características que refieren a características conductuales.

Los hallazgos demuestran que las habilidades blandas requeridos en puestos de jefatura resultan transversales, no siendo un elemento específico en posiciones propias de las ciencias económicas y sociales o del sector de actividad económica en la cual se desempeña la persona participante del estudio, demostrando la transversalidad del tópico.

Los datos refuerzan que las habilidades blandas deben ser entendidas como las sumatoria de capacidades que hacen que el gerente tenga un mayor alcance para la gestión de su equipo. Ser consciente de la importancia de dichas habilidades hace que se conviertan en ejes transversales para hacer de la organización una comunidad de desarrollo personal y profesional, siempre teniendo la presencia de las potenciales diferencias individuales.

Se muestra una percepción generalizada asociada a la carencia de habilidades en quienes fueron consultados, indistintamente de si ocupaban el puesto de jefatura, lo cual confirma que es un tópico que, según la muestra y contexto donde se levantó la información, cuenta con importantes oportunidades de mejora. Las habilidades blandas son vistas como elementos que generan valía para quienes tienen comportamientos adecuados especialmente en momentos de críticos o de alto grado de presión. Las empresas actualmente invitan a una alta cohesión de equipo, habilidad que permite alcanzar las metas establecidas desde la alta dirección, pero es claro que debe partir de las capacidades que tiene la gerencia para fomentar entre sus colaboradores dicha destreza y si esta no existe (como ha sido evidenciado según la percepción de los respondientes), puede condicionarse su alcance.

REFERENCIAS

- Ancin, Irene, «Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral», *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (2018).
- Arribas David y Jaime Pereña, «*Manual CompeTEA*» (3a.ed.). España: TEA Ediciones, S.A.U., 2015.
- Bautista Rossmery, Rosita Cienfuegos y Junior Aquilar, «El desempeño laboral desde una perspectiva teórica». *Revista de Investigación Valor Agregado* 7, n°1 (2020): 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- de Sivatte Isabel, Ricardo Olmos, Cristina Simón y Mónica Martel. (2018). «El efecto de la edad, la experiencia y la formación en la productividad laboral». *Cuadernos de Información económica*, n°263 (2018): 13-24.
- Díaz-Sarmiento Claudia, Mariangela López-Lambraño y Laura Roncallo-Lafont, «Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials». *Revista Clío América* 11, n°22 (2017): 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Duckworth Angela y David Yeager, «Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes». *Educational Researcher* 44, n°4 (2015): 237-251. <https://doi.org/10.3102/0013189X15584327>
- García Francisco, Efraín Boom y Schneyder Molina, «Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia». *Visión de Futuro* 21, n°2 (2017): 1-21.
- Goleman Daniel, «*La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*» Estados Unidos: PRH Grupo Editorial, 2018.
- Goleman Daniel. «*La inteligencia emocional en la empresa*». España: Conecta., 2016.
- Helriegel Don, Susan Jackson y Jhon Slocum, «*Administración: un enfoque basado en competencias*».(12a.ed.). México, D.F.: Cengage Learning, 2017.
- Hernández Roberto y Christian Mendoza, «*Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*». México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2018.
- <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacionesy-desarrollo-laboral.html>
- Jiménez Andrés, María Varela y Doralba Henao, «Aporte del coaching en la toma de decisiones gerenciales». *Revista Humanismo y Sociedad* 8, n°1 (2020): 66-80. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a05>
- Leal Marlon, «Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones». *Res Non Verba* 10, n°1 (2020): 1-24.
- Leyva, Alma, Judith Arroyo y Joel Espejel, «Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes». *Contaduría y Administración* 63, n°3 (2018): 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Murrieta María y Mercedes Baño, «El perfil del líder y el éxito en las empresas, Liderazgo Thatcher», *Revista Empresarial ICE-FEE-UCSG* 11, n°2 (2017): 32-37.
- Organización Iberoamericana de la Salud -OISS-, «*Situación COVID 19 América Latina*», 2020, acceso el 15 de abril de 2021 de la dirección electrónica <https://oiss.org/wp-content/uploads/2021/04/INFO-Situacion-COVID-19-America-Latina-30-marzo.pdf>
- Ortega, Tamara, «*Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*». EEUU: El Diálogo, Liderazgo para las Américas, 2016.
- Raleigh, Veena, «Trends in life expectancy in EU and other OECD countries: Why are improvements slowing?». *OECD Health Working Papers*. Ediciones OCDE, 2019.
- Sánchez Manchola, Iván Darío «Los estilos de dirección y liderazgo», *Pensamiento y gestión*, n° 25 (2008): 1-39.
- Tito María y Bill Serrano, «Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano». *INNOVA Research Journal* 1, n°12 (2016): 59-76.
- Universidad Politécnica de Madrid, «Competencias Genéricas: Recursos de apoyo al profesorado», acceso el 8 de febrero de 2022 <https://innovacioneducativa.upm.es/competencias-genericas/formacion-evaluacion/comunicacion>