

Soft skills in administrators for the adaptation of companies to the new post-pandemic normality.

Habilidades blandas en los administradores para la adecuación de empresas frente a la nueva normalidad post pandemia.

ISRAEL BARRUTIA BARRETO

Universidad Nacional Federico Villarreal

Facultad de Administración

Campus Universitario

israelbarrutiab@yahoo.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5728-0651>

ALBERTO FELIX AGUILAR IBARRA

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

Facultad de Ciencias Empresariales

Campus Universitario

faguilari@mail.com

ANA MARÍA BARRUTIA BARRETO

Universidad San Martín de Porres

Facultad de Relaciones Industriales

Campus Universitario

abarrutia@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9124-6860>

Recibido/Received: 02-09-2022. Aceptado/Accepted: 20-02-2023

Cómo citar/How to cite: Barrutia Barreto, I (2024). Habilidades blandas en los administradores para la adecuación de empresas frente a la nueva normalidad post pandemia. *Sociología y Tecnociencia*, 14 (1),115-134. DOI: <https://doi.org/10.24197/st.1.2024.115-134>

Artículo de acceso abierto distribuido bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC-BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). / Open access article under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Resumen: El objetivo fue determinar la relación entre las habilidades blandas y la adecuación de las empresas peruanas ante la postpandemia. La investigación fue descriptiva correlacional de diseño no

Abstract: The objective was to determine the relationship between soft skills and the adequacy of Peruvian companies in the face of the post-pandemic. The research was descriptive correlational with a non-experimental cross-

experimental transversal, se utilizó una lista de chequeo ad hoc para registrar la información recabada del material recuperable público a administradores de empresas. Se identificó que existe correlación estadísticamente significativa entre liderazgo e innovación con la adecuación de las empresas; además, el liderazgo, innovación, toma de decisiones y empatía de los administradores predicen mejor la adecuación de las empresas al periodo postpandemia, así como las habilidades blandas en conjunto.

Palabras clave: Habilidades blandas, administración de empresas, post pandemia

sectional design, and an ad hoc checklist was used to record the information collected from the public retrievable material from business managers. It was identified that there is a statistically significant correlation between leadership and innovation with the adequacy of the companies; in addition, leadership, innovation, decision making and empathy of the managers better predict the adequacy of the companies in the post-pandemic period, as well as the soft skills as a whole.

Keywords: Soft skills, business administration, post pandemic

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a raíz de la pandemia, se han presentado una serie de cambios en todos los escenarios de comportamiento de las personas (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Un área del funcionamiento humano que ha recibido especial atención es el ámbito laboral, puesto que la crisis sanitaria obligó a los administradores o directores de diversas industrias a ejercer cambios en todos los niveles de organización: nuevos horarios de trabajo, teletrabajo, modificación y adaptación de las instalaciones para tener accesibilidad a la modalidad remota, implementación de medidas de prevención rigurosas para frenar el avance de la COVID-19 así como replantear metas y objetivos a corto plazo en favor de priorizar la protección de la vida de sus trabajadores (Zelaya Cobos, 2020), además tuvo efectos adversos en los ciudadanos ya que se prescindió de los servicios de una multitud de trabajadores (Cornejo, 2020) y, por otro lado, mantuvo la incertidumbre sobre la continuación de ciudadanos en sus puestos laborales (Mamani et al., 2020).

Esta serie de modificaciones logísticas, operativas y de recursos humanos ocasionó que en el mundo, 25% de las empresas las ventas cayeran hasta en un 50%, y en promedio las ventas netas se redujeron en un 27% durante el periodo pandémico del 2019 al 2021, a pesar de esas condiciones un porcentaje de empresas no sufrieron crisis financieras significativas por el apoyo financiero estatal que ejecutaron los gobiernos del mundo (Apedo-Amah et al., 2020). Además, 65% de las empresas ajustaron los sueldos reduciendo sus horarios laborales u otorgando vacaciones, y prescindiendo de contratar trabajadores (Cornejo, 2020).

Por lo tanto, esa serie de dificultades presentadas en todo nivel producto de la adecuación a la pandemia por COVID-19, se reflejó en los índices como: los activos de una empresa; utilidad bruta, operacional y margen neto; patrimonio derivado de los aportes de los socios, utilidades, beneficios no distribuidos y reservas creadas; y, por último, las ventas (Gutiérrez et al., 2017). Esta última, representa los ingresos recibidos por una empresa a través de la oferta de sus productos o servicios, las ventas en su valor neto indican el grado de eficiencia con que los gestores o administradores de una empresa gestionan sus activos (Ortiz, 2011), en consecuencia, una empresa adaptada a su escenario y tipo de negocio propiciará el crecimiento de las ventas, y por lo tanto un indicador importante en cómo se adecua una empresa a su escenario económico.

