

# Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla

## Soft Skills Identification In SME Managers in Barranquilla

Leandro Miguel Pérez Gómez<sup>1</sup>, Claudia Patricia Villa Borrero<sup>2</sup>  
María José Montenegro Pertúz<sup>3</sup>

**Resumen:** El presente artículo permite analizar y comparar teorías y categorías de habilidades blandas y su desarrollo en los escenarios laborales, que facilite a los directivos de las Pymes de Barranquilla proponer las habilidades blandas más significativas en el sector empresarial. Este estudio establecido bajo un enfoque cualitativo, evidenció el análisis de las diferentes teorías generadas alrededor del tema, una secuencia que conllevan a analizar y categorizarlas teniendo en cuenta la investigación en fuentes secundarias y con un diseño de investigación transversal. Los resultados obtenidos proponen la clasificación de habilidades en cinco categorías: pensamiento complejo, técnicas requeridas para el cargo, personales, de relacionamiento grupal-social y para la dirección de grupo o equipo de trabajo. Esta investigación permite concluir que las habilidades blandas o socioemocionales tienen una relación directamente proporcional con la gestión gerencial; su aprendizaje se debe impartir desde la educación básica primaria, potencializando lo trabajado en los currículos universitarios.

**Palabras clave:** Competencias; Habilidades blandas; Categorías; Pyme; Currículo.

**Abstract:** This article allows analyzing and comparing soft skills theories and categories along with their development in work scenarios, in order to lead managers of SMEs in Barranquilla to propose the most significant soft skills in the business sector. This qualitative research approach study showed the analysis of different theories generated around the subject as a sequence that leads to analyze and categorize them taking into account research in secondary sources and using a cross-sectional research design. The results obtained propose the classification of soft skills into five categories: complex thinking, techniques required for the position, personal, group-social relationship and group or work team management. This research allows to conclude that soft or socio-emotional skills have a directly proportional relationship with management, so that their learning must be imparted from primary education, enhancing what has been done in university curricular.

**Keywords:** Competitions; Soft skills; Categories; SME; Curriculum.

<sup>1</sup> Magister en Ingeniería Industrial. Universidad Autónoma de Caribe, Contacto: leandro.perez91@uac.edu.co, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8769-9381>.

<sup>2</sup> Comunicadora Social y Organizacional. Universidad Autónoma del Caribe, Contacto: cvillaborrero@hotmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0466-4843>.

<sup>3</sup> Ingeniera Industrial. Universidad Autónoma de Caribe, Contacto: mjmontenegrop@gmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5495-6719>.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas representan un porcentaje importante de la economía en el país; según informe de Confecámaras (2018) la tasa de natalidad empresarial en Colombia se incrementó en un 19,2%, y actualmente enfrentan el reto de fortalecer su nivel de competitividad dado que su tasa de supervivencia en el mercado es baja, del 34%. El propósito del presente artículo es exponer a los directivos de las Pymes de Barranquilla las habilidades blandas que deben desarrollar en su gestión para mantenerse con éxito.

El conocimiento y la experiencia en la gestión de actividades de planeación, finanzas, marketing y producción, además de requerimientos básicos como manejo de idiomas y programas tecnológicos, se perciben como los principales factores de evaluación y selección de los directivos en las empresas. Sin embargo, no son solo estas las competencias que se requieren para el éxito en la gestión de dirección; el mercado laboral demanda profesionales capaces de persuadir, liderar, solucionar conflictos, adaptarse a los cambios, ayudar a sus colaboradores a hacerlo y crear estrategias; puesto que este tipo de habilidades siempre serán requeridas en las interacciones organizacionales y dependerán de la creatividad e intervención de un humano sin poder ser reemplazadas con el funcionamiento de una máquina o algún dispositivo.

Los términos competencia y habilidad suelen confundirse en el lenguaje cotidiano; en algunas, la segunda queda incluida en la primera, en otros, se usan como sinónimos. Para Cardona (1999), la competencia es un comportamiento observable y habitual que posibilita el éxito de una persona en su actividad; las habilidades, según Arroyo (2012) pueden definirse como las capacidades operativas facilitadoras de la acción.

Las habilidades vinculadas con las capacidades mentales y/o personales, se reconocen como habilidades blandas, más significativas que las destrezas mecánicas o prácticas para el desempeño de las organizaciones (Puga y Martínez, 2008). Estas, hoy hacen la diferencia entre un profesional y otro, ya que son destrezas mucho más subjetivas e intangibles (Arroyo, 2012).

Las habilidades son conductuales (Whetten y Cameron, 2011) y no atributos de la personalidad; controlables por el individuo; se pueden desarrollar y es posible mejorar su desempeño; de igual forma, Caicedo y Gil (2016) concluyeron que las habilidades blandas se adquieren a través del aprendizaje continuo y describieron algunas como el liderazgo, atención al detalle, coaching, empoderamiento, asertividad, tolerancia a la ambigüedad, solución de problemas y orientación al logro.

Existe una fuerte relación entre los planes de estudio y el desempeño de los profesionales en la gestión directiva. Aybar (2016) encontró una correlación entre las habilidades blandas y el aprendizaje de la gestión educativa de los directivos, de manera que cuando las habilidades blandas son deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa. Por su parte, Zapata (2017) afirma que existe una discrepancia entre los planes de estudio y el perfil de los cargos ofertados en el mercado por lo que los programas de pregrado y de posgrado deben incluir dentro de su currículo de estudios el desarrollo de habilidades sociales.

