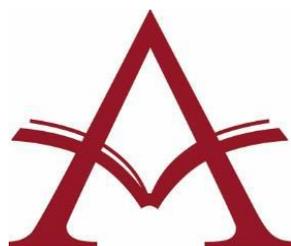


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**UNIVERSIDAD
PERUANA DE
LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES
BLANDAS EN EL LIDERAZGO. LIMA 2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

ROSALES NOLE EVELIN BLANCA
CÓDIGO ORCID: 0000-000-17726-2066

ASESOR: Mg.

DE LA ROSA VALVERDE CECILIA MELCHORA
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3164-6053

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y
DESARROLLO ESTRATÉGICO**

LIMA, PERÚ

JUNIO, 2022

RESUMEN

La presente investigación titulada “La importancia de las habilidades blandas en el liderazgo”, tiene como objetivo demostrar que para poder ser un buen líder y dirigir a un determinado grupo de personas, las habilidades blandas serán necesarias desarrollarlas y aplicarlas en el ejercicio de funciones.

Debido a la gran coyuntura en todo el mundo; el internet, las computadoras, los teléfonos inteligentes y las videoconferencias han revolucionado la manera en que trabajamos día a día, sobre todo después del confinamiento que vivimos a nivel mundial; producto de la pandemia Covid 19; en donde las empresas y sus colaboradores tuvieron que improvisar para lograr mantenerse a flote, fue un caso excepcional, largo y sin precedentes.

Debido a ello, los líderes de estas organizaciones debieron sobreponerse y tratar de adaptarse a la situación que se estaba atravesando, para poder dirigir a su equipo a través del trabajo remoto; que por mucho tiempo fue la opción de muchas empresas para no cerrar operaciones completamente. Esta fue una salida casi inmediata para todo el personal administrativo que es aquel que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de campo de acuerdo al rubro de cada empresa.

Para ello los líderes tuvieron que explotar sus mejores habilidades blandas para poder desarrollarse en una situación tan inusual y riesgosa para la salud de todo el mundo; entre una de las más necesarias fueron: resiliencia, adaptación a los cambios, empatía.

No dejando de mencionar las propias habilidades blandas que todo líder debe poseer como lo son: saber delegar, capacidad de coordinación y colaboración,

planificación estratégica, habilidad comunicativa, empatía, motivación e inspiración, valor, compromiso, resolución de problemas, resiliencia, adaptación rápida a los cambios.

Los altos directivos tomaron más en cuenta que estas habilidades fueron las grandes aliadas de los líderes para poder sobrellevar la difícil situación que se atravesó en medio de la crisis sanitaria.

El presente trabajo está desarrollado con el siguiente esquema:

Resumen, Abstract, Introducción, Antecedentes Nacionales, Antecedentes Internacionales, bases teóricas, Conclusiones, Aporte de la investigación, Recomendaciones y Referencias Bibliográficas.

De acuerdo a lo investigado se ha podido demostrar que las habilidades blandas serán parte esencial para llevar a cabo un buen liderazgo de manera efectiva y eficaz, debido a que estas habilidades socioemocionales serán capaces de alinear los objetivos individuales con los corporativos.

Así mismo se recomienda que los altos directivos tendrían que implantar capacitaciones de habilidades blandas para su personal, con el objetivo de descubrir nuevos potenciales de talento humano entre sus filas.

Palabras Claves: Liderazgo, Habilidad, habilidades blandas. Colaboradores, Capacidades socioemocionales.

ABSTRACT

The present investigation entitled "The importance of soft skills in leadership", aims to demonstrate that in order to be a good leader and direct a certain group of people, soft skills will be necessary to develop and apply them in the exercise of functions.

Due to the great situation in the whole world; the internet, computers, smartphones and videoconferences have revolutionized the way we work every day, especially after the confinement we are experiencing worldwide; product of the Covid 19 pandemic; where companies and their collaborators had to improvise to stay afloat, it was an exceptional, long and unprecedented case.

Due to this, the leaders of these organizations had to overcome and try to adapt to the situation that was going through, in order to direct their team through remote work; that for a long time was the option of many companies not to close operations completely. This was an almost immediate release for all administrative staff; which is the one in charge of planning, organizing, directing and controlling all field operations according to the category of each company.

For this, the leaders had to exploit their best soft skills to be able to develop in such an unusual and risky situation for the health of the whole world; among one of the most necessary were: resilience, adaptation to changes, empathy.

Not forgetting to mention the soft skills that every leader must possess as they are; Knowing how to delegate, Ability to coordinate and collaborate; Strategic planning, Communication skills, empathy, motivation and inspiration, Courage, Commitment, Problem solving, Resilience, Quick adaptation to changes.

Senior managers took more into account that these skills were the great allies of the leaders to be able to cope with the difficult situation we are going through in the midst of the health crisis.

The present work is developed with the following scheme:

Abstract, Abstract, Introduction, National Background, International Background, theoretical bases, Conclusions, Research Contribution, Recommendations and Bibliographic References.