En consecuencia, los administradores deben aprender nuevas habilidades para gestionar el crecimiento de ventas en las empresas que están a su cargo, y, aunque tradicionalmente el buen gestor o administrador de empresas necesitaba conocimientos de mercadeo, finanzas, materia legal y productiva (Amaya, 2020), así como conocimiento de idiomas extranjeros (30.9%), computación (62.7%), comunicación oral y escrita (87.5%), y aprendizaje constante (97.4%) (Guzmán, 2008); en la actualidad, se requiere enfatizar en habilidades tales como la capacidad para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones laborales, proactividad,

resiliencia, paciencia, tolerancia y gestión del estrés (Espinoza, 2020; Marta et al., 2020; Vera Millalén, 2016), y dado que estas habilidades son competencias individuales para interactuar con su medio y potenciar sus recursos en escenarios adversos toman se encuentran enmarcados en habilidades o competencias blandas.

De esta manera, la crisis generada por la pandemia ha modificado los factores externos o puntos de contacto de las empresas con los clientes y/o trabajadores, si no también en los factores internos subyacentes a sus administradores, quienes dirigen y gestionan las industrias, tales como las competencias duras y blandas. En ese sentido, los administradores de empresas tuvieron que perfeccionar sus roles de decisión para emprender, mediar, asignar recursos y negociar sobre las estrategias a ejecutar durante la pandemia; roles de información para monitorear, divulgar y ser voceros principales de los cambios, ajustes y restricciones a los que se haya alineado la empresa: y, por último, sus roles en las relaciones interpersonales, como representantes, líderes y enlace entre la empresa con los trabajadores y clientes (Daft, 2010).

Para identificar qué relación existe entre las habilidades blandas y la adecuación de las empresas frente a la nueva normalidad en empresas peruanas del 2019 al 2020, y dado que aún no existen antecedentes que aborden las habilidades blandas del administrador como determinantes en la adecuación de una empresa a la post pandemia: se planteó como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y la adecuación de las empresas peruanas frente a la nueva normalidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Habilidades o competencias

Las habilidades o competencias aprendidas son definidas como atributos o capacidades para el desenvolvimiento efectivo de una persona en el área familiar, social, educativo y/o laboral (Pérez & Álvarez, 2021). Al respecto, Ortega (2016) divide estas habilidades en dos categorías:

a. **Habilidades cognitivas:** son las competencias que permiten a las personas interpretar, reflexionar, razonar, pensar abstractamente, elaborar y asimilar ideas complejas. Por lo tanto, brindan los recursos necesarios para que las personas puedan desarrollar un problema en un contexto específicos. Las habilidades cognitivas suelen expresarse en conocimiento de contenidos específicos y habilidades de procesamiento de información cuantificable mediante pruebas y calificaciones.

b. **Habilidades no cognitivas:** hacen referencia a las capacidades de una persona para interactuar tanto consigo mismo como con otros, de esta manera comprende y gestiona sus emociones, traza sus objetivos, toma decisiones y afronta situaciones de forma creativa y novedosa. Son denominadas habilidades blandas y son productivas para las personas individualmente y como sociedad. Se pueden cuantificar mediante instrumentos psicométricos, inferir a partir de una serie de observaciones controladas

de los comportamientos y/o evidenciada en función a productos en un área determinada.

2.2. Habilidades blandas

Las habilidades o competencias blandas, también llamadas soft skills, se entienden como una agrupación de competencias sociales, emocionales, interpersonales y directamente relacionadas a la inteligencia emocional que permiten a las personas consolidar su éxito laboral, familiar y/o personal (Gardner, 2001; Goleman, 1998)

Las competencias o habilidades blandas facilitan un adecuado desarrollo de las personas ante cualquier escenario donde se ponga a prueba su capacidad de adaptación o en situaciones que exijan una fuerte carga de estrés (e. g. pandemia global). Por estas razones, podrían ser consideradas más relevantes que las habilidades cognitivas (Vargas & Carzoglio, 2017).

Características de las competencias o habilidades blandas

Singer et al. (2009) distingue tres dominios o áreas que facilita la segmentación de las características de las habilidades blandas:

- a. Genéricas o Conductuales: comprende las características que requiere una actividad por parte de los individuos, de esa manera en esta categoría se tiene las habilidades sociales, proactividad, iniciativa personal, confianza y la disposición para aprender.
- b. Básicas o Esenciales: son las características que permiten la adaptación óptima de un individuo a un rol social específico, comprenden la comunicación asertiva, trabajo en equipo, flexibilidad, servicial y creatividad.
- c. Técnicas o Funcionales: son específicas a la descripción de las exigencias externas de un rol, estas pueden ser la capacidad de manejo de conflictos, manejo de grupos, entrenamiento, supervisión y emprendimiento.