Por otra parte, Singer et al. (2009) demostraron que el entrenamiento en cuatro competencias blandas - comunicación asertiva, adaptabilidad y flexibilidad, proactividad e iniciativa, y trabajo en equipo - produce efectos positivos inmediatos modestos, por lo que concluyeron que los jóvenes requieren mayor entrenamiento. Por su parte, la Unesco, enfatiza la importancia

que, a través de la educación, los jóvenes y adultos deben prepararse con habilidades cognitivas y no cognitivas, o habilidades blandas (UNESCO-OREALC, 2017). Asimismo, el British Council (2016) propone por el desarrollo de competencias en jóvenes de todo el mundo, agrupadas de dos maneras: unas, las de pensamiento crítico y resolución de problemas, colaboración y comunicación, creatividad e imaginación, y desarrollo personal; la segunda, las de ciudadanía, alfabetización digital y liderazgo estudiantil.

De igual forma, García Payares et al. (2017) señalaron que las habilidades gerenciales deben fortalecerse con el entrenamiento corporativo para incrementar la competitividad de los directivos del sector palmicultor del departamento del César (Colombia) – entre ellas, motivación, satisfacción, liderazgo, creatividad, reflexión, pensamiento estratégico e innovación. Manjarrés (2017) identificó la comunicación, liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones, relacionados con el manejo del tiempo y del estrés, y concluyó que los gerentes tienen como reto el desarrollo continuo de estas habilidades gerenciales para responder de manera efectiva en su gestión, considerando el liderazgo relacional como una característica fuerte en los gerentes de las medianas empresas de la Región Caribe colombiana, dado que las relaciones son elemento clave en su actividad.

Por su parte, Pereda (2016) señala el liderazgo como la habilidad más destacada y necesaria para los directivos, y categoriza teniendo en cuenta las más estudiadas como las personales: capacidad de aprender, desarrollo de la visión, inteligencia emocional, gestión de estrés, gestión del tiempo, desarrollo personal, resolución de problemas y toma de decisiones; las habilidades con otras personas: capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad, negociación; y las habilidades de dirección de personas: liderazgo, motivación, desarrollo de personas, delegación, creatividad, optimización de recursos, resolución de conflictos, presentaciones en público, gestión del talento, coaching. Mientras que Aparicio, Medina y Caicay (2015), no consideran prioritarias las habilidades personales e interpersonales, destacan las habilidades grupales como las más importantes para un buen desempeño gerencial, enfatizando en el liderazgo como transversal y determinante.

Por otra parte, López, Parra y Rubio (2019) concluyeron que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la toma de decisiones son las cinco habilidades fundamentales que le permite a los emprendedores guiar a sus organizaciones. Vallejo (2019) estudia las habilidades blandas requeridas desde varias perspectivas y las organiza en tres áreas y propone como claves para el éxito las siguientes: solucionador de problemas, coraje y adaptabilidad en el centro de inteligencia emocional; ventas, resiliencia y creatividad en el centro de inteligencia pensamiento; y liderazgo, persistencia y determinación en el centro de inteligencia instintivo; orientándose a habilidades del ser, más que del hacer.

Cano (2010) analiza las competencias en los sectores metalmecánico, plástico, caucho y alimentos sectores industriales de la ciudad de Cali y las agrupa en cinco dimensiones. Las competencias de aprendizaje e innovación: innovación y creatividad, adaptabilidad, auto-crítica, confianza en sí mismo, capacidad de aprendizaje; las competencias de comunicación y relaciones interpersonales, orientación al cliente, habilidad de negociación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para comunicar, capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales; las competencias de energía y efectividad operativa: orientación al resultado, capacidad para trabajar bajo presión, proactividad; las competencias referentes a la visión del negocio: visión del negocio, cumplimiento de procedimientos, manejo de herramientas de software; las competencias gerenciales: capacidad para planear, capacidad para efectuar control

y seguimiento, capacidad para tomar decisiones, enfoque global, capacidad para delegar, orientado al riesgo, liderazgo, administración del tiempo, autonomía.

En todos los casos se recomienda un plan de capacitación y de entrenamiento (Cardona, 1999. Castillo, y otros, 2011), en general dado que existe una cierta relación de causa efecto entre la competitividad de las empresas, con el perfil competitivo de los empresarios, ya que estos tienen un paradigma tradicional sobre el concepto y los estilos de dirección, en los cuales las habilidades blandas tienen baja relevancia; González, Cuisman, y Hernández (2017) concluyeron que los factores peor evaluados son el liderazgo empresarial y la gestión comercial y recomiendan a los gerentes de las Mipymes fortalecer las habilidades de comunicación, la motivación, el cambio, el conflicto y el trabajo en equipo, dado que el desempeño operativo y financiero es reflejo de la vida social de la empresa. Del mismo modo, Frías y Sánchez (2009) encontraron que los directivos universitarios mostraron tener altas habilidades como la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo, tornándose claves en la toma de decisiones pero que, en relación al estilo de liderazgo de los directivos, “aparecen moldeados por sus propios paradigmas y por esquemas rígidos, autoafirmados, creativos y orientados al desarrollo formativo”, alejados de estilos carismáticos o democráticos.

Asimismo, Naranjo (2015) a través del estudio de las habilidades blandas entre directivos de las medianas empresas de tres zonas del país, caribe, pacífica y andina, concluyó que la clave son las relaciones del gerente, la claridad en las estrategias del éxito y “mantener un modelo mental abierto al cambio”; el liderazgo que destaca es el tipo relacional, que exige buen nivel de habilidades de relacionamiento y sociales.