According to what was investigated, it has been possible to demonstrate that soft skills will be an essential part of carrying out good leadership effectively and efficiently, because these socio-emotional skills will be able to align individual objectives with corporate ones.

Likewise, it is recommended that senior managers should implement soft skills training for their staff, with the aim of discovering new potential human talent among their ranks.

Keywords: Leadership, Ability, soft skills. Collaborators, Socio-emotional capaci

TABLA DE CONTENIDO

I

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	v
1.-INTRODUCCIÓN.....	1
2.-ANTECEDENTES NACIONALES	8
3.-ANTECEDENTES INTERNACIONALES	9
4.-BASES TEÓRICAS.....	10
1) Origen de habilidades blandas	14
2) Definiciones de algunas habilidades blandas para un buen liderazgo.....	15
5.-CONCLUSIONES.....	19
6.-APORTE DE LA INVESTIGACIÓN	20
7.-RECOMENDACIONES.....	21
8.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
9.-REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	23

1.-INTRODUCCIÓN

A lo largo de los tiempos, los conceptos han ido evolucionando en cuanto a liderazgo y habilidades se refieren; en un primer momento siempre se han considerado que el tener un título profesional y ciertos conocimientos que se conocen también como “habilidades duras” eran suficientes para poder lograr tener éxito en el mundo empresarial; sin embargo, después de tantas evoluciones, se sabe que cada vez toma más fuerza que, para tener un puesto en donde se requiera de liderazgo, las habilidades blandas o socioemocionales según los expertos son más probables para que un colaborador logre tener reconocimiento y una línea de carrera exitosa en este ámbito.

A fin de comprender que es el liderazgo se podría contar entre una de sus definiciones como: “Capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores”.

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras, es por ello que se requieren de ciertas habilidades para lograr cumplir con este perfil; que no todos pueden llegar a acceder.

Para el señor Andrés Cardemil, CEO & fundador de la consultora Human Net- especializada en la externalización de procesos y funciones- “el calificativo de “blandas” sólo viene a restar relevancia a aquellas capacidades que las empresas están demandando, cada vez más, en los trabajadores. Y es que, según este ejecutivo, tal adjetivo tiende a quitarle peso a una habilidad que puede ser desarrollada en el tiempo y que para un cargo o empleo específico puede resultar relevante y marcar la diferencia”.

Es por ello que el experto propone en esta materia usar de preferencia el calificativo de “socio-emocionales”, pues ese término se ajusta más a la realidad de dichas capacidades. (Capital humano 2018).

Está comprobado que las empresas más exitosas del mundo, son aquellas que han tomado en cuenta las habilidades blandas, como es el caso de Google, los mismos que se caracterizan por la captación, retención e incremento del talento humano.

Estos se encargan muy cuidadosamente de ubicar al personal idóneo, con las habilidades adecuadas y seguir fomentando el aprendizaje de las mismas entre todos sus colaboradores; esto se refleja muy claramente en sus resultados económicos, en un rango de 15 años Google ha aumentado sus ganancias en un 27500%.

Debido a que Google es un experto en trabajar con datos de todos nosotros, ¿cómo no hacer lo mismo con su propia corporación?; así que en el 2013 llevaron a cabo un proyecto llamado “*Project Oxygen*” en este se analizaron todas las contrataciones, despidos y ascensos que se habían dado en la empresa desde el año de 1998; ellos querían conocer ¿cuáles eran las habilidades más resaltantes en sus mejores empleados, por la cual Google había logrado tanto éxito?, de esta manera clasificarlas por prioridad y así podrían captar más personal con dichas habilidades, para poder seguir afianzando su equipo.

Debido a su capacidad tecnológica, el departamento de Recursos Humanos, particularmente siempre se centraban en contratar a los mejores ingenieros de las mejores universidades; sin embargo, grande fue su sorpresa cuando descubrieron que las habilidades cognitivas, ocupaban el último lugar en una lista de 8 puntos.

Las siete primeras formaban parte de las ya conocidas habilidades blandas “*soft skills*”, las cuales fueron clasificadas de la siguiente manera:

-Ser un buen mentor. (coaching).

- Capacidad de coordinación, y planeación estratégica.
- Habilidad comunicativa.
- Empatía.
- Tener pensamiento crítico para tomar decisiones de forma objetiva.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Ser capaz de conectar y relacionar entre sí ideas complejas.

Después de esto Google repitió el experimento de nuevo pero esta vez fue tomado como muestra el periodo del 2013 al 2018; debido a este ultimo experimento decidió aumentar dos puntos más en su lista de habilidades blandas, que fueron, colaboración con la organización y capacidad de toma de decisiones.

En mi experiencia personal pude experimentar los beneficios y dificultades que podemos atravesar cuando los líderes poseen o carecen de habilidades blandas; en el año 2020 cuando empezó la crisis sanitaria, todo fue muy de pronto y sin darnos cuenta nos encontrábamos en confinamiento y sin saber cómo reaccionar ante la situación, veíamos como aumenta la tasa de mortalidad de una manera espantosa tal como nunca hubiera pensado.