Habilidades blandas en el ámbito laboral

En la actualidad, existen muchas perspectivas que describen las habilidades blandas que debe poseer cualquier individuo competente en el ámbito laboral, por en la síntesis realizada por Puga Villarreal & Martínez Cerna (2008) destacan cinco habilidades blandas:

- Orientación al conocimiento
- Liderazgo
- Valores éticos

- Habilidad de comunicación
- Habilidad para trabajar en equipo

Habilidades blandas para la administración de empresas

En la literatura relacionada a las variables de estudio, existe escasos estudios que planteen las habilidades blandas específicas para un perfil profesional como los administradores, Daft (2010) considera pertinente analizar los roles que puede tomar un administrador de empresas para ejercer sus acciones en un campo laboral específico:

1. Roles de transferencia de información: permite al administrador gestionar distintas fuentes de información. En tanto, se posicionará como remitente de la información para obtener una serie de fuentes de datos para analizar la situación de la empresa (rol de monitor), transmitir información específica hacia las personas necesarias (rol de divulgador), y ser el portavoz de la empresa ante los trabajadores, clientes y público en general (rol de vocero).
2. Roles de relaciones interpersonales: en este rol los administradores se encargarán de realizar actividades ceremoniales y de protocolo acorde a la cultura de cada empresa (rol de representante), para establecer vínculos con otras industrias y personas clave para su sector empresarial y abrir canales de intercambio comercial (rol de enlace), y, en todo momento, dirigir a su equipo para influir en los demás hacia la motivación e identificación con los valores de la marca.
3. Roles de toma de decisión: en esta función el administrador aplicará la información para ejecutar acciones en virtud de solucionar problemas. Para ello, iniciará y establecerá cambios graduales o drásticos en la estructura de la organización (rol de emprendedor), sin embargo, ante situaciones que escapen de su control optará por ser un mediador entre los conflictos que surjan en el entorno laboral (rol de mediador de conflictos), y gestionar eficientemente los recursos delegando funciones para obtener la mayor ganancia para la empresa (rol de asignador de recursos)

En función a esos roles, perfilar habilidades blandas específicas que posibiliten potenciar sus funciones. Encaminado a ese fin, Pérez & Álvarez (2021) señalan que las competencias blandas exigidas por un administrador de empresas, comprenden la capacidad para liderar, comunicar efectivamente, integrar los equipos para alcanzar las metas, creatividad para resolver conflictos, innovación para optimizar los recursos disponibles y tomar decisiones a favor de la empresa y sus trabajadores. Además, Huanca (2020) señala que las habilidades blandas de un administrador de empresas en el contexto de la pandemia son las siguientes: análisis de información, planificación, responsabilidad social, asertividad, crítico y autocrítico, creatividad,

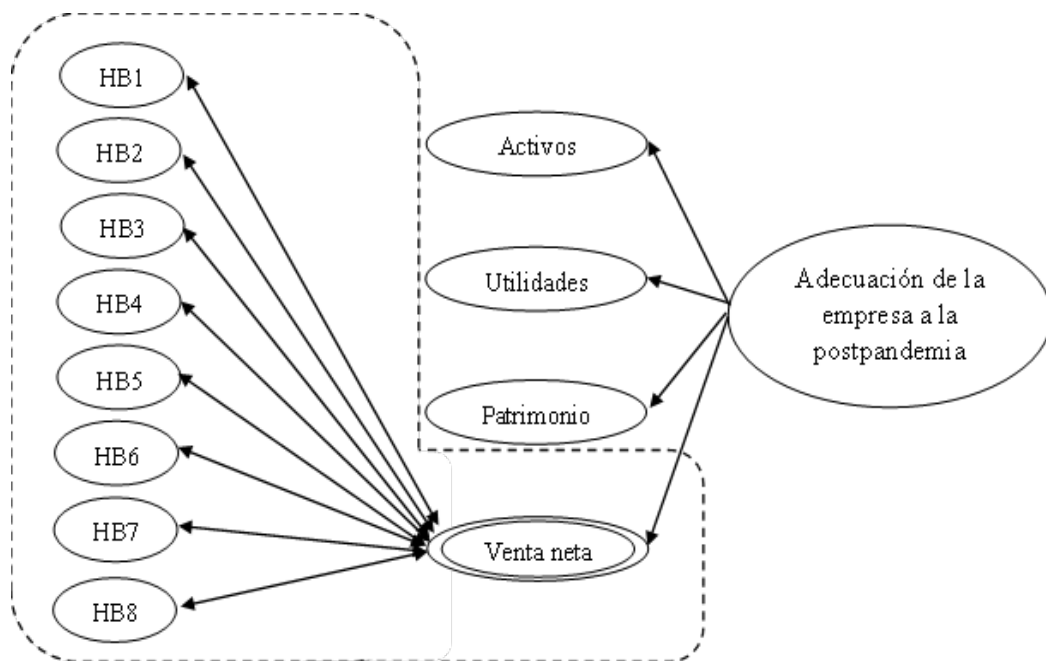
toma de decisiones, trabajo en equipo, empatía y sensibilidad, respeto, autonomía, ética, solución de conflictos, compromiso con la ecología y calidad.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, es de alcance correlacional puesto que se analizó la relación entre las habilidades blandas y la adecuación de las empresas peruanas frente a la nueva normalidad post pandémica, siguiendo un diseño no experimental dado que no se realizará una manipulación deliberada de las variables de estudio, y transeccional correlacional-causal pues se recolectaron los datos y se describió la relación en un tiempo único (Hernández et al., 2014).

