

## ANÁLISIS SOBRE LAS TENDENCIAS EN COMPETENCIAS BLANDAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL ACTUAL

### ANALYSIS OF THE TRENDS IN SOFT SKILLS FOR CURRENT JOB PERFORMANCE

Luis Alfonso Canelón Rojas<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0009-0007-5257-2675>

Recibido: 28-09-2023

Aceptado: 23-10-2023

#### Resumen

Dado que el contexto actual, cada día se torna más dinámico, incierto y cambiante, las organizaciones requieren contar con personal preparado para afrontar los retos, por ello, en el presente ensayo se analizan los aspectos más relevantes sobre las habilidades conductuales de las personas, las cuales son de gran utilidad para la comprensión e integración con el entorno e interacción social. Se hace énfasis especial, en identificar las competencias blandas que han sido estudiadas en el ámbito organizacional en los últimos años, analizando publicaciones de España, Ecuador, Venezuela, Colombia y Costa Rica, que están relacionadas al tema. Por medio de la revisión bibliográfica y estudio de caso, se pretende establecer una clasificación de las competencias blandas de gestión laboral, diferenciando en cuatro dimensiones establecidas según el alcance de aplicación de estas. Adicionalmente, se realiza una aproximación a las tendencias laborales del talento humano, tanto, desde la perspectiva empresarial del área de Recursos Humanos, como, de los intereses de las personas, identificando las competencias blandas que se requieren, para alcanzar el éxito en las metas propuestas.

**Palabras clave:** competencias blandas; gestión; desempeño; talento humano.

#### Abstract

Given that the current context becomes more dynamic, uncertain and changing every day, organizations need to have personnel prepared to face the challenges, therefore, in this essay the most relevant aspects of people's behavioral skills are analyzed, which are very useful for comprehension and integration with the environment and social interaction. Special emphasis is placed on identifying the soft competencies that have been studied in the organizational field in recent years, analyzing publications from Spain, Ecuador, Venezuela, Colombia and Costa Rica, which are related to the topic. Through the bibliographic review and case study, the aim is to establish a classification of labor management soft skills, differentiating them into four dimensions established according to their scope of application. Additionally, an approach is made to the labor trends of human talent, both from the business perspective of the Human Resources area and from the interests of people, identifying the soft skills that are required to achieve success in the goals proposals.

**Keywords:** soft skills; management; performance; human talent.

---

<sup>1</sup> Doctorante en Gerencia. MSc. en Ciencias de la Educación. Mención Planificación de la Educación. Máster Degree in Distance Education E-learning. Lcdo. en Computación. Universidad Yacambú. Venezuela. [l.canelon4@gmail.com](mailto:l.canelon4@gmail.com)

## Introducción

La forma en que se comportan las personas es un factor esencial que distingue a cada individuo y cada uno puede responder de manera distinta ante una misma situación. Sin embargo, durante la realización de ciertas actividades individuales o grupales, se aprecian aptitudes, con características especiales, las cuales, son independientes de las destrezas técnicas, pero son de gran utilidad, ya que contribuyen en gran medida para lograr resultados fácilmente. Este conjunto de habilidades comportamentales es lo que se conoce como competencias blandas.

Todas las personas poseen talento para aplicar este tipo de competencias y las aprenden, las usan y las mejoran en su día a día, bien para comprender un evento, revisar un tema, meditar, interactuar con otras personas, resolver problemas, ayudar a otros, proponer alternativas, sensibilizarse ante una situación, o mostrar solidaridad por algo, realizar trabajos en conjunto. Estos ejemplos y muchos otros más, demuestran, que el desarrollo de competencias blandas, es necesario, dentro del crecimiento personal, cuando se busca la mejora continua y trascendencia.

El estudio en este campo no es reciente, ya que, las evidencias coexistentes revelan que ha sido explorado desde tiempos de Platón (Siglo V a.C.) y Aristóteles (Siglo IV a.C.), quienes propusieron que el camino de las virtudes es la senda por seguir, como guías de comportamiento, puesto que, son de gran ayuda para alcanzar para el perfeccionamiento humano. En la actualidad, prosiguen los estudios sobre este tópico fundamental, dado que, las competencias blandas, son un conjunto de habilidades vitales, para la interacción y desempeño de las actividades del ser humano, tanto, en su ámbito personal, como en el campo laboral.