Yo trabajaba en una empresa de intermediación laboral que se dedicaba al rubro de limpieza y mantenimiento; el día 16 de febrero del 2020 nos encontramos con el confinamiento total ya que el gobierno de aquel entonces lo considero muy necesario para poder frenar la fuerte ola de fallecidos debido al covid-19 mientras se supone que conseguían la cura en cualquier lugar.

Retomando el tema, en muchas si no casi todas las empresas que se dedican a este tipo de negocio, en donde se refiere personal para diferentes clientes, estamos acostumbrados a monitorear a los mismos; es decir que estamos en constante comunicación para verificar la asistencia, puntualidad y buen servicio de nuestro personal en las diferentes sedes.

Los supervisores zonales que formaban parte del área de operaciones eran los encargados de monitorear las diferentes unidades que tenían a cargo respectivamente, en el caso que se encontrara algún tipo de ausentismo de personal por algún motivo, era un deber para el Departamento de Personal al cual yo pertenecía, enviar un reemplazo; para ello contábamos con un back up de personal para cubrir las diferentes ausencias, cualquiera que fuera el caso, ya sea por falta injustificado, por un permiso o por un abandono de puesto de manera que no se vea afectada la operatividad de la empresa.

Aquel día, todo fue una locura, ya que mucha gente fue interceptado por el personal de la marina de Guerra del Perú y el del ejército para regresar a sus casas, ya que el gobierno había emitido un decreto de confinamiento; muchos de nuestros clientes acataron lo dicho por el gobierno; pero hubo una parte de ellos como el rubro de alimentos, comunicación, laboratorios, farmacias, limpieza en el cuál encajábamos nosotros, entre otros, que formábamos parte de las actividades permitidas.

El punto fue que gran parte de nuestro personal derivado a diferentes sedes no le era factible llegar a su centro de labores, debido a la falta de movilidad, ya que el transporte era muy escaso por la misma situación que atravesábamos.

En ese entonces éramos dos personas en el área de Personal, es decir que entre mi compañera y yo tendríamos que cubrir dichas faltas, veíamos muchos correos de nuestros supervisores zonales sobre el personal faltante en las diferentes sedes, creo que en ese

momento tuve unos minutos de quedarme *en "shock"* sin saber que hacer y sin recibir ninguna llamada o indicación de mi jefe directo que era el jefe de Recursos Humanos; supongo que el se encontraba igual o peor que yo, ya que normalmente los más altos rangos son los que suelen tener mucha más presión de parte de la gerencia directiva; recuerdo que mi compañera tenía mucho más tiempo en ese departamento que yo, ya que antes me encontraba en la misma empresa pero en otra área, debido a eso pensé por un momento que ella podría manejar mejor la situación que yo, pero solo veía los múltiples correos llegando, mi teléfono corporativo que no dejaba de sonar y un silencio por parte de mi superior y mi compañera.

Me di unas vueltas con mi teléfono pensando en que responder a la supervisora que me estaba llamando para auxiliarla con los faltos que tenía en sus sedes; ya que me había comunicado con diferentes colaboradores que se encontraban en el back up y fueron muy pocos los que encontré disponibles para cubrir los faltos, en ese momento visualicé unos papeles de mi universidad por coincidencia en uno de mis estantes, automáticamente recordé a un profesor que siempre nos traía muchos casos prácticos para que los analicemos y lo resolviéramos en grupos dentro de clase, que dicho sea de paso, mi grupo siempre era de 6 desde el primer año de universidad, coincidíamos en muchas cosas y también nos enfrentábamos por nuestras diferentes opiniones de una manera apasionada, hasta a veces un poco exagerada me parece; y me dije, este sería un caso del Profesor Cumpa en su máxima expresión!!! Me sonreí y luego sentí que mi mente se activó como si hubiera algún interruptor de ON.

Empecé a analizar ¿Qué es lo que tenía a mi favor o qué podía usar para salir del gran problema que estaba pasando?, ya que fuera de todo ello, debía haber algo que no estaba considerando, recordé que no todas las unidades estaban trabajando y decidí empezar a consultar con los mismos supervisores, los contactos del personal que podía vivir más o