Figura 1

Modelo propuesto de la relación entre habilidades sociales de un administrador de empresas y la adecuación de la empresa a la post pandemia.



3.1 Procedimiento de recolección de información

En primera fase, se seleccionaron las categorías de habilidades blandas (HB) para administradores de empresas a partir de las propuestas de Huanca (2020) y Pérez & Álvarez (2021), consignados en la Tabla 1.

Tabla 1

Lista de las habilidades blandas (HB) para administradores de empresas en el periodo post pandemia según literatura previa

Nº	Pérez y Álvarez (2021)	Amaya (2020)	HB seleccionadas
1	Liderazgo	Creatividad	Liderazgo
2	Comunicación	Adaptación al cambio	Creatividad
3	Integración de equipo	Liderazgo	Innovación
4	Imagen personal	Inteligencia emocional	Adaptación al cambio
5	Creatividad	Confianza	Toma de decisiones
6	Innovación	Resiliencia	Solución de problemas
7	Negociación de conflictos	Empatía	Resiliencia
8	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Empatía
9	Solución de problemas	Innovación	

Durante esta misma fase, se elaboró una lista de chequeo de habilidades blandas basadas en las requeridas por un administrador de empresas durante una situación crítica, como se corrobora en la tabla 2.

Tabla 2

Lista de las habilidades blandas (HB) para administrados de empresas en el periodo post pandemia según literatura previa

Nº	Habilidades blandas	Sí	No
1	Liderazgo: dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros para cumplir con objetivos en común		
2	Creatividad: capacidad para generar ideas y diseñar nuevos canales, técnicas y productos		
3	Innovación: capacidad para crear nuevas ideas, procedimientos, servicios o productos que optimicen los procesos corporativos y aumenten los ingresos de la empresa		
4	Adaptación al cambio: habilidad para adaptarse a los cambios no pronosticados que afectan la dinámica de la empresa con el fin de cumplir y optimizar la consecución de las metas establecidas		
5	Toma de decisiones: capacidad para discernir, entre varias alternativas, aquella que está mejor alineada con el propósito, necesidades y objetivos de la empresa		

6	Solución de problemas: Capacidad para aplicar formas, métodos y procedimientos para solucionar las diferentes problemáticas que surgen en la empresa
7	Resiliencia: Capacidad para mantenerse y recuperarse de los constantes cambios que surgen en la empresa
8	Empatía: Capacidad para entender, ponerse en el lugar de los demás y actuar a favor del cumplimiento de los objetivos compartidos por el bien de la empresa

En la segunda fase, se desarrolló un listado de las empresas cotizadas en la bolsa de valores de Lima (n=51), se seleccionó como punto de corte para definir el periodo post pandemia a los años comprendidos entre 2019 a 2020 para medir la adecuación de la empresa a la postpandemia en base a las ventas netas que recibieron en ese periodo de tiempo, definida en la siguiente ecuación:

$$Ad = \left[\frac{(VN_{ap} - VN_{pp}) * 100}{VN_{ap}} \right] / 100 \quad \dots (1)$$

Donde: Ad es definida como la adecuación que tuvo la empresa ante la pandemia mundial por COVID-19 medidos mediante los valores netos en los periodos previamente seleccionados; VN_{ap} son las ventas netas (en millones de soles) antes del periodo pandémico; y, VN_{pp} son las ventas netas (en millones de soles) durante el periodo pandémico.

En la tercera fase para registrar a los administradores de empresas cotizadas en la bolsa de valores se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador dado que las unidades muestrales se seleccionaron por la factibilidad de recuperación de información (Hidalgo & Ramírez, 2009) de acuerdo a los siguientes criterios de inclusión:

- Administradores de empresas cuya vigencia de cargo se encuentre entre los periodos 2019 y 2020.
- Administradores de empresas peruanas de cualquier sector industrial
- Administradores de empresas que hayan brindado una conferencia, entrevista, seminario, taller, capacitación y/o charla relacionada a las variables de estudio, en cualquier formato multimedia o escrito recuperable.

La muestra final estuvo constituida por 10 administradores de empresas cuyas características sociodemográficas se visualizan en la tabla 3.

Tabla 3

Características sociodemográficas de los administradores de las empresas en la post pandemia

Sexo	f	%
Masculino	9	90
Femenino	1	10
Subtotal	10	100
Sector		
Industrial	6	60
Servicios Públicos	1	10
Diversos	3	30
Subtotal	10	100

A partir de la selección del tamaño de muestra e identificación de las unidades muestrales, se utilizó una lista de chequeo ad hoc para registrar las habilidades blandas de administradores de empresas en estilos de respuesta codificados como “presencia” y “ausencia”. Para la recolección de información, los autores del presente artículo utilizaron observación sistemática, es decir, identificar las habilidades blandas de los administradores en un banco de materiales audio y visuales recuperables y almacenados en la red tales como: conferencias, entrevistas, seminarios, talleres, capacitaciones y/o charlas.