Sobre este último, se ha visto que el desempeño de los empleados de una organización está vinculado con la aplicación adecuada de competencias técnicas especializadas y con el desarrollo oportuno de las habilidades blandas. Lo cual, contribuye al desarrollo del trabajador, mejor desempeño de sus funciones y en la medida que demuestre mayor grado de madurez en el uso de competencias blandas, se irá moldeando con características diferenciadoras en conductas favorables, hasta convertirse en referente para los demás. Entonces, se hace pertinente preguntarse ¿Cuántos tipos de habilidades blandas existen?, ¿Cuáles son las competencias blandas que requieren desarrollar las personas actualmente para mejorar su desempeño laboral?

En este sentido, en el ensayo se pretende analizar diversos trabajos orientados hacia el tema de las competencias blandas, con especial atención en las que están relacionadas con gestión laboral. Para el desarrollo de la investigación, se realiza análisis documental del contenido

manifiesto o expresado y del contenido latente de los trabajos más relevantes, en el ámbito de gestión educativa y otras organizaciones, para comprender los tipos de competencias blandas, que están asociadas al desempeño de actividades y hacer una clasificación especial de las mismas. Adicionalmente, se revisan las tendencias laborales del talento y resaltar las habilidades, que están relacionadas, con el éxito de las actividades que realizan.

### **Desarrollo**

El desempeño profesional es un punto muy importante para todos los involucrados dentro de una organización. Por un lado, la institución apoya el fortalecimiento de las capacidades de los empleados, les brinda oportunidades de crecimiento y de formación, para que cuenten con las herramientas necesarias para el desempeño de las actividades, y por otra parte, las capacidades técnicas, junto con las habilidades blandas de sus empleados contribuyen con la productividad y el éxito de la organización. En este sentido, a continuación, se analizan los aspectos más sobresalientes concernientes a tema de las competencias blandas.

### **Competencias blandas**

En el diario quehacer es habitual, observar en las personas ciertos rasgos conductuales y aptitudes, que se manifiestan en determinadas situaciones, en mayor o menor grado y que los ayudan a alcanzar sus propósitos de manera más efectiva. Por ejemplo, destrezas comunicativas, para una mejor interacción con las personas, facilidad para organizar actividades en conjunto, o para integrarse en un contexto dado, con más naturalidad. Todas las personas presentan estas capacidades, llamadas habilidades o competencias blandas. Al respecto, Laines, Hernández y Zamayoa (2021) señalan:

Las habilidades blandas son las destrezas de tipo cualitativas o no cognitivas que definen la manera en que cada uno de nosotros se desenvuelve en cualquier aspecto de nuestra vida, desde el ámbito personal como lo son nuestras relaciones familiares, amistosas, amorosas, etc., hasta el ámbito profesional. (p.931).

Es importante resaltar que, este tipo de habilidades son capacidades ligadas a la manera como las personas se aproximan a los eventos, y son independientes de las competencias duras, las cuales, son las destrezas técnicas necesarias, que se requieren para llevar a cabo determinadas actividades específicas, y que se adquieren por experiencia profesional, formación académica o por cursos especializados u otros programas de capacitación.

Sobre las competencias blandas, Mujica (2015), expresa lo siguiente:

No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. (p.2).

Lo anterior demuestra, que el conjunto de estas habilidades blandas que posee cada persona, son el producto de diversos factores, pero principalmente se ven determinadas en gran medida por su formación, su perspectiva para ver la realidad, la experiencia que haya adquirido, el grado de interacción con otras personas. Además, van desarrollándose con la práctica y disciplina cuando se busca mejorar la relación con el entorno.

A lo largo del tiempo, las investigaciones en esta temática las han denominado por diferentes nombres, dependiendo de la óptica con la que han sido abordadas. Así, es común encontrar investigaciones que versan sobre habilidades o competencias blandas, las cuales, tienen su génesis en las virtudes o cualidades especiales a las que se aspira llegar a tener. Desde un punto de vista religioso, están las virtudes teologales, definidas como cualidades dadas por Dios (La religión católica describe tres (3) virtudes teologales: Esperanza, Fe y Caridad), u otra deidad, dependiendo de la religión o sistema de creencias que se tenga. No por esto dejan de ser habilidades útiles, porque sirven para la integración de los individuos a la sociedad y para trabajar en ellos mismos.

Por otra parte, desde una perspectiva metafísica centrada en el ser humano como responsable de sus acciones, se plantean las virtudes cardinales, que de acuerdo con *Sophia Institute Press* (s.f.). “Son adquiridos por el esfuerzo humano y perfeccionados por la gracia.” (p.270). Es decir, son las habilidades que deben ser desarrolladas, para alcanzar la realización y bienestar, tanto personal, como bien común a la sociedad.