menos cerca de donde contaba con ausentismo de personal, muchos de ellos me respondieron y acudieron a apoyar pero también me encontré con el problema del uniforme, ya que el personal, que de alguna manera se encontraba estable en sus respectivas unidades, no tenían el uniforme en su domicilio con el cual pudieran apoyar de manera regular en otra unidad, tuve que comunicarme con los encargados de las mismas unidades si contaban con uniformes extras, en donde no contaban con ellos, se tuvo que gestionar que el encargado de almacén pudiera hacerles llegar dicho uniforme a través de una movilidad o con el mismo supervisor, todo fue muy rápido pero mi mente empezó a darme respuestas a diferentes inconvenientes que fueron pasando durante todo el proceso, en que escribía por correo, hablaba por teléfono y trataba de manejar la situación de la mejor manera posible al mismo tiempo; aprendí a conocer de manera más estrecha a los supervisores que de cierta manera trabajan a la par conmigo, reconocí sus fortalezas independientemente a cada uno de ellos y me apoyé en estas, para poder sobrellevar la situación; fue un trabajo muy duro y agotante pero reconocí más el valor que representaban para mi gestión; entre una de sus fortalezas visualicé en algunos de ellos muchas habilidades blandas como: la habilidad comunicativa que ejercían con su personal y/o clientes a cargo, empatía para con los operarios y/o clientes, capacidad de coordinación y planificación estratégica; que fueron de suma importancia para que el servicio no se viera afectado.

Al poco tiempo mi compañera se retiró y me quedé sola en el departamento, luego de esto me vi con el inconveniente de tampoco contar con una personal de Psicología que era quien me refería el personal para poder cubrir abandonos en puestos fijos.

Me afronte otra vez a una nueva experiencia; recordé algunos puntos sobre reclutamiento que recibí en mi universidad y en un diploma que lleve a cabo hace varios años y a la par mi jefe me indicó algunas pautas sobre ello; automáticamente lo que hice fue investigar en internet sobre el tema, leer algunos artículos, ver algunos videos para poder

enfrentarme a ello, en el camino tuve varios errores al asumir esto, ya que mi instrucción corta sobre el tema no fue muy buena como se podrá comprender, pero aprendí de los mismos y fui avanzando en mi autoaprendizaje; aprendí a armar mis propios perfiles de candidatos para los puesto que necesitaba en las diferentes unidades; recibí muchos curriculum vitae , aprendí a realizar entrevistas por teléfono, captar personal de manera presencial cuando salimos de confinamiento, entre otras cosas.

Mi labor en múltiples oportunidades se vio afectada por líderes de otros departamentos que no saben manejarse en conjunto, la falta de comunicación asertiva, planificación y empatía, a mi opinión fueron la base para que perdiéramos algunos clientes y empleados.

Después de esta experiencia que empezó con una incertidumbre inigualable, me suma como un acontecimiento muy enriquecedor tanto para mis habilidades cognitivas, como para las sociales o habilidades blandas como se menciona en este trabajo de investigación; habilidades que pude aprender, entrenar y/o desarrollar.

2.-ANTECEDENTES NACIONALES

La investigadora (Hidalgo Dávila Norma 2020) en su tesis “influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios” .El objetivo de esta investigación fue Determinar si las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para la elaboración de la relación Bimestral de Usuarios – RBU

El método es de tipo aplicada que es hipotético deductivo, y para el diseño de la misma se utilizó como referencia a (Sanchez C. Hugo, Reyes M. Carlos), para esto tomaron a 34 trabajadores que conformaban la unidad de operaciones, tecnología de la investigación, administración, presupuesto y modernización y asesoría jurídica cómo muestra, para lo que se aplicó la recolección de datos a través de un cuestionario anónimo, en el cual se determina que la mayoría de los trabajadores, concuerdan en que las habilidades blandas ayudan al buen desempeño laboral; entre las más destacadas fueron; los estilos comunicativos, resolución de conflicto, toma de decisiones, la empatía, la influencia y el liderazgo; por ello se recomienda poner mucha mayor atención en cada uno de estos factores.

Asimismo, la investigadora (Vallejos Carrasco, Andrea Magaly 2019) en su estudio fue determinar si las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral del personal Post Venta Interamericana Norte sac Filial Chiclayo.

La metodología que se utilizó para esta investigación fue No experimental, transversal y prospectiva; como instrumento se empleó un cuestionario que fueron basados en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados (5 dimensiones para

habilidades blandas y 6 dimensiones para desempeño laboral); fueron 39 colaboradores que trabajan tiempo completo en Post venta los que se tomaron para dicha muestra y se pudo determinar que las dimensiones de las blandas blandas, específicamente la dimension de habilidades sociales, eran las que mostraban influencia en el desempeño de los trabajadores.

3.-ANTECEDENTES INTERNACIONALES

La investigadora (Quesada Valderrama ,Deysi Constanza, 2020) en su tesis “Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la e.s.e hospital santo matilde de Madrid” cuyo objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid, usando el inventario de prácticas de liderazgo

El método es de tipo teoría fundada, y como instrumento utilizaron una encuesta sobre el liderazgo de los directivos de dicha institución en el al área de consulta externa con el fin de aumentar la fuerza de liderazgo del gerente de la entidad en mención,

Se concluye que las habilidades blandas de mayor impacto en el recurso humano de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid son flexibilidad y creatividad. Asimismo se determina que las habilidades blandas en las cuales se debe trabajar como prioridad son delegar funciones y empoderamiento al personal. De ahí que se puede determinar de acuerdo con los encuestados que las características desafiar procesos y facultar a otros para

actuar requieren un mayor esfuerzo, trabajo y seguimiento para lograr aumentar la fuerza de liderazgo y mejorar la interrelación del líder con el personal asistencial.