En ese sentido, el procedimiento de recopilación de las medidas se desarrolló en el marco de la etnografía virtual dado que se delimitó los bancos de material audiovisual para ser sometidos al análisis y criterio de los jueces especializados, dada la naturaleza dicotómica de los estilos de respuesta se optó por restringir y fijar el índice de acuerdo a 100% para determinar si hay presencia y otros porcentajes menores como indicativos de ausencia (Claire y Laurent, 2016).

En primera instancia, se facilitó los materiales audiovisuales de cada administrador o gerente establecido en la muestra a los tres jueces, quienes en función de observación sistemática analizaron según los reactivos incluidos en la lista de chequeo y, por consiguiente, sus indicadores. Una vez completados los items, se sometió al arbitraje de un juez especializado para moderar el acuerdo, se dictó verbalmente cada reactivo y decisión de cada juez, y el moderador obtuvo una conclusión: presencia de la habilidad social ($n=3$, 100%), ausencia ($n<3$) o someter a mediación para optar por la modificación de respuesta de alguno de los jueces con la finalidad de obtener una respuesta conclusiva. En tercera fase, se consolidó los acuerdos en una hoja de cálculo en Microsoft Excel disponible en el repositorio de fuente de datos abiertos: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/M2SCJ>

3.2 Procedimiento de análisis de datos

Se ejecutó un análisis descriptivo de acuerdo a la naturaleza de las variables de estudio, para la variable habilidades blandas se realizó un conteo de las categorías más frecuentes en los administradores de empresa para el periodo pospandemia y se tabuló en frecuencias y porcentajes. La variable adecuación de la empresa a la postpandemia se detalló mediante el balance ventas netas anuales antes y durante la pandemia, porcentaje y cociente de incremento de las ventas. Como un paso previo a los análisis inferenciales, se evaluó los supuestos estadísticos de la variable adecuación de la empresa al periodo postpandemia tales como la normalidad y la homogeneidad de sus varianzas.

Finalmente, se analizó las correlaciones mediante la correlación biserial puntual dado que la variable HB presenta dos estilos de respuestas y la segunda variable es continua. Se complementó con regresión lineal múltiple para determinar la predicción estadística de las habilidades blandas de los administradores de empresas como variables independientes dicotómicas en la variable dependiente continua: adecuación de la empresa al periodo post pandemia. Los análisis fueron llevados a cabos mediante el software ofimático Microsoft Excel y R (versión 4.0.3; R Core Team, 2020)

4. RESULTADOS

En el análisis de las habilidades blandas, con base en las fuentes recuperables observadas y sistematizadas por los investigadores del presente estudio, se encontró que existe una mayor frecuencia de habilidades blandas tales como la creatividad (90%), toma de decisiones (60%) y empatía (60%), para adecuarse a la crisis sanitaria global; mientras que las habilidades que registraron con menor frecuencia fueron: liderazgo (90%) y adaptación al cambio (80%).

Figura 2

Frecuencia de las habilidades blandas evidenciadas en los administradores de empresas durante época pandémica



Con respecto a las ventas netas como indicador de medición de la adecuación de una empresa al periodo pandemia, se identificaron siete empresas peruanas disminuyeron sus ventas netas entre 11 a 37%, y la empresa N° 9 experimentó una caída abrupta en sus valores de ventas netas con 82%; por el contrario, las ventas netas crecieron de 2 a 22% en tres empresas en el periodo postpandemia, es decir, 30% de las empresas seleccionadas tuvieron un crecimiento.

Tabla 4

Análisis de las ventas netas durante el periodo pre pandémico y post pandemia en las empresas seleccionadas (n=10)

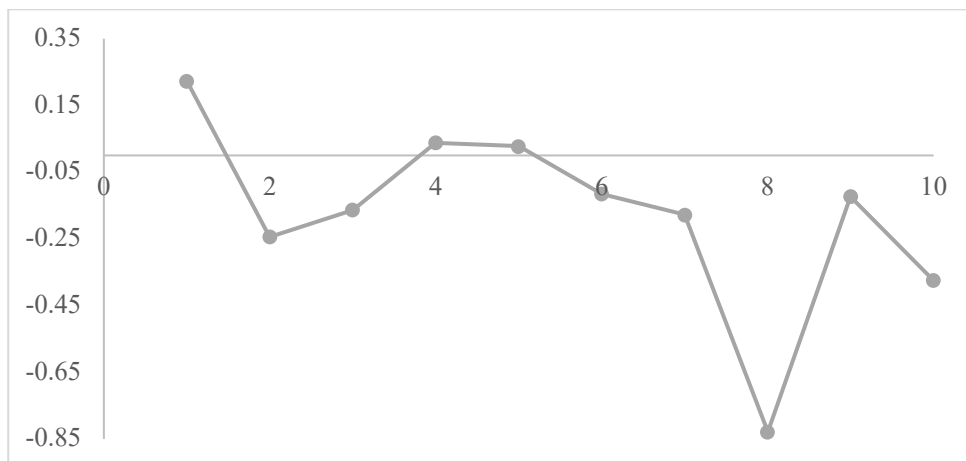
N°	2019	2020	%	Ventas netas
1	9872.187	12077	22.3335822	0.22333582
2	5709.588	4314.745	-24.4298363	-0.24429836
3	2854.92	2389.52	-16.3016827	-0.16301683
4	4580.668	4754.674	3.7987036	0.03798704
5	598.67	615.132	2.74976197	0.02749762
6	335.196	296.483	-11.5493622	-0.11549362
7	270.58	222.436	-17.7928893	-0.17792889