Es por ello por lo que, las virtudes cardinales representan el grupo de comportamientos de referencias, a la que las personas deben aspirar, para la mejora continua en el desenvolviendo de sus actividades y alcanzar la excelencia del ser. Las virtudes cardinales planteadas por Platón, que luego, fueron asimiladas por Aristóteles, son las mismas que contempla iglesia católica actual, dado que, conllevan a un desarrollo moral importante. En este aspecto, Serrano (2017) expresa:

Aunque las virtudes morales aristotélicas (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) son fundamento para el ejercicio de la dirección, las virtudes intelectuales (arte, ciencia, prudencia,

sabiduría e intelecto), tal vez menos conocidas, permiten también descubrir esos comportamientos observables y habituales llamados competencias. (p.209)

Quiere decir que, en la medida en que se van aplicando las competencias blandas para la ejecución de tareas, se va obteniendo un grado de desarrollo mejor. Las competencias blandas son comportamientos observables, que pueden ser clasificadas por tipos, también son medibles, por medio del modelado de rasgos de conductas de referencias, y es posible clasificarlas en competencias básicas, sociales y de gestión laboral, entre otros tipos.

### **Competencias de gestión laboral**

En el campo laboral se refieren a las competencias de gestión, al subconjunto de las competencias blandas que posea una persona, que le permitan un mejor rendimiento en la ejecución de sus actividades. Es decir, de acuerdo con Lago y Nadruz (2013) “son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición.” (p.2). Todo ello, con el propósito de dar una mejor respuesta a los requerimientos laborales dados.

Dependiendo de los intereses de la organización, se persigue una serie de competencias blandas necesarias. Rodríguez (2020), en su trabajo de investigación “Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario” (p.186-189, encontró que la responsabilidad, adaptabilidad, gestión eficaz de la información, comunicación y desarrollo de los demás, son las competencias blandas con mayor grado de significación para el desenvolvimiento de los docentes en Ecuador. Respecto al propósito del trabajo, El precitado autor apunta que:

El problema central del artículo radica en establecer la correlación entre las habilidades blandas y el desempeño de los docentes en la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener, con el propósito evidenciar la importancia de dichas habilidades como indicador de peso en el proceso de selección docente, (p.187)

Esto evidencia, que las competencias blandas son hoy en día, un factor indispensable al momento de seleccionar el personal de una organización. En este orden de ideas Rodríguez (ob. cit.) expresa en sus conclusiones “esto quiere decir que aquellos docentes que poseen habilidades blandas desarrolladas son los que tienden a un mejor desempeño laboral.” (p.196). Aquí se demuestra la importancia que tiene este tipo de competencias para el logro de los objetivos de los educadores en cualquier nivel académico

Prosiguiendo con el análisis, en el mismo ámbito académico universitario, Naranjo (2019), presenta estudio realizado en la Universidad Complutense de Madrid, titulado “importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual” (p.38) Aquí se planteó la hipótesis de que el docente tiene un rol activo y es líder de opinión, tal que, puede generar y mantener motivación entre los estudiantes del aula. Para la autora, las competencias blandas van asociadas a la inteligencia emocional, por lo que Naranjo (Ob.cit.) declara que “la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás,” (p.87). Esto es un aspecto valioso, dado que, considera los aspectos de las habilidades blandas, que están asociados al manejo de emociones, y que influyen en las habilidades sociales, con las que se interaccionan con los demás.

Del estudio realizado con un grupo de estudiantes de publicidad y periodismo, se obtuvo que las competencias blandas que deben demostrar los docentes están relacionadas con: habilidades comunicacionales, credibilidad, asertividad, liderazgo, confianza, dinamismo, respeto, adaptabilidad, integridad, empatía, tolerancia y compromiso, entre otras.

Por otra parte, Pérez (2021), en su estudio “¿Cuáles son las Nuevas Competencias Blandas que las Empresas de América Latina Deben Desarrollar en sus Colaboradores para Responder a la Nueva Realidad Causada por la Pandemia del Covid-19?”, sitúa el estudio sobre los cambios drásticos que experimentaron las organizaciones, tras el brote del coronavirus Covid-19 a nivel mundial. Sostiene que el cierre de fronteras en muchos países, la aplicación de medidas de aislamiento y confinamiento de personas, aunado a la paralización de actividades de la empresa, fue generando una nueva visión de la realidad, que conllevó a cambios drásticos, y muchas organizaciones tuvieron que adaptar sus modelos de negocios, y optar por filosofías de trabajo en remoto o teletrabajo. El mismo autor, sostiene que “en algunos casos sus empleos actuales dejaron de existir, en otros sus funciones cambian para acomodarse a la nueva realidad;” (p.9). Esto se refiere que los trabajadores cambiaron su forma de pensar y las costumbres que mantenían desde hacía tiempo en la organización, para adaptarse a lo nuevo, este paradigma diferente trajo consecuencias tanto a la empresa como al empleado, ya que se perdieron muchos empleos, se trabajaron menos horas, y se generaron menos ingresos

El autor nombrado anteriormente, tuvo como objetivo general identificar las nuevas competencias que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores, para participar en un nuevo mercado, tras la pandemia del Covid-19. Para ello, analizó la evolución de

las competencias blandas que requerían las empresas de América Latina entre 2010 y 2021. Luego identificó la importancia y ventajas que representa para las empresas, la adaptabilidad de su personal para ejecutar nuevas funciones y roles (Reskilling). Aplicó un diseño documental de diversos textos obtenidos de Deloitte, Talent LMS, Universidad de Oxford, Forbes, Michael Page, Mercer, Association for Talent Development, 10 tesis y artículos.

Entre sus hallazgos más relevantes expresa que las competencias blandas han adquirido mayor importancia y nombres más específicos en los últimos años, emergiendo diversos tipos de ellas, según se confirmó que las competencias blandas requeridas desde el 2015 al 2020 para las empresas de América Latina son: adaptabilidad, resiliencia, autogestión y establecer prioridades

Así mismo, Pérez (ob. cit.) señala que el Reskilling, es un entrenamiento laboral para la enseñanza digital, este tipo de formación fomenta la adaptación, versatilidad y movilidad que permite que los empleados estén preparados para las contingencias, los problemas e imprevistos que se pueden presentar en cualquier momento.

En el caso de Costa Rica, Sánchez (2021) presenta el tema “Habilidades blandas y técnicas en la profesión ingenieril en Costa Rica. Un abordaje basado en la tecnología. aplicado a un grupo de ingenieros de diversas áreas, que se encontraban en ejercicio de su profesión. Se lograron identificar las competencias blandas: influencia, intuición, buena escucha, conciliador, comunicador eficiente, investigador, toma de decisiones y asertividad. Además, el mismo autor señala que, “Las habilidades blandas de mayor relevancia en el ejercicio de la profesión ingeniería son dadas en función de la buena escucha, la conciliación y la comunicación,” (p.78). Esto demuestra que las habilidades que están asociadas a comunicación e interacción son fundamentales. Así mismo Sánchez (ob. cit.) en sus hallazgos, expresa lo siguiente:

Puede concluirse que el perfil conductual y de requerimientos ingenieriles en términos de las habilidades blandas demandadas para el ejercicio profesional, son dados en tres grupos, con una aparente jerarquía de importancia, siendo estos, el primero las habilidades Ejecutivas-Analíticas, el segundo las habilidades de Crecimiento-Emocionales, y las últimas las Socio-Interpretativas. (p.78)

Esta categorización presentada, permite identificar, que existen varias dimensiones de competencias blandas, y cada uno, apunta a un aspecto de comportamental de la persona. Así las de carácter analítico, se centran en las capacidades cognitivas como individuo, al autoaprendizaje y su manera de observar el entorno; las habilidades emocionales, se refiere al sentir y al desarrollo



de inteligencia emocional; y las socio-interpretativas, son las asociadas a la construcción de redes de apoyo y patrones sociales.

En el contexto venezolano, Montilla (2019) trabajó en “Competencias gerenciales basadas en la inteligencia emocional del talento humano: una visión emergente”. Estudio que estuvo enfocado en develar el sentir de los actores sociales, respecto a las competencias gerenciales basadas en la inteligencia emocional. Aquí resaltan las competencias blandas gerenciales: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, responsabilidad y trabajo en equipo. Lo interesante de este estudio es que el autor, profundiza en subcategorías, encontrando que, las habilidades desde la inteligencia emocional, más sobresaliente son: control de emociones, conciencia emocional, motivación, empatía y reconocimiento de las emociones ajenas. Mientras que en gestión del talento humano sobresalen: satisfacción laboral, compromiso, participación y pertenencia.

Cabe destacar lo expresado por el autor mencionado que “para que los gerentes puedan reconocer las emociones ajenas necesitan comprender a los demás; tener la capacidad para captar los sentimientos, así como los puntos de vista de otras personas e interesarse por las cosas que les preocupan;” (p.205). Esto denota la importancia que representan las competencias blandas que debe poseer el gerente, para la conducción de otros.

Si bien, de una u otra forma, estas investigaciones reflejan la variedad de habilidades blandas que pueden ser requeridas en momentos determinados, también demuestra que las competencias blandas no son estáticas, y son habilidades que se van adquiriendo y aplicando, dependiendo de las circunstancias, las necesidades y los propósitos que se quieran cumplir. Además, son excelentes herramientas para alcanzar los objetivos empresariales, de manera más efectiva.

A partir de la identificación de las competencias blandas más resaltantes se realiza comparación de estas (Ver Tabla 1), para analizar el conjunto habilidades blandas que se aspiran en el variado ámbito profesional, que abarca docencia en España y Ecuador, gerencia en Venezuela, mercado laboral global de Latinoamérica e ingeniería en Costa Rica. También, se busca determinar las habilidades comunes del grupo estudiado, con el propósito de analizarlas por características de afinidad o relación que puedan tener.

Del grupo de competencias blandas comparadas en la Tabla 1, las relativas a comunicación, asertividad, adaptabilidad y liderazgo, son las que más aparecen. Lo que conlleva a pensar, en que las organizaciones se necesitan personas, que tengan entre sus fortalezas, excelentes habilidades



comunicacionales, que se adapten fácilmente a los cambios que se susciten y que ejerzan roles de conducción de personas, proyectos organizacionales de manera adecuada.

Las competencias blandas con menor frecuencia destacan: intuición, influencia, autogestión, priorización, gestión eficaz de la información, compromiso y confianza. Sin embargo, son características que subyacen dentro de las competencias de liderazgo, por lo que de una u otra forma están presentes para las organizaciones. Adicionalmente, las competencias: intuición, inteligencia emocional, son habilidades particulares, que se pueden manifestar junto a las demás. Entonces, es pertinente analizar las competencias blandas desde otra perspectiva.

**Tabla 1**

Tendencias en competencias blandas entre 2019 y 2021

Autor	Naranjo	Rodríguez	Montilla	Pérez	Sánchez
Año	2019	2020	2019	2021	2021
Área	Docencia	Docencia	Gerencia	Mercado laboral	Ingeniería
País	España	Ecuador	Venezuela	Colombia	Costa Rica
Competencias blandas	Habilidades comunicacionales, credibilidad, asertividad, liderazgo, confianza, dinamismo, respecto, adaptabilidad, integridad, empatía, tolerancia y compromiso, entre otras.	Responsabilidad, adaptabilidad, gestión eficaz de la información, comunicación, desarrollo de los demás	liderazgo, comunicación, toma de decisiones, responsabilidad y trabajo en equipo	Negociación, iniciativa, aprendizaje, comunicación asertiva, inteligencia emocional, gestión de tiempo, organización, equipos de alto rendimiento, servicio al cliente, resolución de	influencia, intuición, buena escucha, conciliador, comunicador eficiente, investigador, toma de decisiones, asertividad

problemas,  
adaptabilidad,  
resiliencia,  
autogestión,  
priorización.

Nota: Elaboración propia (2023), a partir de datos de Naranjo (2019), Montilla (2019), Pérez (2021), Rodríguez (2020 y Sánchez (2021).

Analizando las habilidades blandas desde una perspectiva organizacional, se observa que el personal que labora en cada organización debe desarrollar competencias blandas para llevar a cabo las actividades individuales que le asignan. También debe poseer ciertas habilidades, que le sirvan en todo momento al realizar trabajos inherentes al sistema de gestión, y los empleados que tienen rol de supervisión, tienen que demostrar capacidades y conducción de personas. Aunado a esto, el desarrollo de todas las competencias blandas debe hacerse con la mejor disposición, ánimo y con inteligencia emocional, que permea en la manifestación de cada competencia blanda. Por lo tanto, se propone la clasificación de las competencias blandas desde cuatro dimensiones a saber:

- **Dimensión Individual:** Se refiere al conjunto de habilidades que contribuyen con el autoaprendizaje e la persona y capacidades para la ejecución de funciones individuales. Engloba el desarrollo de habilidades analíticas, que impulsan al desarrollo integral del individuo. Ejemplo: dinamismo, flexibilidad, adaptabilidad, confianza, integridad.
- **Dimensión de Gestión:** Aquí se contiene el conjunto de destrezas que ayudan al desempeño de actividades laborales permanentemente. Ejemplo de estas competencias blandas: comunicación efectiva, organización, asertividad toma de decisiones, gestión de la información, investigador, resolución de problemas.
- **Dimensión de Conducción:** Abarca las habilidades requeridas para la conducción de personas e interacción con agentes externos a la organización. Así se tiene: conformación de equipos de alto rendimiento, desarrollo de los demás, relaciones con el entorno, negociación.
- **Dimensión Transversal:** Engloba a aquellas competencias blandas que, en su desarrollo, están presentes en las habilidades blancas de las dimensiones antes descritas: individual, gestión y conducción. Liderazgo es un caso especial de la dimensión transversal, porque comprende el desarrollo de habilidades individuales, conlleva funciones de gestión y

adicionalmente funciones de conducción de otros. Quiere decir que, en la medida en que cada persona sea capaz de llevar su autogestión, ser modelo y referente, para la mejora de los demás y contribuya de manera significativa con el funcionamiento del sistema de gestión, estará ejerciendo un liderazgo eficiente. Manejo de emociones o inteligencia emocional, también entra en esta categoría, porque la madurez emocional es catalizadora para el desarrollo de todas las habilidades blandas.

En definitiva, las competencias blandas son de gran interés para las organizaciones, porque se han dado cuenta, que contribuyen de manera significativa al logro de los propósitos empresariales - organizacionales y por ende, al desarrollo de las instituciones. Al respecto, Vera (2016) sostiene que, “A la luz de la evidencia, las habilidades blandas se ven cada vez más necesarias en la formación técnica y profesional, pues ellas añaden valor y ventaja competitiva a quienes se integran a la fuerza laboral.” (p.55). Esto demuestra que las competencias blandas son de gran ayuda para el desempeño de las actividades que se realicen.

### **Tendencias de gestión del talento humano en las organizaciones**

Las organizaciones están construidas por grupo de personas, que suman esfuerzos para el logro de los propósitos y objetivos planteados en la institución. La gestión administrativa de este personal es llevada por unidades especiales, comúnmente llamadas, Recursos Humanos (RRHH). Departamento que se encarga de muchos aspectos administrativos, como selección, contratación, capacitación, pago, beneficios, evaluación y reconocimiento, condiciones laborales de los empleados, entre otros tópicos.

El capital humano, es el valor intangible de conocimiento y habilidades que desarrollan las personas, en la organización. Navarro (2005) complementa que “corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás.” (p.4). Por lo que, queda demostrado que las competencias blandas son esenciales, para el desarrollo del talento humano en las organizaciones.

En los últimos años, la gestión del talento humano se ha tornado más amplia, ya que, al momento de contratar personal, consideran otros beneficios más intangibles, como, intereses que mueve a las personas, bienestar, satisfacción y habilidades blandas. Ya que, requieren de talento que sea capaz de analizar situaciones complejas, y que se desenvuelva en una realidad permeada por los avances tecnológicos y por la globalización. En este sentido, Espinoza y Gallegos (2020)

consideran que “En el mercado laboral moderno el enfoque de competencias en la capacitación, la selección y la evaluación del personal, se dirige a identificar ciertas características (cualidades) de la persona,” (p.51). Esto hace que las empresas están buscando perfiles específicos, y son las habilidades blandas, los elementos que marcan la diferencia, al evaluar perfiles profesionales similares.

El auge de gran variedad de tecnologías a la disposición de la población ha propiciado el desarrollo de actividades empresariales en un ambiente mucho más digital, en estos tiempos actuales. Por lo que, se hace necesaria la revisión y adecuación del perfil de competencias blandas de gestión, por parte de las organizaciones. Sobre las empresas, Sarell (2021), complementa que “Estas pasan principalmente por el cambio hacia un nuevo modelo de negocio, basado en el ser y su automotivación, buscando nuevos caminos de adaptación para los procesos tecnológicos.” (p.74). Por ende, están surgiendo competencias digitales, y los trabajadores deben aprender a utilizarlas, y adaptarse a esta nueva realidad empresarial.

Sarell (op. cit.) advierte que “A fin de que las competencias digitales sean llevadas a las áreas estratégicas de sus organizaciones, estas deben ofrecer la posibilidad a sus trabajadores de armarse con competencias altamente deseables con el propósito de mejorar sus procesos.” (p.84). Entre las competencias blandas y digitales que requieren desarrollar los empleados en estos tiempos, se proponen: autogestión, adaptabilidad, autoliderazgo, organización, visión del entorno, pensamiento analítico conceptual, resiliencia, manejo de sistemas de información, creatividad, seguridad de la información, balance vida-trabajo, agilidad y dinamismo.

El manejo de sistemas de información y seguridad de la información, son competencias digitales de gestión, dirigidas al desarrollo de destrezas necesarias, para la interacción con tecnologías de información y comunicación (TIC's), herramientas tecnológicas empresariales, entornos digitales, aplicativos, redes y bigdata. En especial las habilidades de seguridad son importantes para el resguardo de la información y confidencialidad de los datos manejados.

Justamente, en esta era digital, las empresas se han visto en la necesidad de compartir el trabajo de manera presencial y virtual, como medida para salir adelante ante la crisis sanitaria por el coronavirus Covid-19. Hoy en día, en tiempos post pandemia muchos empleados continúan en esta modalidad híbrida y las empresas deben adaptar sus procesos de seguimiento y evaluación pertinentes. Adicionalmente, las empresas deben activar mecanismos apropiados para medir el desempeño bajo la modalidad de trabajo híbrido. Al respecto Cárdenas (2022) expresa que

“Recursos Humanos deba avanzar en establecer principios claros respecto de cómo, dónde y cuándo se deben cumplir con las tareas laborales, facilitando las conversaciones internas para definir estrategias” (p.1). La plantilla de asignación de objetivos debe ser estar estructurada y contar con indicadores adaptados a la modalidad del trabajo y actividades asociadas.

En otro orden de ideas, en este siglo se observa que los empleados buscan beneficios más allá de lo económico. Por ello, hoy en día la gestión del capital humano tiene el reto de ofrecer paquetes atractivos, para frenar la deserción e impulsar la retención del talento en la organización. Como lo expresa Rodríguez (2016) “Para lograr la transformación, las organizaciones implementan políticas de recursos humanos destinadas a mejorar el equilibrio trabajo-vida de los empleados” (p.34). De allí que, se nota cada vez más, que las empresas incluyen programas sobre bienestar, familia, sociedad, plenitud y realización personal a sus empleados, y el personal de recursos humanos debe contar con competencias blandas específicas, como creatividad, negociación, flexibilidad, anticipación, sensibilidad y visión del entorno, para realizar estas tareas de la mejor forma posible y llegar a acuerdos con los contratados.

Otra tendencia actual en gestión del talento humano es que se busca fomentar un liderazgo efectivo, que sea flexible, que se adapte a cada situación, y, además, demuestre mayor empatía y sensibilización con las personas. Cárdenas (op. cit.) puntualiza que “es prioridad para el 60% de los líderes en Recursos Humanos, contribuir a desarrollar el liderazgo efectivo que el futuro del trabajo necesita.” (p.1). En estos momentos, los empleados, tanto, los que trabajan en remoto, como los que van presencial a la organización, necesitan ser líderes con capacidad de autogestión, integración, sensibilidad y servir de referentes para otros. Al respecto Aragón, Cabarcas y Camargo (2022), dicen que “Es por ello, que los líderes deben mostrarse como ejemplo no solo en los procesos administrativos y gestión de recursos, sino en sus cualidades humanas.” (p.54). En estos momentos, es importante contar con personas sensibles y que lideren con el ejemplo.

### **Consideraciones Finales**

Las competencias blandas son habilidades y aptitudes, que moldean la perspectiva, con la que el ser humano hace una actividad o interactúa con otras personas. Son esenciales para la integración en el entorno, si se quieren realizar tareas de manera diferenciada o de forma diferente y más eficiente. Pueden ser innatas, espontáneas, pero, también se pueden aprender, adaptar y desarrollar para alcanzar otro grado de madurez.

Hoy en día, en un contexto que se vuelve cada vez más dinámico y globalizado, las organizaciones requieren contar con un talento humano, que no solo que esté especializado en competencias técnicas y profesionales de gestión apropiadas. También, debe demostrar fortalezas y alto grado de desarrollo en habilidades blandas, que le ayudaran a un mejor desempeño de sus actividades laborales. Por lo tanto, es importante, identificar cuáles son las competencias blandas en las que debe trabajar.

Existen diversos tipos de habilidades blandas de gran relevancia para la gestión laboral, y es fundamental clasificarlas, con la finalidad de entender su alcance, propósito y valor agrado para el desempeño de las funciones en la organización. Adicionalmente, este proceso es de gran utilidad, para elaborar guas de competencias, y para determinar los comportamientos que son transversales en todas las actividades laborales, es decir, son esas habilidades, que se manifiestan en cada actividad que se realizan. Liderazgo e inteligencia emocional son ejemplos de ello.

Las tendencias en gestión del capital humano vienen centrando su atención en la gente como eje principal de la organización, y se preocupa porque realizan sus actividades laborales en un contexto cada vez más digital, tecnológico y globalizado. Por otro lado, los empleados deben contar con un perfil de competencias blancas y digitales, que les permita ser eficientes, tanto en el manejo de tecnologías, como en la gestión laboral que llevan a cabo.

Finalmente, las unidades encargadas de la gestión del talento humano de las organizaciones deben adaptar sus procesos de selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal, considerando las nuevas tendencias en competencias blancas y digitales. Así como, diseñar estrategias en beneficio del bienestar y balance vida-trabajo, sin afectar negativamente la productividad de la empresa.

Aún queda mucho por explorar en materia de competencias blandas para el desempeño laboral, pero, es pertinente que las organizaciones hagan un análisis del perfil de habilidades blandas que necesitan poseer sus empleados, para el éxito de sus funciones, e invertir en la adecuación de modelos de negocio al contexto actual y apoyar el desarrollo de su personal, en el conjunto de habilidades blandas que le hagan falta.

## Referencias

- Aragón, L., Cabarcas, K., Camargo, Y. (2022). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. *Revista Latinoamericana Ogmios*. Vol.3 Núm. 6, ISSN-L: 2789-0309. DOI: <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i6.053>
- Cárdenas, A. (2022). *Tendencias en Recursos Humanos 2023: ¿qué marcará el próximo año?* Disponible: <https://latam.visma.com/blog/tendencias-en-recursos-humanos-2023-que-marcara-el-proximo-ano/>
- Espinoza, M., Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56., e-ISSN: 2631 – 2786. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Lago, G. Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Laines, C., Hernández, A. y Zamayoa, D. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Revista Vinculatégica Efan*, Vol. 7 Núm. 1, Enero-Junio 2021. Pp.929-944. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/176>
- Montilla, F. (2019). *Competencias gerenciales basadas en la inteligencia emocional del talento humano: una visión emergente*. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Gerencia de la Universidad Nacional Yacambú. Edo. Lara, Venezuela.
- Mujica, J. (2015). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Naranjo, A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. *Revista Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, Vol. 2Núm. 1 Año 2019. <http://www.revistapensamientoacademico.cl/index.php/Repeac2/article/view/39>
- Navarro, I. (2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 13, 2005, pp. 1-36. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>



- Pérez, M. (2021). *¿Cuáles son las Nuevas Competencias Blandas que las Empresas de América Latina Deben Desarrollar en sus Colaboradores para Responder a la Nueva Realidad Causada por la Pandemia del Covid-19?* Monografía para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. Disponible: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8729/1/58580-2021-2-GTH.pdf>
- Rodríguez, J. (2020). *Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario*. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024, (Mayo-Agosto 2020). Vol. 5, No.2 pp. 186-199. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas, revista digital*. Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016. ISSN 2314 – 3738.
- Sánchez, J. (2021). Habilidades blandas y técnicas en la profesión ingenieril en Costa Rica. Un abordaje de enfoques en tecnologías. *Revista Nova RUA*, Vol. 13 Núm. 23, Julio-Diciembre 2021, Universidad. Latina de Costa Rica. Doctor en Ciencias Empresariales. DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.23.4>
- Sarell, J. (2021). Enfoques sobre competencias digitales en las recientes revoluciones industriales. *Revista Gestión y Gerencia*. Año 2021, Vol. 15, Nro 2, Págs 69-86. ISSN: 1856-8572 EISSN: 2443-4612. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, vol.33 no.143 Cali Apr./June 2017. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232017000200208](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232017000200208)
- Sophia Institute Press (s.f). *Las virtudes cardinales y teológicas*. Disponible: [https://sophiainstituteforteachers.org/uploads/blog/Y3\\_Spanish\\_Parent\\_Essay\\_December\\_lesson\\_5\\_\(1\).pdf](https://sophiainstituteforteachers.org/uploads/blog/Y3_Spanish_Parent_Essay_December_lesson_5_(1).pdf)
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *REVISTA AKADEMÈIA* | Volumen 7 Número 1 / Agosto 2016, pp.53-73. <https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/download/137/129>