Asímismo, la investigadora (Pintos López Isabel María, 2021) en su tesis “Soft Skills en la Formación Universitaria Como Antecala a la Integración en las Organizaciones Empresariales” El objetivo de esta tesis es examinar la brecha en cuanto a las habilidades personales blandas entre la formación y desarrollo de los universitarios y las demandas del mercado laboral ; la metodología usada fue cuantitativa a través de un cuestionario.

Dicha investigación reveló que las entidades públicas el aprendizaje de estas habilidades era muy deficiente, también se pudo dar a conocer que las habilidades de las que más carecen los graduados fueron la inteligencia emocional, el liderazgo, el pensamiento crítico y análisis son las competencias consideradas que carecen en mayor medida los graduados.

Se concluye que las habilidades interpersonales son fundamentales en el lugar de trabajo actual y deben considerarse parte de la malla curricular.

4.-BASES TEÓRICAS

De acuerdo a (Jhon Maxwell) El liderazgo es un conjunto de habilidades aprendidas y del talento natural que se fortalece a través de experiencias ganadas para dirigir a un grupo de personas.

Según Chiavenato; el liderazgo como “una influencia interpersonal que se ejerce en ciertas situaciones cumpliendo objetivos de la organización con buena comunicación.

Allph M. Stogdill, afirma que existen muchas definiciones de liderazgo por las tantas personas que se hayan realizado la interrogante sobre este concepto, sin embargo, la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las acciones de un grupo e influir sobre su comportamiento con el cuál ellos se desenvuelvan (James, 1996).

Para John Kotter (1999) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de persuadir a las personas para que se comprometa voluntariamente en alcanzar las metas del grupo, comprendiendo por grupo un sector de la organización con intereses en común". (Gonzales, 2014)

El Psicólogo alemán Kurt Lewis llevó a cabo una investigación, debido a que en el siglo XX se manifestaba mucho la obediencia de las masas hacia los líderes de esta época, este personaje tenía la interrogante del ¿por qué? las personas se veían obligadas a ceder a las influencias de estos dictadores, por ello se emprende a la búsqueda de respuestas y para ello basa su trabajo de investigación en grupos de humanos y no de animales como lo hacían otros investigadores; en esta investigación desarrolla la teoría de tres tipos de liderazgo; el liderazgo autoritario; que es aquél que toma las decisiones en su totalidad y los demás solo tienen que acatar lo designado, el liderazgo democrático; que es aquel que incluye las especialidad de cada uno de sus integrantes para recopilar todas las opiniones y poder llegar a una conclusión final, y el líder *Laissez-faire*(dejar de hacer); que es aquel más liberalista que deja que los integrantes de su grupo decidan por si solos sin ningún tipo de intervención, el cual indica que es el menos efectivo, ya que no se tiene bien en claro los objetivos y tareas específicas de cada uno.

Peter Senge en 1990 escribe sobre el aprendizaje organizacional, tensión creativa y critica "al líder heroico"; Senge indica que según el mundo evolutivo que tenemos, las instituciones van creando dos tipos de aprendizajes, uno que es el aprendizaje adaptativo; que es aquel que va aprendiendo sobre la marcha; es decir que va adecuándose a lo que va

enfrentando y el otro el aprendizaje generativo; que es aquel que trabaja en diferente y nuevas percepciones del mundo basado en expandir capacidades. Asimismo, Senge crítica al líder heroico al que nosotros tendemos a percibir como un ser especial, que tiene la dirección correcta, que toma determinaciones esenciales y que transmite fuerza a los demás; ya que el liderazgo procede de la dinámica social, no es una manifestación unipersonal de humanos especiales; por ello Senge indica que el deber del líder es crear una tensión creativa, lo que significa exponer una relación entre la realidad y lo que se quiere lograr.

Debido a esto Senge indica que nacen nuevos roles para los líderes como los que se definen a continuación:

El líder como diseñador; es aquel que está alejado del centro de atención, aquel que trabaja para resultados en el futuro; que a su vez se pueden ramificar en tres: El primero es diseñar las ideas que gobiernan el fin, la visión y los valores fundamentales a lo que las personas se dedicarán. El segundo es diseñar las políticas y estructuras que traducen las ideas de orientación en decisiones de negocios. Y, la tercero es generar procesos de aprendizaje efectivos.

El líder como maestro; es aquel que se define como actualmente se diría “coach”, ya que influye para que todo el personal de las organizaciones, puedan obtener una visión más clara de la realidad actual, esto permitirá que los mismos puedan ahondar sobre temas importantes y esto ayudará a que puedan adelantarse a posibles inconvenientes que puedan enfrentar.