8	622.64	106.66	-82.869716	-0.82869716
9	53.601	46.998	-12.3188	-0.123188
10	795.198	497.452	-37.4430016	-0.37443002

En la figura 3 se evidencia la curva de crecimiento a partir de la diferencia de las ventas entre el periodo previo a la pandemia y durante la pandemia, asimismo se observa un decremento en las valoraciones de ventas al cierre de cada año, lo que refleja que la pandemia ha afectado en un 30% a las empresas peruanas analizadas en el presente estudio.

Figura 3

Análisis del crecimiento en ventas estandarizadas de las empresas en el periodo postpandemia



En relación al objetivo del presente estudio, se procedió a determinar la relación entre las habilidades blandas de los administradores consignadas en la lista de chequeo con la adecuación de las empresas al periodo postpandemia determinado a partir de la diferencia entre las ventas netas en el cierre de los periodos 2019 y 2020; identificándose que existe una correlación estadísticamente significativa entre liderazgo ($p=.004$) e innovación ($p=.026$), siendo estas correlaciones directas con intensidades altas ($r_{bis}=.812$) y moderadas ($r_{bis}=.695$), respectivamente (Burguete-García et al., 2019), es decir, mayores puntuaciones en la adecuación de las empresas peruanas al periodo postpandemia se relacionarán con presencia de liderazgo e innovación en la gestión de sus administradores. Sin embargo, los límites inferiores y superiores en un intervalo de confianza de 95% entre las correlaciones presentadas enmarcan patrones muy inestables, tal es así que para el caso de liderazgo se observa

un rango de .372 a .954; y en el caso de la innovación, .115 a .921. En contra parte, se evidenció que no existe correlación estadísticamente significativa entre creatividad ($r_{bis} = .250$) y toma de decisiones ($r_{bis} = -.241$), cuyas magnitudes fueron bajas; en el último caso, se evidenció que un mayor crecimiento en ventas como respuesta a la adecuación de las empresas peruanas se relaciona con ausencia en la toma de decisiones.

Tabla 5

Análisis de correlación de las habilidades blandas con la adecuación de la empresa al periodo post pandemia (n=10)

Habilidades blandas	r_{bis}	p	IC 95%	
			LI	LS
Liderazgo	.812	.004	.372	.954
Creatividad	.250	.487	-.451	.760
Innovación	.695	.026	.115	.921
Adaptación al cambio	.555	.096	-.115	.878
Toma de decisiones	-.241	.503	-.756	.458
Solución de problemas	.057	.876	-.594	.663
Resiliencia	.134	.712	-.541	.704
Empatía	.417	.230	-.288	.829

En presencia de correlaciones estadísticamente significativas se procedió a probar el modelo de habilidades blandas dicotomizadas de los administradores para predecir la adecuación de las empresas que dirigen al periodo postpandemia. En el primer modelo, se observó que creatividad y solución de problemas no fueron variables predictoras estadísticamente significativas ($p > .05$), por lo tanto, fueron eliminadas para ejecutar nuevamente el modelo de regresión, el cual se detalla en la tabla 5, lo que representa que el liderazgo ($t=7.967$, $p=.004$), innovación ($t=14.443$, $p=.001$), toma de decisiones ($t=6.667$, $p=.007$) y empatía ($t=5.722$, $p=.011$) fueron las variables predictoras más significativas para explicar el modelo de fluctuaciones de las ventas netas como adecuación de las empresas al periodo pandémico; mientras que las habilidades blandas adaptación al cambio ($t=-0.052$, $p=.041$) y resiliencia ($t=-0.033$, $p=.024$) en los administradores resultaron no significativas para predecir la adecuación de una empresa al periodo postpandemia. La configuración del modelo predictivo se encuentra en la ecuación 2.

$$Ad = -1.01768 + 0.52660*HB1 + 0.40878 *HB3 - 0.05167*HB4 + 0.18898*HB5 - 0.03320*HB7 + 0.17830*HB8 + e \dots (2)$$

Tabla 6

Modelo de regresión de cada habilidad blanda de los administradores de empresas como predictores de la adecuación en el periodo postpandemia (n=10)

Habilidades blandas	Estimador	Error estándar	T	p
Liderazgo	0.527	0.066	7.967	.004
Innovación	0.409	0.028	14.443	.001
Adaptación al cambio	-0.052	0.041	-1.262	.296
Toma de decisiones	0.189	0.028	6.677	.007
Resiliencia	-0.033	0.024	-1.375	.263
Empatía	0.178	0.031	5.722	.011