El aprendizaje de las habilidades blandas es un interés de organizaciones sociales y de las instituciones educativas que buscan formar a los jóvenes para enfrentar los llamados retos del siglo XXI. Wagner 2010, citado por Scott (2015), determinó siete habilidades que los estudiantes requieren: pensamiento crítico y resolución de problemas; colaboración y liderazgo; agilidad y adaptabilidad; iniciativa y espíritu empresarial; comunicación oral y escrita eficaz; acceso a la información y análisis de la misma; curiosidad e imaginación.

Estas habilidades pueden agruparse de varias maneras; en el caso de la Alianza para el aprendizaje en el siglo XXI, citada por Maggio (2018), se agrupan en tres categorías: habilidades de aprendizaje e innovación; habilidades vinculadas a la información, los medios y la tecnología; y habilidades para la vida y la carrera “permiten navegar la complejidad de los ambientes en los que nos desarrollamos”, de las que hacen parte la flexibilidad y adaptabilidad, iniciativa e independencia, habilidades sociales e interculturales, productividad, liderazgo y responsabilidad. La misma Maggio (2018), plantea las que considera habilidades básicas: la comunicación, la colaboración, la creatividad y el pensamiento crítico.

Scott (2015) describe las habilidades blandas, relacionadas con el trabajo o el entorno laboral, en cuatro categorías: la primera, aprender a conocer, se refiere al dominio de las materias fundamentales y el aprendizaje a los ámbitos temáticos interdisciplinarios; la segunda, aprender a hacer, integrada por pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración, creatividad e innovación, alfabetización o adquisición de conocimientos básicos sobre información, medios de comunicación y tecnologías de la información y la comunicación (TIC); la tercera, aprender a Ser, que incluye competencias sociales e interculturales, iniciativa, autonomía y responsabilidad personal, competencias de producción de sentido, competencias meta-cognitivas, competencias de pensamiento emprendedor, aprender a aprender y hábitos de aprendizaje a lo largo de la toda la vida; y la cuarta, aprender a vivir juntos, conformada por

buscar y valorar la diversidad, trabajo en equipo e interconexión, ciudadanía cívica y digital, competencia global, competencia intercultural.

La Oficina Internacional del Trabajo, OIT, (2019) centra su propuesta en tres ejes y diez actividades específicas, entre la cuales considera el aprendizaje continuo a lo largo de la vida para aprender y reaprender competencias que permita al individuo reciclarse profesionalmente.

Algunos autores describen un listado de habilidades, mientras otros optan por categorizarlas. Entre los primeros, Codina (2010), identificó diez habilidades fundamentales para realizar un trabajo directivo efectivo que son dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas y gerencia del cambio. Castillo, Hernández y Ortega (2011) consideran esenciales las habilidades de comunicación, liderazgo, motivación, negociación, manejo del conflicto, trabajo en equipo y toma de decisiones.

En esa misma línea, Bonifaz (2012) considera como habilidades socioemocionales o blandas: comunicación para la calidad, autoestima y plan de vida, carrera, grupos de trabajo, liderazgo y negociación. En los cargos directivos, la superioridad intelectual, técnica o cognitiva, no genera superioridad alguna mientras si lo hacen las habilidades socioemocionales (Goleman, 2002), ya que el 77% de las aptitudes esenciales requeridas para un desempeño directivo efectivo son del tipo emocional.

Otros autores como Puchol y otros (2003) y García (2006) coinciden en la definición de las habilidades en tres grandes campos: el primero, la comunicación, que incluye la comunicación interpersonal, la dirección de reuniones, hablar a un público y la negociación; el segundo, en la decisión; y la gestión de grupos.

Por su parte, Cardona (1999) usa el término competencia para crear conjuntos de habilidades en el nivel directivo; las estratégicas, que facilitan la generación de valor económico para la empresa, conformadas por visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación; las intratécnicas, que facilitan el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los empleados, incluyen comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo; y las de eficacia personal, que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva, proactividad - iniciativa, creatividad y autonomía-, autogobierno - disciplina, concentración y autocontrol -, gestión personal - gestión del tiempo, del estrés y del riesgo -, y desarrollo personal - autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

Una definición de habilidades socioemocionales relacionada con el entorno laboral la entrega Ospino (2018), citando a Busso: “pueden ayudar a las personas a identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás para mejorar la productividad, lo que incluye la capacidad de perseverar en ciertas tareas y el trabajo en equipo.” contar con estas habilidades, acrecienta el capital humano de una persona (Banco Mundial, 2019).

El directivo pyme requiere nuevas formas de pensar y actuar para generar valor al sistema, un pensamiento y gestión estratégica centralizada lo que facilita la descentralización y autonomía organizacional, una gestión de cooperación, asociatividad y participación en red y procesos de innovación continua (Mirow, 2011).

En el mercado actual, la pyme requiere usar y aprovechar las tecnologías de información y comunicación (SELA, 2010) en sus procesos internos de producción; en su gestión gerencial; en sus redes de publicidad, mercadeo y ventas, para generar una efectiva gestión del conocimiento que propicie la innovación.

El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento, ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual (Cardona, 1999); el método más exitoso se basa en la teoría del aprendizaje social, cuyo modelo original consiste de cuatro pasos: presentación de principios conductuales o guías de acción; la demostración de los principios por medio de casos, películas o incidentes; las oportunidades para practicar los principios a través de juego de roles o ejercicios; la retroalimentación del desempeño por parte de compañeros, profesores o expertos.

El lugar de trabajo es considerado uno de los ámbitos ideales para la formación de habilidades socioemocionales en adultos jóvenes y maduros, (Ospino, 2019). Estas habilidades en el trabajo se pueden desarrollar a través de tres medios: entrenamiento formal, la experiencia propia del empleo y la interacción con los compañeros de trabajo y/o supervisores o la interacción con pares y aprendizaje en el trabajo (Berniell et al., 2016).

El desarrollo de estas habilidades requiere un diseño de un plan, basados en un compromiso consigo mismo, la responsabilidad para asumir retos, la capacidad para aprender y ser mejor y una actitud positiva y constructiva, Castillo, Hernández y Ortega (2011). No obstante, medir la habilidades es difícil puesto que no se observan directamente, por lo cual se han propuesto formas indirectas de medirlas: la observación en el desempeño de una tarea representativa y evaluaciones subjetivas (Busso et al. 2017, citado por Ospino, 2019) o desde tres perspectivas descritas por García (2018): instrumentos basados en cuestionarios y auto informes; medidas de evaluación de observadores externos, basadas en cuestionarios diligenciados por pares; y las medidas de habilidad o de ejecución frente a diversas tareas emocionales que los estudiantes deben resolver (Pacheco y Berrocal, 2004, citado por García, B, 2018); adicional, se emplea el método de muestreo de experiencias, que pide al evaluado proporcionar muestras de su comportamiento cotidiano de forma continua, anotando en una libreta aspectos como pensamientos, sentimientos, etc.

Existe una fuerte correlación entre las habilidades socioemocionales y el desempeño laboral (Ospino, 2019), es decir, a mejores habilidades blandas, mejor desempeño y productividad. El mercado laboral remunera de manera importante las habilidades no-cognitivas (Deming 2017; Edin et al. 2017, citado por Ospino, 2019), que se relacionan de manera importante con el ingreso (Anghel y Balart 2017, citado por Ospino, 2019). Es decir, las habilidades de capital humano son mucho más representativas que el nivel de educación de los gerentes (Pinot de Villechenon, 2018).

Las principales habilidades demandadas por los empresarios son las socioemocionales; cerca del 51% de los empleadores identificaron alguna de estas habilidades como las más importantes. En el caso de América Latina, los empleadores encuentran las habilidades socioemocionales como altamente deseables, inclusive por encima de las cognitivas (Bassi et al., 2012; BID, 2014; Cunningham et al., 2016, citado por Ospino, 2019), entre ellas, las habilidades interpersonales, trabajo en equipo, actitud hacia el trabajo, responsabilidad y honestidad como las principales.

Al tiempo que se espera hacia el año 2030 una disminución de la demanda de trabajo con capacidades manuales y las cognitivas básicas en Estados Unidos y Europa occidental, según

estudio de McKinsey Global Institute (Blázquez, M., Masclans y R., Canals, J, 2019), habrá un aumento de la demanda en capacidades cognitivas avanzadas y las socioemocionales, como capacidades interpersonales. Por su parte, El Informe sobre el Futuro del Trabajo (2018)<sup>4</sup> estima que para el año 2022, se registrará menos demanda de trabajos o actividades de tipo manual, las relacionadas con la memoria o las de gestión de recursos financieros o materiales, consideradas tareas que pueden ser automatizadas; mientras, aquellas que requieran habilidades como liderazgo, iniciativa, creatividad o inteligencia emocional, serán menos o nada automatizables.

Similares resultados arrojaron estudios de Hays Colombia (2018) y Hays Chile (2018), en el estudio anual Guía Salarial 2018, Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral, al destacar el valor de las habilidades blandas como un elemento clave en la gestión de profesionales de alto nivel; los empresarios colombianos respondieron a la pregunta “Si tu talento humano no es valorado en el mercado, ¿Cuál consideras que es la razón?”, habilidades blandas 50%; experiencia 17%; conocimiento técnico, 17%; idiomas 16%; y los chilenos, habilidades blandas, 47%; Experiencia 23%; conocimiento técnico, 21%; idiomas 9%.

Por otra parte, Deloitte (2019) afirma que las organizaciones “deberán ser más flexibles” para adaptarse a nuevos tipos de acuerdos laborales, mientras que los líderes deben adoptar un nuevo enfoque que incluya el que considera “nuevo contexto”, en el que se haga uso de la inteligencia artificial, la ambigüedad, la incertidumbre.

Tres tendencias con medias superiores al 90% son consideradas importantes por los empresarios colombianos, “la gestión de equipos”, “las nuevas carreras del siglo XXI”, y “la importancia de los datos y la analítica avanzada referida a personas” (Deloitte, 2018).

En los países latinoamericanos, los empleados con altos niveles en las habilidades cognitivas y socioemocionales son los de mayor ingreso laboral (Ospino, 2019); los trabajadores con habilidades socioemocionales superiores a las cognitivas, tienen mayores niveles salariales; la excepción se presenta en Colombia, en donde la dimensión cognitiva presenta mayores ingresos.

En el caso de Colombia, Pinot de Villechenon (2018) encontró que las habilidades blandas (negociación, liderazgo, entre otras) podrían significar una ventaja relevante del directivo pyme que desea internacionalizar su empresa.

En Latinoamérica hay bajo número de programas o cursos de formación universitaria y de educación continua en desarrollo de habilidades socioemocionales y los programas universitarios dan poco interés al desarrollo de habilidades blandas (Pinot de Villechenon, 2018). Entre las ofertas en el mercado colombiano, la Universidad Sergio Arboleda ofrece durante el año de 2019, el Diplomado en Habilidades Blandas, que incluye auto-gestión, liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo, relacionamiento, inteligencia emocional, creatividad e innovación, manejo del stress, manejo del conflicto, transformación interior y proyección personal y profesional.

La Universidad Javeriana ofrece el Diplomado en Habilidades de Liderazgo y Dirección, con los siguientes módulos como comunicación efectiva, inteligencia emocional, resolución de conflictos y negociación, liderazgo personal, visión y análisis estratégico, toma de decisiones,

---

<sup>4</sup> “The Future of Jobs Report, en su original en inglés.

manejo del tiempo, agenda y reuniones, gestión de los procesos, gestión de la innovación y la creatividad, liderazgo y trabajo en equipo y desarrollo de otros.

La Universidad Tecnológica de Bolívar ofrece el curso Habilidades blandas aplicadas al liderazgo, con el siguiente contenido: autoconocimiento, comunicación y escucha, trabajo colaborativo, inteligencia emocional, transformación interior, liderazgo, relacionamiento, creatividad e innovación, proyección personal y profesional. La Cámara de Comercio de Bogotá ofrece el Diplomado virtual en Liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales, cuyo contenido es: fundamentos básicos del liderazgo, fundamentos básicos de la gestión gerencial, trabajo en equipo y comunicación efectiva, decisiones, delegación y empoderamiento y plan estratégico de desarrollo personal y profesional.

La Universidad Católica de Bogotá oferta el curso de Habilidades gerenciales para el siglo XXI como una asignatura electiva para todos los programas académicos. Las habilidades incluidas están divididas en tres ejes: el “Personal y Humanístico”, que incluye autocontrol y confianza en sí mismo, desarrollo de hábitos positivos, responsabilidad y aprendizaje continuo y la adaptabilidad para manejo de situaciones de cambio, retos y exploración; el segundo “Profesional y Técnico”, que cuenta con innovación, creatividad, proactividad y capacidad de persuasión; y el tercer eje, llamado “logro y acción”, con motivación por el logro; orden, calidad y precisión en el trabajo; curiosidad, búsqueda y manejo de información.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Si bien existen muchas competencias para desempeñarse laboralmente, los retos del mercado actual están definidos y apuntan a perfeccionar las habilidades duras relacionadas con el desarrollo técnico y cuantitativo, el razonamiento lógico y las habilidades en programación, ya que la era de la cuarta revolución industrial así lo exige para el manejo de nuevos sistemas y software. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la visión de una organización es un objetivo en común de todos, que implica el fortalecimiento de las habilidades directivas blandas y hace necesario identificar las que son predominantes y generan ventaja competitiva ante las exigencias y desafíos del siglo XXI.

Esta propuesta busca generar un aporte para la identificación y categorización de las habilidades blandas que deben desarrollar los directivos de las Pymes de la ciudad de Barranquilla para mantenerse con éxito en los escenarios laborales actuales, mediante una revisión bibliográfica. Esto con el fin, de que los pequeños y medianos empresarios de Barranquilla, puedan tener una herramienta para darle un direccionamiento estratégico propicio a modelo gerencial, clave para agregar valor a las empresas de cualquier sector económico.

Dado que el objetivo de la investigación está centrado en el análisis de las teorías e investigaciones de distintos autores para la identificación de las habilidades blandas que, según estos son las más relevantes en la gestión gerencial, se trabajó bajo la metodología del enfoque cualitativo, que permitan recolectar información sin medición numérica, asimismo se propone trabajar bajo un estudio descriptivo. Además, se determina el método analítico-inductivo pues en casos particulares permite generar una clasificación de las habilidades investigadas. Por último, se promovió para este tipo de indagaciones fuentes de información secundaria basándose en artículos de las principales bases de datos a nivel científico, así como los textos académicos que sustentan estas teorías.

Lo primero que se pretende establecer es una selección de los referentes teóricos y antecedentes del tema mediante una investigación documental que faciliten un marco de referencia para el desarrollo y análisis del tema de estudio. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, se relaciona las habilidades blandas a través del análisis de los conceptos planteados por distintos autores que facilita identificar las diferencias y similitudes de sus respectivas investigaciones. Por último, se definen y categorizan las habilidades blandas relevantes para la gestión gerencial a través de la comparación de los elementos teóricos y de investigación, a través de un análisis y contraste de los autores y las investigaciones reseñadas, para generar unas conclusiones y recomendaciones tanto para el sector productivo como el académico.

## **RESULTADOS**

El desarrollo de las habilidades blandas o socioemocionales son claves en la gestión gerencial, siendo directamente proporcionales en su éxito; estas también impactan en el desempeño general de la organización. Con base en el análisis realizado a la revisión literaria establecida anteriormente se puede concretar los siguientes resultados teniendo en cuenta el objetivo de la investigación.

### **Habilidades directivas**

Las habilidades directivas pueden dividirse en categorías:

- Técnicas: los conocimientos y competencias requeridas para el cargo
- Conceptuales: referidas a habilidades de pensamiento conceptual y complejo.
- Personales: las que exigen e implican un desarrollo del individuo como ser humano, antes que como ser profesional u organizacional o por su rol en el trabajo.
- Interpersonales: para relacionarse de manera efectiva con los demás, ya individual o en grupo;
- Dirección de grupo o equipo de trabajo

### **Habilidades el ser, el hacer y el convivir**

Las habilidades que toda persona debe aprender para una vida laboral efectiva se pueden categorizar según tres dimensiones, el Ser, el Hacer, y el Convivir; las dos primeras, que se pueden aplicar mejor al campo organizacional son:

- Aprender a hacer: pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y colaboración, creatividad e innovación, uso y acceso a la información, uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- Aprender A Ser: competencias sociales e interculturales, iniciativa, autonomía y responsabilidad personal, competencias de producción de sentido, competencias meta-cognitivas, competencias de pensamiento emprendedor y aprender a aprender y hábitos de aprendizaje a lo largo de la toda la vida
- Aprender a vivir juntos: buscar y valorar la diversidad, trabajo en equipo e interconexión, ciudadanía cívica y digital, competencia global, competencia intercultural

### **Habilidades para Jóvenes**

Las habilidades recomendadas para el aprendizaje de los jóvenes, en su proceso de desarrollo para el trabajo, tres categorías pueden dividirse en tres áreas, las de aprendizaje e innovación, las vinculadas a la información, los medios y la tecnología, y las habilidades para la vida y la carrera, y son:

- Pensamiento crítico
- Desarrollo personal
- Comunicación
- Resolución de problemas
- Colaboración
- Adaptabilidad
- Creatividad e imaginación
- Emprendimiento
- Innovación

### Habilidades más comunes

Las habilidades comunes sugeridas por los autores reseñados son:

- Dirección o enfoque estratégico
- Comunicaciones interpersonales
- Estrategias y técnicas de negociación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación
- Diagnóstico de problemas
- Toma de decisiones
- Administración del tiempo
- Delegación
- Reuniones productivas
- Gerencia del cambio
- Autoestima y plan de vida
- Negociación

A continuación, se establecen todas las habilidades blandas que se encontraron en el marco teórico con mayor estudio por parte de los autores citados:

**Tabla N° 1.** Relación de competencias blandas de los antecedentes de investigación y referentes teóricos

	<b>Antecedentes de investigación</b>	<b>Referentes teóricos</b>
1	Pensamiento crítico	1. Pensamiento crítico
2	Liderazgo	2. Liderazgo
3	Desarrollo personal	3. Comunicación
4	Comunicación	4. Análisis de problemas
5	Resolución de problemas	5. Colaboración
6	Colaboración	6. Creatividad
7	Adaptabilidad	7. Competencias de pensamiento emprendedor
8	Creatividad e imaginación	8. Innovación
9	Emprendimiento	9. Pensamiento estratégico
10	Innovación	10. Negociación
11	Dirección o enfoque estratégico	11. Solución del conflicto
12	Comunicaciones interpersonales	12. Trabajo en equipo
13	Negociación	13. Motivación
14	Manejo de conflictos	14. Toma de decisiones
15	Trabajo en equipo	15. Administración del tiempo
16	Motivación	16. Delegación
17	Diagnóstico de problemas	17. Orientación al logro
18	Toma de decisiones	18. Coaching

19	Administración del tiempo	19. Uso y acceso a la información,
20	Delegación	20. Uso y acceso a la información,
21	Reuniones productivas	21. Uso y acceso a la información,
22	Gerencia del cambio	22. Uso y acceso a la información,
23	Autoestima y plan de vida	23. Uso y acceso a la información,
		24. Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
		25. Competencias sociales e interculturales
		26. Iniciativa
		27. Autonomía
		28. Responsabilidad personal
		29. Competencias de producción de sentido
		30. Competencias meta-cognitivas
		31. Aprender a aprender
		32. Hábito de aprendizaje a lo largo de la vida
		33. Buscar y valorar la diversidad
		34. Ciudadanía cívica y digital
		35. Competencia global

**Fuente:** Elaboración propia, 2020

### Habilidades para aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir

Las habilidades para aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir pueden asemejarse a esta división presentada. Por consiguiente, las habilidades blandas más destacadas son:

1. Comunicación
2. Liderazgo
3. Análisis de problemas
4. Colaboración
5. Innovación
6. Pensamiento estratégico
7. Negociación
8. Solución del conflicto
9. Trabajo en equipo
10. Delegación
11. Motivación
12. Toma de decisiones
13. Administración del tiempo
14. Pensamiento crítico
15. Creatividad
16. Emprendimiento

Revisando, comparando y contrastando los antecedentes de investigación y los referentes teóricos reseñados, surgen los siguientes resultados:

**Tabla N° 2.** Categorización de las habilidades blandas

CATEGORÍAS	HABILIDADES
De pensamiento complejo.	Pensamiento estratégico

	Pensamiento crítico Análisis de problemas
Requeridas para el cargo	Emprendimiento Innovación Toma de decisiones
Personales: Desarrollo del individuo	Motivación Negociación Creatividad Administración del tiempo
De relacionamiento grupal y social	Comunicación Colaboración Solución del conflicto
Para la dirección de equipo	Liderazgo Trabajo en equipo Delegación

**Fuente:** elaboración propia, 2020

## CONCLUSIONES

Las habilidades blandas o socioemocionales tienen una relación directa con la gestión gerencial, y esta, con el desempeño general de la organización. Coherente con lo anterior, las habilidades blandas en los directivos tienen un nivel medio al ser evaluadas e, incluso, autoevaluadas.

El liderazgo se incluye como una habilidad blanda, lo que la hace una habilidad clave. Se propone el liderazgo como una habilidad aprendible, considerándose además como una habilidad específica, pues, integra o requiere otras habilidades blandas, y además se torna transversal en la gestión de directivos en cualquier tipo de organización. Esto conlleva a los planes estratégicos a nivel de gerencia, deben estar enfocados a realizar sesiones que promuevan el desarrollo de esta competencia teniendo en cuenta los distintos mandos.

En la región caribe colombiana, el modelo que prima es el liderazgo relacional, una característica de gerentes, en especial en la Región Caribe colombiana. Por esta razón, los líderes de las pymes ubicadas en la costa atlántica deben buscar una visión global y humana siendo amena la relación construida con los equipos de trabajo a través de una comunicación, que permita impulsar teorías modernas dentro de la organización incluyendo la gestión del desarrollo sostenible

Las habilidades blandas deben ser aprendidas y desarrolladas desde la etapa escolar, en especial, en los jóvenes; en los adultos, deben ser fortalecidas a través del entrenamiento y el aprendizaje continuo. Igualmente, se determina que los programas universitarios incluyen poco o nada en sus currículos el desarrollo de habilidades blandas, lo cual es una desventaja para los jóvenes profesionales, en especial, quienes asumen cargos de dirección de equipos, especialmente los que se encuentran en el sector empresarial. Para este último caso, El fortalecimiento de las habilidades blandas puede y debe ser desarrollado a través del entrenamiento empresarial y del aprendizaje continuo.

Las habilidades blandas más estudiadas son: comunicación, motivación, creatividad, colaboración, trabajo en equipo, negociación y solución del conflicto, toma de decisiones;

además de reflexión, pensamiento estratégico e innovación, coaching, orientación al logro; el liderazgo es una habilidad muy importante, considerada transversal y suele ser de las peor evaluadas. Estas habilidades pueden determinarse bajo tres categorías: personales, habilidades con otras personas y de dirección de personas.

## REFERENCIAS

- Aparicio, M y Medina, J. C. Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo, Universidad del pacífico, Escuela de Posgrados, (2015) Disponible en <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650>
- Arroyo Ruth. Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud, Ecoe Ediciones, (2012), Segunda edición
- Aybar, S. Habilidades blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad. Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo de Trujillo, (2016), Perú. Disponible en <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/20177?show=full>
- Banco Mundial. Informe sobre el Desarrollo Mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo, cuadernillo del “Panorama general”, (2019), Washington, DC. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO. Disponible en <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2019>
- Berniell et al., Mas habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral, CAF, Reporte de economía y desarrollo, (2016). Disponible en <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/936>
- Blázquez, M., Masclans y R., Canals, J. El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas. IESE Business School-University of Navarra, (2019). Disponible en <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>
- Bonifaz, C. Desarrollo de habilidades directivas. Red Tercer Milenio, (2012), Primera edición.
- British Council, Abriendo un mundo con potencial. Habilidades blandas para el aprendizaje, el trabajo y la sociedad (2016). Disponible en [https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades\\_blandas\\_spanish\\_core\\_skills\\_brochure\\_final.pdf](https://www.britishcouncil.pe/sites/default/files/habilidades_blandas_spanish_core_skills_brochure_final.pdf)
- Caicedo, M y Gil, G. 2016. Identificación de las competencias y habilidades para ser gerente de proyectos. Universidad San Buenaventura. Cali. Disponible en [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3731/1/Identificacion\\_competencias\\_habilidades\\_caicedo\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3731/1/Identificacion_competencias_habilidades_caicedo_2016.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. Diplomado virtual en Liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales. Contenido disponible en <https://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Formacion-Empresarial/Diplomados-virtuales/Diplomado-virtual-en-Liderazgo-y-desarrollo-de-habilidades-gerenciales>
- Cano, C. Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de Pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 Pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali, UniLibre Cali, (2010), Vol. 6 No. 1, 10-20. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3823427>
- Cardona, P. En busca de las competencias directivas, Revista IESE, (1999). Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2772529>
- Castillo, M. Hernández, L. y Ortega, M. Manual de habilidades gerenciales. Instituto Politécnico Nacional de México (IPN), (2011). Disponible en: <https://es.scribd.com/document/392508389/Manual-de-Habilidades-Gerenciales>

- Codina, A. 10 Habilidades Directivas. ¿Por Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo?, Revista UniLibre Saber, Ciencia y Libertad, (2010), Vol. 5 Núm. 1. Disponible en: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744>.
- Deloitte. El auge de la empresa social, Tendencias Globales de Capital Humano 2018. The rise of the social enterprise, (2018), Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-trends-rise-social-enterprise.pdf>.
- Deloitte. Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Liderando la empresa social. Disponible en [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/human-capital/HC-Trends-2019\\_SPA.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf)
- Frías, E. y Sánchez, D. Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira, Revista Universidad EAFIT, (2009), Vol. 45. No. 155, 94-102. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/7>
- García Payares, F y otros. Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César, Colombia. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 21, núm. 2, julio-diciembre, 2017, pp. 1-21. Universidad Nacional de Misiones, Misiones, Argentina. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001>
- García, B. Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o "blandas": aproximaciones a su evaluación, Revista Digital Universitaria, (2018), Vol. 19, Núm. 6. Disponible en <http://www.revista.unam.mx/2018v19n6/habilidades-socioemocionales-no-cognitivas-o-blandas-aproximaciones-a-su-evaluacion/>
- García, L. Técnicas y Habilidades Directivas. EOI. Edición 2006. Disponible en <https://www.eoi.es/es/file/18664/download?token=Rcp3EkIO>
- Goleman, D. La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editores, (2002), 2da reimpresión.
- González, J, Cuisman, K y Hernández, P. Perdurabilidad empresarial de las Mipymes de la ciudad de Cartagena: un estudio de caso. Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales: CIANI, (2017), 335-354. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6290974>
- Hays Chile. Guía Salarial Chile 2018, Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral. Disponible en: [http://www.hays.cl/cs/groups/hays\\_common/@cl/@content/documents/digitalasset/hays\\_2147706.pdf](http://www.hays.cl/cs/groups/hays_common/@cl/@content/documents/digitalasset/hays_2147706.pdf)
- Hays Colombia. Guía Salarial Colombia 2018, Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral. Disponible en: [https://www.hays.com.co/cs/groups/hays\\_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays\\_2180326.pdf](https://www.hays.com.co/cs/groups/hays_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays_2180326.pdf)
- López, L. Parra, M y Rubio, G. Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia), Revista Espacios, (2019) Vol. 40 (Nº 11), 5. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Maggio, M. Habilidades del siglo XXI: cuando el futuro es hoy, XIII Foro Latinoamericano de Educación, Fundación Santillana, (2018), 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 90 p.; 15 x 21 cm. Disponible en [https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/XIII\\_Foro\\_Documento\\_Basico\\_WEB.pdf](https://www.fundacionsantillana.com/PDFs/XIII_Foro_Documento_Basico_WEB.pdf)
- Manjarres, R. Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender Sena Regional Sucre. Universidad Tecnológica de Bolívar, Maestría en Gestión de la Innovación. 2017
- Mirow, M. Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI. Conferencias y trabajos de investigación del instituto de Dirección y organización de empresas. (2011), No. 337.

- Alcalá de Henares, Disponible en <http://garcia-echevarria.es/wp-content/uploads/2016/09/WP-337.pdf>
- Naranjo, R. Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia, *Revista Pensamiento & Gestión* 38. Universidad del Norte, (2015), 119-146. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213>
- Oficina Internacional del Trabajo. Trabajar para un futuro más prometedor. Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Ginebra (2019).
- Ospino, C. El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI: una revisión de la literatura y de experiencias relevantes para América Latina y el Caribe, (2019), Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/el-rol-de-las-habilidades-socioemocionales-para-la-productividad-en-los-mercados-laborales-del>
- Pereda Pérez, F. Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, (2016), España. Disponible en <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pinot de Villechenon Florence (coord.), *Las Pymes latinoamericanas, y los dispositivos de capacitación y formación para su internacionalización*. Fundación EU-LAC. (2018). Disponible en [https://eulacfoundation.org/es/system/files/lac\\_pymes.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/lac_pymes.pdf)
- Puchol, L y otros. *El libro de las habilidades directivas*. Editorial Díaz De Santos, (2003), 3a edición.
- Puga, J. y Martínez, L. Competencias Directivas. Escenarios Globales. En: *Estudios Gerenciales*, (2008), Vol. 24 No. 109, 87-103. Disponible en: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=21211518004>
- Red de Cámaras de Comercio, Confecámaras, *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*, (2018), 4. Disponible en [http://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Cuaderno\\_demografia\\_empresarial/Cartilla17.pdf](http://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf)
- Scott, C. *El futuro del aprendizaje 2, ¿qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo xxi? Investigación y prospectiva en educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (2015).
- Singer, M. Guzman, R. y Donoso, P., *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Pontificia Universidad Católica de Chile, (2009) Disponible en [http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando\\_Competicencias\\_Blandas\\_en\\_Jovenes.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf)
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*, (2010), Secretaría Permanente del SP/Di No. 4 – 10. Caracas, Venezuela. Disponible en [http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_pymes.pdf](http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf)
- UNESCO-OREALC. *Reporte: Educación y habilidades para el siglo XXI*. Reunión Regional de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, Buenos Aires, Argentina, 24 y 25 de enero 2017. (2017), Publicado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago). Disponible en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Reunion-Buenos-Aires-2017-E2030-ALC-ESP.pdf>
- Universidad Católica. *Curso habilidades gerenciales para el siglo XXI*. Contenido disponible en [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/49\\_15724\\_electivas-institucionales.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/49_15724_electivas-institucionales.pdf)

- Universidad Javeriana, sede Bogotá. Diplomado en Habilidades de Liderazgo y Dirección. Contenido disponible en <https://www.javeriana.edu.co/educon/economia-y-juridica/direccion-y-habilidades-de-liderazgo>
- Universidad Sergio Arboleda, sede Bogotá. Diplomado en Habilidades Blandas. Contenido disponible en <https://www.usergioarboleda.edu.co/escuela-de-negocios-prime/programas/diplomado-en-habilidades-blandas/>
- Universidad Tecnológica de Bolívar. Curso habilidades blandas aplicadas al liderazgo. Contenido disponible en <https://programas.utb.edu.co/cursos/curso-habilidades-blandas-aplicadas-al-liderazgo>
- Vallejo, J. F. Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup. Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial Universidad Técnica Federico Santa María, (2019) Chile. Disponible en <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Whetten, D. y Cameron, K. Desarrollo de habilidades directivas, Pearson Educación, (2011), Octava edición, México.
- Zapata, L. Planes de estudio, habilidades blandas y búsqueda de empleos: los casos de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y Trenes Argentinos, Palermo Business Review. Fundación Universidad de Palermo N° 16 (2017), 119-130. Disponible en [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR\\_16\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr16/PBR_16_08.pdf)