El líder como mayordomo; es aquel que protege al equipo de trabajo ya que en una institución que aplican el aprendizaje continuo, los individuos se vuelven más vulnerables y se centra también en que estos deben de transmitir a los demás colaboradores que son

parte de un propósito importante, lo que conlleva a tener una organización más productiva y crea una satisfacción personal a la par. (Diaz 2021)

Resist Liker que fue un psicólogo educador, especializado en la gestión, determinó que los mejores supervisores con mayores logros eran aquellos que centraban su atención en el aspecto humano; después de evaluar muchas empresas expone que existen 4 tipos de liderazgo, como se detallan a continuación:

El líder autocrático-coercitivo; es aquel que se caracteriza por ser arbitrario que no cuenta con la confianza en su equipo de trabajo, en donde la comunicación es nula y las amenazas y castigos, son la principal motivación.

El líder autoritario benevolente; este presenta una evolución en relación al anterior, mantiene una comunicación limitada y en vez de considerar los castigos, recurre a recompensas económicas para lograr la motivación en sus empleados.

El líder consultivo; este es más participativo, en el cual se hacen algunas consultas entre los integrantes de grupo para llegar a una toma de decisiones.

El líder participativo; este es el modelo ideal para Likert, ya que es un modelo democrático, las decisiones se toman en conjunto y la recompensa no solo es económica si no simbólica, debido a ello los colaboradores perciben un sentimiento de seguridad colectiva. (Canalceo, sf)

Respecto a las habilidades blandas según la página de la Pontificia Católica Universidad de Chile (UC) hay una diferencia entre jefe y líder; en donde los jefes son aquellos solo exigen resultados; en cambio los líderes son aquellos que impulsan y acompañan a su equipo de trabajo para conseguir los objetivos de la empresa, y para ello, los líderes desarrollan habilidades blandas de tal manera que pueda desarrollarse una alta comunicación y detección del potencial de los colaboradores.

De acuerdo con Kotter (2005) citado por (Quesada 2019) las organizaciones se preparan en las transformaciones a su vez que las vivencian , es por ello muy importante las habilidades blandas , las que se utilizan diariamente , motivando, inspirando a las personas ; estas son practicadas en la convivencia, relaciones con las otras personas; con ello se permite el progreso y logro hacia una misma dirección .

Según Goleman (1998) citado por Quesada (2019) las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo. Habilidades que son sinérgicas, por lo que al incrementar el nivel de complejidad, mayor es la necesidad de lo que se determina como inteligencia emocional. (Quesada, 2019, Pag. 7)

1) Origen de habilidades blandas

El origen de las habilidades blandas (*soft skill*) nace en 1972, cuando el ejército de los Estados Unidos (EE. UU), determinó que las mejores tropas no eran aquellas que sabían maniobrar mejor las maquinarias; si no eran aquellas que contaban con ciertas habilidades cómo; la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, responsabilidad y liderazgo. (Gamelearn team sf)

Resolvieron que si bien era importante que una persona que tuviera el mando, tenía que poseer conocimientos técnicos; también era indispensable que contara con ciertas habilidades interpersonales, para que éste pudiera resultar efectiva; por ello implementaron en su programa ciertas habilidades que tenían que poseer las personas que llegaron a tener los líderes de estos grupos. (Gamelearn team)

Según el artículo de la página de Economipedia, El liderazgo ha venido evolucionando a través de la historia, habla de que se ha visto un cambio radical si se realiza la comparación entre la edad media y la edad contemporánea; para ellos se pueden clasificar entre dos tipos de liderazgo tomando de bases a dichas edades.

Asimismo, indican que en la edad media existía el tipo de líder transaccional; el mismo que obtenía el puesto de líder según su estrato social, las misma que dirigían a las personas de manera autoritaria, inclusive con amenazas de atentar contra su vida, si en caso no se lograba realizar la tarea recomendada; en ella hacen referencia a Hitler y a Napoleón Bonaparte como este tipo de líder transaccional.

Por otro lado, aseguran que en la edad contemporánea surge el tipo de líder al que le llaman transformacional; que es aquél que ya no utiliza el miedo para lograr tener seguidores en la población, si no, que, a través de la inspiración, el apoderamiento y el acompañamiento; logran sembrar su misión, visión y valores, que estos gozan. Las habilidades blandas también se podrían considerar como actitudes normales, hábitos de trabajo en la vida cotidiana.

Es importante destacar que las habilidades blandas variarán de acuerdo a la clasificación que existe de tipos de líderes como: Autoritario, Democrático y Laissez-Faire; entendiendo que solo se destacarán las habilidades blandas en aquellos que son los adecuados para dirigir el personal.

Estableciendo una diferencia entre aquellos que no logran dirigir bien al personal y que coincidentemente guarda una cierta relación con mi aporte de investigación.

2) Definiciones de algunas habilidades blandas para un buen liderazgo

Las habilidades blandas se centran en los aspectos sociales de una persona y es de gran relevancia que los líderes desarrollen estas, para poder tomar las decisiones correctas y necesarias para poder dirigir de una forma eficiente y eficaz a sus colaboradores; como, entre algunos de ellos podemos mencionar los siguientes:

- 1.-Saber delegar;** esta habilidad es necesaria para poder optimizar mejor el tiempo de cada miembro del equipo y del propio líder, el delegar las diferentes tareas a cada miembro, no significa que perderá el control del proyecto, ya que, junto a la asignación de tareas, podrá sumar un reporte de resultados por cada una de ellas y mantenerse al tanto de todo lo suscitado
- 2.- Capacidad de coordinación y colaboración;** El líder establecerá herramientas que permitirá detectar las fortalezas que posea cada integrante del equipo, de esta forma se podrá aprovechar todas esas fortalezas y encontrar las mejores soluciones para cualquier inconveniente que se presente.
- 3.-Planificación estratégica;** Factores como: intuición, creatividad y la visión son conjuntos de herramientas que, permitirá determinar los lineamientos que debe de tomar para el alcance de los objetivos colectivos, tomando en cuenta los recursos y el talento humano con el que cuenta para dicho propósito.
- 4.-Habilidad Comunicativa;** esta habilidad es muy importante para poder transmitir lo que queremos expresar; también se necesita que tengamos la capacidad de escuchar a la otra parte para que, de esta manera podamos intercambiar información y poder llegar a buenos acuerdos y trazar objetivos claros y concisos.

- 5.-Empatía;** La empatía es una de las habilidades más complicadas de aprender y de practicar; ya que se trata de entender el sentir de los demás y de preocuparse por los mismos; ser un líder empático es muy importante para el buen funcionamiento y expansión de las empresas, ya que ésta te ayuda a poder entender las necesidades tanto de tus empleados, como de tus clientes, resolviendo así brindar con mayor facilidad una resolución a los problemas.
- 6.-Motivación e Inspiración;** los grupos motivados no solamente son los más productivos, si no que se sienten con la confianza de atraer el talento humano externo hacia su corporación, dejando así que pueda fluir la inspiración y desarrollar ideas novedosas e innovadoras.
- 7.-Valor;** el líder no solo tendrá que tomar decisiones ante los diferentes conflictos que se puedan presentar, si no que, asumirá las responsabilidades que estas conllevan y tendrá que aprender a reconocer sus errores y aprender de los mismos
- 8.-Compromiso;** un líder siempre tendrá que tener compromiso para con sus colaboradores, clientes e institución que represente, para liderar, brindar apoyo y soporte en las diferentes situaciones y ofrecer lo mejor de sí.
- 9.-Resolución de problemas;** ésta nos servirá cuando atravesemos ciertos inconvenientes que tengamos en el camino, pero sabremos manejar y redirigir el camino a tomar para poder lograr nuestros objetivos.
- 10- Resiliencia;** esta habilidad se hace presente cuando surgen inconvenientes que no se pueden resolver de manera inmediata, de la cual tendremos que sobreponernos para continuar trabajando.

11.- Adaptación rápida a los cambios; el mundo en que vivimos es muy variable y sufre varias transformaciones, por lo cual debemos estar abiertos para nuevos conceptos y así poder evolucionar de manera favorable.

Después de la emergencia sanitaria por la cual atravesamos, las compañías han puesto la mira de manera más firme en estas habilidades socioemocionales; ya que la mayoría de ellas han sido las grandes aliadas para adecuarse a los nuevos tiempos sumamente tecnológicos y sobreponerse del fuerte impacto en la economía mundial, debido al Covid-19.

Según Arroyo (2018) citado por (Quesada 2019), la Universidad de Harvard, realizó un estudio en donde determina que el 85% del éxito a nivel profesional y laboral se basa en las habilidades blandas (*soft-skills*) a las cuales no se le considera de suficiente relevancia para aplicarlas como formación a pesar que la suma de ellas, son la clave del éxito en las empresas, además indica la necesidad de mejorar las interrelaciones en lo laboral, transformar las prácticas educativas en el marco institucional relacionadas con capacitaciones, la práctica de los directivos y la formación de los directores de recursos humanos para seleccionar el recurso humano.

De otro lado para Goleman y Collins (2005) citado por Quesada, (2019) indica que a través de nuevas investigaciones las habilidades blandas se pueden aprender; es a través de cuatro capacidades fundamentales que son: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales, aunque algunos ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias, lo cual no rinde frutos. (Quesada, 2019, Pág.7)

5.-CONCLUSIONES

1.-De acuerdo a lo investigado se ha podido demostrar que las habilidades blandas serán parte esencial para llevar a cabo un buen liderazgo de manera efectiva y eficaz, debido a que estas habilidades socioemocionales serán capaces de alinear los objetivos individuales con los corporativos.

2.-Por otro lado, se determina que el líder puede seguir aprendiendo a desarrollar sus habilidades blandas para poder seguir avanzando en su carrera y ejecutar con eficiencia sus funciones o labores en el puesto laboral o quehacer diario.

3.- Las habilidades blandas dan paso a que puedan forjarse nuevos líderes debido a la oportunidad que se presente o que se requiera.

4.-Después de la emergencia sanitaria por la cual atravesamos, las compañías han modificado su estilo de liderar, resolver y ejecutar acciones, su pensamiento y actitud es más firme en las habilidades socioemocionales; ya que la mayoría de ellas han sido las grandes aliadas para adecuarse a los nuevos tiempos sumamente tecnológicos y sobreponerse del fuerte impacto en la economía mundial, debido al Covid-19.

5.- El trabajo de investigación ha permitido que pueda expresar mi “experiencia vivida a nivel laboral tiempo atrás” consolidando el valor de las habilidades blandas en los futuros profesionales.

6.- El trabajo de investigación ha permitido que pueda dar valor y énfasis a las competencias personales-socioemocionales que debe desarrollar todo futuro profesional a fin de ocupar cargos en el cual denoten el tipo y cualidades de un líder eficiente y eficaz.

7.- Se aprecia el éxito en las empresas al optimizar las habilidades blandas en las interrelaciones de la fuerza laboral, transformar los enfoques teóricos de las políticas institucionales en prácticas relacionadas con capacitaciones, en los directivos de primera o segunda línea y la formación de los directores, gerentes, directores y funcionarios.

6.-APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

A las empresas, el presente trabajo de investigación aporta en comprender que las habilidades duras son esenciales para resolver problemas técnicos, sin embargo, las habilidades blandas ayudan a enfrentar situaciones de crisis y con necesidad de adaptación tal como ocurrió con la crisis sanitaria que vivimos; las corporaciones deben identificar y potenciar a los líderes que cuenten con estas habilidades socioemocionales para que puedan crear un ambiente saludable, en donde puedan identificar los talentos más resaltantes de cada colaborador, creando una sinergia con los mismos y en donde podrán seguir formando más líderes exitosos a favor del desarrollo de las empresas.

A la comunidad académica, catedráticos orientados en investigación profundicen y difundan el tema en sus estudiantes generando motivación a futuras egresados.

A los egresados interesarse en el tema, sobre todo aquellos que precisen especializarse en la administración orientada hacia los recursos humanos, gestión del talento humano y desarrollo organizacional.

7.-RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda que los altos directivos tendrían que implantar capacitaciones de habilidades blandas para su personal, con el objetivo de descubrir nuevos potenciales de talento humano entre sus filas.

2.-Se recomienda hacer un análisis como el que utilizó Google para detectar las habilidades que posean los mejores colaboradores de la empresa, a fin de poder replicarlos en el resto del personal.

3.- Se recomienda que el departamento de Recursos humanos de las empresas pueda seleccionar personal para puestos claves al talento humano que cuente con este tipo de competencias

4.- Se recomienda que el departamento de Recursos humanos o gestores del talento humano de las empresas diseñen perfiles de puestos concordantes considerando las habilidades blandas que necesiten las diversas posiciones en donde el líder tenga a su cargo personal.

8.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.- González Callejas, Yamile Alejandra. (2014) ¿Como inciden los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del sector cooperativo que existen en Colombia?

Trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada.

2.- Hidalgo Dávila Norma. (2020) “influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios”

Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en administración y Gerencia en la Universidad Ricardo Palma.

3.-Pintos López Isabel María (2021) “Soft Skills en la Formación Universitaria Como Antesala a la Integración en las Organizaciones Empresariales”

Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en administración y Gerencia en la Universidad Pontificia Comillas.

4.- Quesada Valderrama Deysi Constanza, (2019) “Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la e.s.e hospital santa matilde de madrid”

Trabajo de Grado para Obtener la Maestría en Administración de Empresas de Salud Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas en la Universidad Ean Bogota Colombia

5.- Vallejos Carrasco Andra Magaly (2020) “Habilidades Blandas y su Influencia en el Desempeño del Personal Post Venta Interamericana Norte sac Filial Chiclayo”

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado de Administración de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

9.-REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- 1.-<https://www.game-learn.com/en/resources/blog/el-origen-de-las-soft-skills-las-habilidades-que-determinan-el-exito/>
- 2.-<https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-kurt-lewin/>
- 3.-<https://www.recursohumano.cl/post/nuevos-roles-del-l%C3%ADder-como-dise%C3%B1ador-maestro-y-mayordomo-peter-senge#:~:text=El%20liderazgo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,situaci%C3%B3n%20actual%20y%20la%20visi%C3%B3n.>
- 4.-<https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/estilos-liderazgo-likert/>
- 5.-<https://canalceo.com/estilos-direccion-likert/>
- 6.-<https://capitalhumano.emol.com/9074/estas-son-las-habilidades-blandas-que-mas-se-luciran-este-2018/>
- 7.-<https://capacitacion.uc.cl/noticias/227-habilidades-blandas-para-el-liderazgo>
- 8.-<https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>
- 9.-<https://zeppelean.io/es/blog/que-competencias-miden-y-fomentan-en-los-empleados-de-google-apple-y-amazon/>
- 10.-<https://economipedia.com/historia/historia-del-liderazgo.html>