Por otro lado, complementario a los objetivos del presente estudio, en la tabla 6 se analizó la puntuación de habilidades blandas en su conjunto como predictores de la adecuación de las empresas al periodo postpandemia medido como la diferencia entre ventas netas entre los periodos 2019 y 2020, se identificaron que las habilidades blandas fueron predictores significativos ($t=3.562$, $p=.007$), compartieron una proporción de explicación del modelo en un 56% ($R^2=0.565$); es decir, las habilidades blandas de los administradores predicen en un 56% la variabilidad de la adecuación de las empresas al a postpandemia de la siguiente manera:

$$Ad = -0.857 + 0.155 * \text{Habilidades blandas del administrador} \dots (3)$$

Tabla 7

Modelo de regresión de las habilidades blandas de los administradores de empresas como predictores de la adecuación en el periodo postpandemia (n=10)

Variables	Estimador	Error estándar	t	p	R ²
Intercepto	-0.857	0.201	-4.270	0.003	0.565
Habilidades Blandas	0.155	0.044	3.562	0.007	

5. CONCLUSIONES

La relevancia de las habilidades blandas de los administradores para la adecuación de las empresas en el periodo post pandémico encuentra soporte empírico en los resultados actuales, donde se encontró aumento de las ventas a partir de la crisis sanitaria por COVID-19. En esa misma línea, liderazgo, innovación, toma de decisiones y empatía son las habilidades blandas de los administradores predijeron significativamente las fluctuaciones de las ventas netas de la empresa que dirigen, y, por lo tanto, han evidenciado su adecuación ante la pandemia covid-19. Asimismo, las habilidades blandas, como conjunto, de los administradores del presente estudio predicen significativamente la adecuación de su empresa en el periodo postpandemia.

A pesar de que aún existen escasos estudios que incidan en las habilidades blandas de los administradores y la relación de las mismas en los procesos de adecuación en escenarios adversos, los hallazgos del presente estudio son parcialmente corroborados con lo reportado por Cáceres et al. (2018) quienes hallaron que una variable teóricamente relacionada a las habilidades blandas como la inteligencia emocional aporta a la explicación del desempeño laboral ($\lambda = .528$, $p = .000$), lo cual se refleja en mejores indicadores o un mejor cumplimiento del rol que tengan los profesionales; además otros autores puntualizaron en el liderazgo, adaptabilidad, coraje y persistencia como habilidades blandas claves para el éxito de una empresa (Vallejo, 2019)

En ese sentido, la identificación de qué habilidades blandas repercuten en los roles que ejercen los administradores de empresas facilitan un marco sustentatorio para la implementación de programas específicos de capacitación, compensación, beneficio, seguimiento y evaluación para el fortalecimiento de las habilidades blandas en administradores de empresas (Cordero-clavijo & Quevedo-jumbo, 2020).

Lo reportado en este artículo plantea una serie de detalles que deben ser sometidos en consideración para establecer los criterios de validez externa de las inferencias que se extraigan hacia la población, en primer lugar, la consideración de las habilidades blandas como presencias y ausencias a partir de la observación sistemática de los investigadores a cargo del presente estudio, podría representar sesgos subyacentes en todo proceso de observación por criterios o categorías (Lazcano-Ponce et al., 2000). En segundo lugar, la recogida de información pudo verse obstaculizada por el acceso a conferencias, entrevistas, seminarios, talleres, capacitaciones y/o charlas relacionadas a las variables de estudio de los administradores de las empresas que se evaluaron, por lo cual la muestra inicial fue 50 y producto de la depuración se obtuvo una muestra final de 10 administradores: esto enmarca dos vertientes de análisis, en la primera las puntuaciones en la variable continua tienden a satisfacer los supuestos para realizar una regresión (e. g. normalidad), y en contra parte se requiere un tamaño de muestra acorde a la naturaleza del análisis de regresión (Peter, 2009). Por último, es pertinente puntualizar que en el presente artículo se ha considerado la adecuación de una

empresa basada en 1 de 4 indicadores de éxito en la adaptación de una empresa al contexto y rubro en que se desarrolla (Gutiérrez et al., 2017).

En virtud de las limitaciones planteadas anteriormente, se desarrollan las recomendaciones: a) medir las habilidades blandas seleccionadas como significativas para predecir la adecuación de una empresa al contexto post pandémico mediante instrumentos que capturen los distintos niveles de cada rasgo para obtener mayor información del comportamiento de la variable en la muestra de estudio, b) incrementar el tamaño de muestra para garantizar la representatividad y por lo tanto, la generalización de los hallazgos y la solidez de las inferencias probabilísticas que se extraigan de la relación; y, c) analizar las variables que posibilitan la adaptación de una empresa en su conjunto para tener una variable dependiente más consolidada y las variables independientes configuren un modelo sólido y robusto de explicación.

En ese sentido, los autores del presente artículo estimulan que futuras líneas de investigación se avoquen hacia modelos estructurales que sometan a evaluación mayor cantidad de variables teóricamente relacionadas para la explicación de la adecuación de las empresas en contextos de crisis, en función a quien ejecuta el rol de representante, enlace, líder, emprendedor, monitor, divulgador y asignador de recursos: el administrador. De esta manera, en conjunto a la integración de mayor cantidad de empresas de distintos sectores, obtener una muestra con mayor representatividad. Asimismo, próximos estudios podrían enfocarse en modelos econométricos más robustos que integren activos, utilidades, patrimonio y ventas, para que la variable adecuación en el contexto postpandemia tenga mayor capacidad predictiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, C. (2020). Desafíos empresariales y habilidades gerenciales en época de pandemia. *Business challenges and managerial skills in times of pandemic*. 31. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37820/amayajimenezclaudiavaleria.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Apedo-Amah, M. C., Avdiu, B., Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., Iacovone, L., Kilinc, U., Medvedev, D., Maduko, F. O., Poupakis, S., Torres, J., & Tran, T. T. (2020). *Unmasking the impact of COVID-19 on Businesses : Firm level evidence from across the world. unmasking the impact of COVID-19 on Businesses: Firm Level Evidence from across the World, October 2020*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9434>
- Burguete-Garcia, M. A., Romero y Cejudo, E. D., & Acle-Mena, R. (2019). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla,

- México. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 117–137.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2444>
- Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, L. (2018). Las habilidades blandas y el desempeño laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2013–2015.
- Claire, C., y Laurent, D. (2016). *Internet Research Methods (2da edición)*. Sage.
- Cordero-Clavijo, A. M., & Quevedo-Jumbo, J. M. (2020). Soft skills, fator competitivo no perfil do servidor público. *Polo Del Conocimiento*, 5(05), 41–63. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1399>
- Cornejo, D. (2020). El despido arbitrario a raíz del covid-19. *Central American Journals Online* 6(15), 42–55.
<https://portalderevistas.upoli.edu.ni/index.php/4-CuadernoJuridicoyPolitico/article/view/625>
- Daft, R. (2010). *Introducción a la Administración*. Gengage Learning.
- Espinoza, M. A. y G. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista Espacios*, 41(23), 109–120.
<https://www.revistaespacios.com/>
- Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1998). *Working with emocional inteligencia* (1era ed.). Kairos S.A.
- Gutiérrez, B., Duque, M., & Amaya, C. (2017). Análisis de los factores que inciden en la medición del desempeño empresarial. *Simposio En La Universidad Libre*, 13. <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/simposio/2/B2.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo, F. K., & Ramírez, J. C. R. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. In *Ingeniería Industrial* (Issue 27).

- Huanca, M. (2020). *Habilidades que inciden en la empleabilidad de los profesionales de la carrera de administración de empresas*. Universidad Mayor de San Andrés.
- Lazcano-Ponce, E., Fernández, E., Salazar-Martinez, E., & Hernández-Avila, M. (2000). Estudios de cohorte. Metodología, sesgos y aplicación. *Salud Pública de México*, 42(3), 230–241.
<https://www.scielosp.org/pdf/spm/2000.v42n3/230-241/es>
- Mamani, O., Apaza, E., Carranza, R., Rodriguez, J., & Mejia, C. (2020). Inseguridad laboral en el empleo percibida ante el impacto del COVID-19: validación de instrumento en trabajadores peruanos. *Rev Asoc Esp Med Trab*, 29(3), 184–185.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552020000300002&lng=es&nrm=iso%0Ahttp://www.aeemt.com/Revista_AEEMT_NF/VOL_29_N03_2020_SEP/NO_SOCIOS/Original_1_NO_SOCIOS.pdf
- Marta, D., Daniel, B., Pedro, G., Cler, G., Alexandra, L., Paula, P., Torres, J., Gabriela, R., & David, V. (2020). Retos Y Habilidades Del Gestor Del Talento Humano En Tiempos De Crisis. *Universidad Santo Tomás Bogotá*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. *Observatorio de La OIT*, 1, 4.
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_739158/lang--es/index.htm
- Ortega, G. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. *El Diálogo*, 974, 28.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. U. Externado de Colombia.
- Pérez, E., & Álvarez, G. (2021). Fomento y desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes de la licenciatura en administración del tesvg. *Revista digital Udemex*, 6, 16–29.
https://udemex.edu.mx/PDFViewer1/pdf/Revista_SEP_DIC.pdf#page=16
- Peter, B. (2009). Redalyc.Tema 21: Tamaño de la muestra para modelos lineales. *Ciencia UANL*, 7(3), 351–355.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=40211814018>

- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8)
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. Pontificia Universidad Católica de Chile, 3(proyecto 1080292), 1–20. http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.pdf
- Vallejo, J. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup* [Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf>
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región. *Oficina Internacional del Trabajo*. http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf
- Vera Millalén, F. (2016). La educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado Infusing soft skills into the higher-education curriculum : key to the development of advanced human capital. *Revista Akademeia*, 7(1), 53–73. <https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Zelaya Cobos, J. (2020). La administración en época de pandemia. *Realidad Empresarial*, 10, 19–20. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10573>
- Guzmán, R. (2008). *Competitividad y desarrollo de la fuerza laboral: oferta y demanda de capacitación en República Dominicana*. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional