

## **Industria 4.0. De gerentes a líderes. Una revisión de la literatura sobre las habilidades blandas**

**Yenssy Lorena Castaño Garzón**

Administración de Empresas, Ciencias económicas y administrativas, Universitaria Agustiniana, Bogotá, yenssy.castano@uniagustiniana.edu.co

**Laura Nataly Forero Pachón**

Administración de Empresas, Ciencias económicas y administrativas, Universitaria Agustiniana, Bogotá, laura.forerop@uniagustiniana.edu.co

**Brigitte Andrea Aguirre**

Administración de empresas, Ciencias económicas y administrativas, Universitaria Agustiniana, Bogotá, brigitte.aguirre@uniagustiniana.edu.co

**Recibido:** 26/10/2021 - **Aceptado:** 12/11/2021 - **Publicado:** 10/12/2021

### **RESUMEN**

Aunque la formación centra sus esfuerzos en el desarrollo de habilidades blandas cognitivas, las cuales son esenciales para entender el funcionamiento técnico de los procesos, el entorno real viene mostrando una necesidad de profesionales con habilidades blandas. Estas son requeridas en la medida que permiten la efectividad en la coordinación de proyectos, la organización, la dirección, la comunicación asertiva, el análisis profundo y la toma de decisiones usando tecnologías actuales y de datos. Por esta razón este estudio tuvo por objetivo entender el rol de las habilidades blandas en un mercado tan demandante que se ve influenciado por las tecnologías, consecuencia de la cuarta revolución industrial. A través de una revisión exhaustiva de literatura entre los años 2015 a 2021 en las bases de datos Proquest, Redalyc, BASE y repositorios de las universidades, utilizando las palabras clave “habilidades blandas”; “organizaciones”; “revolución industrial”; “negocios 4.0”. Entre los resultados encontrados se tiene que las habilidades blandas son necesarias en la actualidad, que cumplen la función de darle al perfil profesional una ventaja competitiva, siendo estas importantes, ya que las relaciones profesionales e interpersonales deben ir de la mano.

**Palabras clave:** Industria 4.0; habilidades blandas; liderazgo.

### **ABSTRACT**

Although the training focuses its efforts on the development of cognitive soft skills, which are essential to understand the technical functioning of the processes, the real environment has been showing a need for professionals with soft skills. These are required because they allow effectiveness in project coordination, organization, direction, assertive communication, deep analysis and decision-making using current data and technologies. For this reason, this study aimed to understand the role of soft skills in a demanding market that has been

influenced by technologies, a consequence of the fourth industrial revolution. Through an exhaustive literature review between the 2015 to 2021 in the Proquest, Redalyc, and BASE databases, as well as university repositories. The searches were done by using the keywords: "soft skills"; "Organizations"; "Industrial Revolution"; "Business 4.0". After analysis of the results, it has been established that soft skills are necessary today, they fulfill the function of giving a professional profile a competitive advantage, which is very important, due to professional and interpersonal relationships must go hand in hand.

**Keywords:** soft skills; Industry 4.0; leadership.

## 1. INTRODUCCIÓN

Entender el rol de las habilidades blandas en un mercado tan demandante que se ve influenciado por las tecnologías, consecuencia de la cuarta revolución industrial. Esta llegó con un fuerte impacto en los primeros años del siglo XXI, pues esta ha tenido una fuerte impresión en entornos como el económico, social y organizacional; y no es para menos, si esta traía un nuevo mecanismo para los procesos en el funcionamiento de las organizaciones, hasta el punto que se generó temor en el mercado laboral por el erróneo ideal de que las máquinas reemplazarían la mano de obra humana (Solé-Moro et al., 2018). Pero lo cierto, es que, así como los tiempos han cambiado, la tecnología ha avanzado, el ser humano se ha visto en la obligación de evolucionar y adaptarse o anticiparse a los acontecimientos que suceden a su alrededor. Esta generación tiene una fuerte ventaja frente al resto de revoluciones y de sus antecesores, y es que esta es la que más posee compatibilidad con las nuevas tendencias tecnológicas, por lo que cada vez son más los profesionales que adoptan las TIC dentro de su perfil profesional (Benjumea-Arias, Castañeda & Valencia-Arias, 2016; Bermeo-Giraldo et al., 2020; Flores-Aguero et al., 2021).

Sin embargo, la estructura organizacional de las empresas ha tenido un gran cambio, y es que se pasó de un gerente rígido que está constantemente diciéndole a los trabajadores lo que tiene que hacer, a un líder que trabaja colaborativamente con ellos, generando un trabajo en equipo (Borrero-Puentes & Alcalá-Zarate, 2020), pero ¿de qué manera se comprende el aporte a una organización de un profesional con competencias directivas en el mundo actual? Estos profesionales deben ser creativos, adaptarse a la situación y tener una rápida toma de decisiones, pues estos ahora serán escuchados por el líder para generar valor a la organización, pero esto comienza con el encargado, ya no basta con el típico discurso con las tradicionales oraciones de un gerente clásico, estos ya no serán de confianza. Un gerente 4.0 ya no sólo dirigirá, este debe ser parte y fomentar la creatividad e innovación en la organización (Herrera, 2020).

Debido a lo anterior, las habilidades blandas han ido tomando más fuerza e importancia, siendo de utilidad para las personas, los equipos de trabajo y por ende a las organizaciones. Gracias a esto, se han reconocido destrezas como el trabajo en equipo, la comunicación, la toma de decisiones y el liderazgo; fortaleciendo las relaciones interpersonales y las relaciones profesionales. Teniendo en cuenta que el líder, gerente o director debe tener estas habilidades para que aporten a la organización, a través de una buena comunicación y siendo competentes para la capacidad productiva de la empresa (Riaño, 2019).

Estas habilidades gerenciales son importantes en el ámbito empresarial, ya que se complementan con otros factores como la estrategia y la técnica. Algo que se debe saber es que las habilidades son el vínculo que une varias cosas para que pueda ser rentable la organización. Otro factor a tener en cuenta es que las habilidades gerenciales tienen demasiada demanda en el ámbito laboral, ya que éstas han ido evolucionando constantemente, y esto hace que el director o líder debe saber asumir los retos que se le vienen encima y por esto es tan necesario dichas habilidades (García, Boom & Molina, 2017).

Con la nueva era industrial las empresas han considerado la importancia de profundizar en las habilidades blandas, por lo que se han realizado múltiples informes explicando la necesidad de estas, pero los esfuerzos se concentran en el aprendizaje formal y académico; pero es necesario articular su uso en las prácticas empresariales. Surge la necesidad de distinguir el liderazgo y la comunicación como primordiales puestos en prácticas para la 4P's que caracterizan el mercado. Destacando la necesidad de dar más análisis de estas dentro de un área en específico fuera de lo que pide el mundo como habilidad (Fernández, Esteves, Durand & Núñez, 2019).

En Colombia se plantea que una forma de reducir la alta tasa de desempleo en los jóvenes entre los 18 y 28 años la cual alcanza tasas del 17%; debería enfocarse en el desarrollo de las habilidades blandas en esta población. Aprovechando los incentivos del Estado. En el país es común escuchar que las universidades se centran en los conocimientos cognitivos de sus estudiantes llegando al punto en el que ellos se aburren de sus profesiones al ser todo tan teórico. En la actualidad el mercado lo que necesita son personas que tengan habilidades comunicativas, que sepan trabajar en equipo, solucionar problemas, tengan dominio de las TIC, entre otras. Pero es que hacer un equilibrio entre esto se vuelve un reto, en especial para un profesional que no está acostumbrado a estas metodologías, y es que se reconoce que estas habilidades se desarrollan como parte de la experiencia por lo que se deberían establecer estrategias que ayuden a enfrentar el mundo real laboral y que le dé la oportunidad de desarrollar estas habilidades.

Las empresas ya reconocen estas habilidades como un activo intangible importante dentro de las organizaciones pues les dan productividad e innovación a las empresas. Hace 2 generaciones las organizaciones necesitaban personas que supieran negociar, los millennials necesitaban personas que supieran analizar información, ahora esta generación necesita de competencias directivas sumado a la solución de problemas y al uso de herramientas digitales. Esta época se mueve tan rápido que todo está a un clic, y el cambio está a la vuelta por eso es tan importante que los profesionales colombianos conozcan estas no solo como algo para darle valor agregado al perfil laboral sino como la evolución empresarial que está frente a esta generación (Rueda & Portilla, 2019).

Como se ha ido mencionando la cuarta revolución industrial llegó con innovaciones y novedades que han sido de impacto en las organizaciones, por ende empezaron a actualizarse entrando aquí las habilidades blandas y la importancia de ellas, ha sido un reto adaptarlas al entorno laboral, pero al notar la importancia de éstas y la falencia de no tenerlas, se optó por implementarlas en el mercado real, siendo este demandante y exigente, más que todo en el área de la tecnología, además del saber cómo comunicarse con otras personas tanto de forma laboral como personal. El rol de las habilidades blandas es fundamental para mantenerse

dentro de la población activa y poder ser rentable, ya que sin ellas no sería posible poder estar en una posición competente, las organizaciones de ahora se han dado cuenta de ello y por ende demandan que sus empleados tengan el buen uso de éstas.

Por este motivo este documento va a exponer los antecedentes en el que se encontrarán algunas definiciones como la inteligencia emocional, habilidades blandas. Se identificará la necesidad de formar líderes con las habilidades blandas y la estructura organizacional, realizando así un recorrido por los nuevos perfiles ocupacionales y las competencias para estos. Se definirán los retos para la formación de estas habilidades, todo esto a través de la recolección de información que se obtuvo para llegar a un análisis y conclusiones de esta investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES**

En 1990 no se tenían en cuenta las habilidades blandas en el momento del proceso de selección, solo se tenían las habilidades duras entendidas como los conocimientos teóricos prácticos de un área de trabajo, siendo éstas más importantes en ese entonces para las organizaciones. Sin embargo, a medida que pasaban los años y los estudios que se iban realizando, centrándose en medir el rendimiento académico; Goldberg (1990) citado por Riva (2019) estableció a través del *Modelo de los Cinco Grandes*, cuyo objetivo era examinar las cinco dimensiones de la personalidad, gracias a esto fue que poco a poco la importancia de las habilidades blandas fue naciendo, demostrando cómo favorecen en el desempeño laboral, impactando así la productividad de la compañía de forma favorable. Al consolidar las habilidades blandas como importantes en las organizaciones, pero más que todo el trabajo en equipo donde se basa la comunicación para tener un mayor rendimiento en la compañía. Llevó a que estos se reconocieran como una de las ramas de las habilidades blandas, que se necesita dirigir bien, ya que esté es el que conforma un buen clima organizacional, además, de que con la revolución 4.0 ahora los equipos de trabajo son más dinámicos debido a que se pueden tener personas de otras áreas geográficas en el equipo, teniendo mayor impacto (Ortiz-Medina et al., 2017).

Gracias a lo anterior, es que las empresas han ido implementando cursos de habilidades blandas con el fin de mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, etc. Algo que se tiene en cuenta es que la comunicación es importante en esto, siendo la partida de inicio. Si hay falencias o disgustos dentro del equipo, el rendimiento no será el que se espera para la organización, siendo un factor que hay que cuidar (Olvera, 2017).

### **2.1. La inteligencia emocional y las competencias laborales**

Desde que se empezó a hablar de la importancia de las habilidades blandas en las organizaciones, los especialistas se preguntaban las relaciones de estas con otros ámbitos de la organización, a medida que pasaban los años se empezaron a entender cómo las competencias laborales son un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas. Aunque se entendía la forma en que funcionaban las organizaciones; aún hay conceptos que no se comprenden o que falta por completar dentro de estas competencias. Una de estas es la inteligencia emocional, aunque Goleman empezó a hablar de esta desde 1998 es hasta ahora como se entiende la relación que hay entre las competencias laborales y la IE (inteligencia

emocional); conocemos el concepto aparte como el manejo de las emociones. Al determinar la idea de cada uno se puede establecer la relación entre estas, pues la IE es como un "ingrediente" con el cual se pueden desarrollar tales competencias. En un entorno laboral habrá que enfrentarse a situaciones como el trabajo en equipo en donde el líder tendrá que tener habilidades de liderazgo y así sucesivamente, estas son destrezas que se desarrolla únicamente por experiencia y que la inteligencia emocional facilita la adopción de estas en una persona. Por ejemplo, un ataque de furia por una situación que se presente, el saber controlar las acciones son lo que hacen un cambio en las competencias laborales, es por eso que se cree que aquel profesional que desarrolle ambas destrezas es aquel que se podrá defender en el entorno actual (Duque, García & Hurtado 2017).

## **2.2. La necesidad de formar líderes**

Como hemos visto la palabra "líder" se ha convertido en una fuente importante en el entorno social, pues a lo largo de los años y en los eventos históricos más importantes de la humanidad, han tenido detrás la inspiración del líder; por lo que estos representantes se convirtieron en hechos de investigación, pues las instituciones de educación superior se empezaron a cuestionar el hecho de enseñar el liderazgo, ya que en la actualidad se requieren de líderes que lleven la palabra y la representación ante las diversas dificultades del entorno. Para esto se dividió el término en 3 partes, la primera como una *cualidad innata*, en la que se creía que el liderazgo era algo propio de la persona, así que no se podía enseñar. Sin embargo, los otros dos puntos de vista eran en los que más se centraban las universidades, que es tomar el liderazgo como un *conjunto de habilidades*, que es donde entra las habilidades blandas pues aquí lo que las instituciones de educación superior (IES) pueden enseñar es la forma de comunicar, dando mecanismos para la toma de decisiones. Y la tercera que es *entender el liderazgo* como un resultado de las relaciones sociales, debido a que estas hacen parte de las experiencias que conllevan a que una persona sea así. Aunque en la actualidad todos quieren ser líderes lo cierto es que son algunos los que adquieren ese conjunto de habilidades que llevan a ser un buen líder. Además de esto hay que visualizar que no todos son iguales, pues, así como se han dado movimientos con un cambio social positivos otros han traído consecuencias fuertes en la sociedad, por eso es importante que los profesores den a entender de qué forma los estudiantes y futuros líderes pueden dar un mensaje y cómo encaminar a una sociedad a un cambio positivo (Saavedra-Mayorga, 2019).

Se tiene conocimiento que en las organizaciones durante los diferentes procesos se establece una jerarquía por la cual se cumplen los diferentes objetivos de esta, dentro de esta estructura se establece una figura sumamente importante, el cual es el líder. Sin embargo, la forma de funcionamiento de estos grupos se ven determinados por la forma de liderar de este dividiéndose en dos partes, el *management* y el *liderazgo*; uno de ellos se caracteriza por ser estático, sin cambios y se vuelve prácticamente un mandato y por otro lado la segunda figura que se caracteriza por ser cambiante y muy dependiente del entorno en el que se rodea. (González, 2017).

## **2.3. Las habilidades blandas y la cultura organizacional**

Esto también se ha visto afectado por la cultura organizacional pues se vuelve dependiente de estos factores además que al igual que los tiempos y las generaciones van cambiando, los

métodos de gerencia se van adaptando a estos factores haciendo que las generaciones afecten en la cultura organizacional, dependiendo el avance de cada una y de las actitudes que tomen las personas de esas generaciones en específico. Por eso tanto saber liderar como brindar una buena cultura organizacional se ha convertido en parte esencial de las organizaciones y dándole mayor relevancia a la forma en que se lidera estableciendo una serie de herramientas que ayuden a evaluar esto, al ponerlo en práctica en las organizaciones dio como resultado la importancia del buen desarrollo de las habilidades blandas en aquellos que lideran principalmente lo que es la comunicación, el trabajo en equipo y la rápida solución a problemas, pues van a ser las personas que tengan mayor comunicación con toda las organizaciones en sí y de quienes dependerá que el ambiente laboral que se dé en la organización sea la mejor y de mejor productividad y mejores resultados a la empresa (González, 2017).

#### **2.4. Nuevos perfiles ocupacionales y competencias requeridas**

Si bien es cierto actualmente el mundo se encuentra en un constante cambio que afecta a las compañías también es cierto que los cargos dentro de estas compañías se les debe generar cambios, viéndose influenciados por las habilidades blandas de la nueva era, que han obligado a que el área de talento humano rediseñe los perfiles que se requieren para cada área evaluando no solo las habilidades duras nacientes del conocimiento y la experiencia sino también las habilidades blandas nacientes del comportamiento. Por lo que las empresas han diseñado evaluaciones donde se permita conocer el perfil del trabajador desde este punto. Y es que no solo es el mundo exterior el que está conectado sino también las empresas con los clientes, su comunicación se ha vuelto más estrecha y hay que tener en cuenta estos ítems para no quedarse atrás en el mercado; es por eso que las organizadoras han implementado esta evaluación en áreas partícipes de la facultad de ciencias económicas y administrativas (Benavides, 2017). Algunos ejemplos de esto se observan en:

- El sector del turismo, este se ha convertido en uno de los sectores más importantes en la actualidad, pues se ha convertido en una parte importante en el desarrollo de los países, es por eso que tanto el currículum como la educación de una carrera del calibre del turismo se ha convertido en esencial a la mirada del mundo, en un entorno tan cambiante se debe de hacer una reforma a este, trayendo consigo innovación al currículum tradicional que se conoce incluyendo en este las habilidades blandas o habilidades gerenciales, con la idea de dar mejora a este sector y resolviendo las necesidades que en este se han dado a lo largo y fortalecimiento de esta área (Castillo-Palacios, Ardila & Castrillón, 2020).
- El administrador de riesgo, es un área muy reciente en Latinoamérica encargada de supervisar y prevenir cada uno de los riesgos que puede presentar una empresa en todos sus entornos. Al ser un área tan analítica el perfil que debe tener un administrador de estos debe ser muy detallado, es por eso que en Colombia se estableció un perfil en el que se especificara los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características que debe tener este personal. En este hay que destacar las habilidades blandas que deben de tener estos administradores pues es un área que debe comunicar cada uno de los sucesos que se deben prevenir con claridad, estos deben estarse relacionando continuamente con la comunidad tanto interna como

externa a la organización y así mismo debe de tener un análisis crítico a su entorno y dar soluciones rápidas como respuesta a posibles eventos que pueden pasar. En el entorno empresarial esta área tiene poco conocimiento al ser tan reciente, pero no quita el gran valor de importancia que tiene esta y es por eso que desde ya se establece este tipo de perfil que le dé valor al mercado laboral de los administradores de riesgos. Para esto este equipo de investigación realiza una serie de entrevistas prueba en el que se demostrara la importancia con cada característica (Nuñez & Villanueva, 2020).

- Se ha tenido en cuenta que las habilidades blandas han sido implementadas en el área de la administración. Sin embargo, los contadores de igual forma han notado que se necesitan para su clima organizacional y para que sean competentes en el mercado laboral. Al igual que deben desarrollar habilidades de liderazgo, siendo está importante en su área para tener mayores oportunidades de empleo, ya que al terminar sus estudios se dan cuenta de que necesitan las habilidades blandas para poder tener una comunicación y sus relaciones personales y profesionales más efectivas (De Arco, 2020).

Ahora si hablamos de las organizaciones en estas se han ido notando la falencia por falta de las habilidades blandas y es que al ser relaciones interpersonales y profesionales, son necesarias en el momento de la gestión y para los emprendedores, al igual que la formación y el desarrollo de estas se necesitan, aunque no hay mucho enfoque en ello, se sabe que en las universidades es en donde se puede desarrollar y fortalecer las habilidades blandas, ya que al entrar a un ambiente laboral, allí es donde el trabajador se da cuenta de lo que le falta y por estas razones son que no suelen ascender o estancarse. Las organizaciones se están dando cuenta de esto, encontrando el motivo que provoca que haya errores. Las empresas debido a esto se han ido enfocando en capacitar y fortalecer las competencias directivas en sus empleados, también si se trabaja bien esto, será una ventaja para la organización (Jurado, 2020).

## **2.5. Retos de formación de habilidades blandas**

Constantemente las empresas están enfrentando diversos retos para el alcance de sus objetivos organizacionales, aunque uno de los principales retos es la satisfacción de los consumidores, estas también son dependientes de otros entornos tales como las políticas de los países o uno de los más importantes, la economía del entorno en el que se están dirigiendo y es que muchas veces factores como el poder adquisitivo de este, el nivel de inflación, el valor de la moneda, entre otros. Pueden afectar a la empresa; por lo que estas se mantienen en constante incertidumbre de cómo dirigir sus esfuerzos. En los últimos años las habilidades se han convertido en un factor determinante en la gestión, no solo para darle calidad de organización al talento humano, sino también por la importancia de estas en el perfil de un gerente moderno, pues estas competencias le darán al profesional la capacidad de analizar la información que se tiene, tomar rápidas decisiones, comunicarlas y trabajarlas con su equipo de trabajo; es por esto que estas se hacen cada vez más importantes, pues les permite tomar decisiones en escenarios tan inciertos y dando flexibilidad a la organización. Lo que ha llevado a que la gestión del personal se esfuerce por evaluar estas competencias en cada uno de sus colaboradores (La Madriz & Parra, 2016). Llevando a que el mercado laboral tenga fuertes retos, y uno de ellos son las habilidades blandas, esto con el fin de que los

profesionales se enfrenten a los desafíos que presenten las organizaciones, para que así se adapten mejor a la cultura organizacional. Los estudiantes consideran que las habilidades blandas deberían ser implementadas en las aulas universitarias, ya que tienen un mayor porcentaje, pero también se considera que el gobierno implemente capacitaciones sobre estas habilidades (Martínez et al., 2019).

Reconociendo que las habilidades blandas son necesarias e importantes, lo que hizo que la UNESCO estableciera que estas se debían implementar a los estudiantes debido a que las habilidades cognitivas y no cognitivas debían ir de la mano. A lo largo de los años, las habilidades blandas han ido tomando relevancia, llegando a ser más importantes que el nivel de educación del gerente, ya que si no se tienen estas la organización puede tener falencias. Los empleadores lo que solicitan y demandan ahora son las habilidades blandas, que tenga buen control de ellas para llevar a cabo los objetivos de las organizaciones, como se ha ido mencionando con anterioridad, estas son importantes y para el año 2030 se espera que la demanda de estas sean superiores a las habilidades de conocimiento. Las universidades en estos momentos no le dan mucha importancia al estudio de estas, pero es necesaria, ya que estas presentan mejor manejo ante cualquier situación (Pérez, Villa & Montenegro, 2020).

No obstante, los estudiantes universitarios complementan sus estudios de educación superior con estudios en el exterior, o por lo menos durante este recorrido, se tiene una experiencia cercana con una cultura diferente; esta etapa ayuda al desarrollo del estudiante, no solo por cuestiones académicas dando más valor a su perfil laboral, sino que también esta etapa le ayuda con el desarrollo de diferentes habilidades, fuera de las competencias duras que ya están llevando a cabo en su carrera, destrezas que le ayudarán más en su adaptación tanto a las empresas como a otras culturas. Sabemos que la facultad de ciencias económicas y administrativas hace parte de las facultades que más tendrá contacto con diferentes culturas para adaptarse a sus mercados, es por eso que eventos como un intercambio se vuelve esencial para el desarrollo estas habilidades, pues va más allá de algo propiamente académico y el estudiante se ve obligado a enfrentarse a diferentes situaciones en la que tendrá que saber manejar emocionalmente diversas situaciones, pues se enfrentará a entornos diferentes, personas que no conoces y con quienes probablemente no comparte una cultura, entre otras. Es por eso que una interculturalidad lo ayudará a visualizar de nueva forma el mundo con él que conecta y de qué forma será mejor, creará estrategias que lo ayuden a movilizarse en ese mundo le dará agilidad de negociación e independencia en el manejo de decisiones, le mostrará los mejores mecanismos para trabajar en equipo y desarrollar un buen clima organizacional, etc. de aquí la importancia de que un estudiante de educación superior pase por este tipo de experiencias que le den herramientas para conocer mejor el mercado al que luego se enfrentará (Echeverría, Pineda, Lafont & Palleres, 2020). Aunque se reconoce la importancia de las habilidades blandas son muchas las instituciones de educación superior que se centran de desarrollar habilidades cognitivas en sus futuros egresados; sin embargo, esto no es del todo malo solo que se requiere que los profesionales aprendan a hacer un equilibrio entre estos dos tipos de competencias, si bien los conocimientos teórico-científicos son esenciales para entender el funcionamiento de los procesos es necesario aplicarlos en el entorno real y se ha mostrado que la mejor forma para canalizar esto son las habilidades blandas pues estas le dan facilidad al gerente de proyectos de coordinar, organizar, dirigir, comunicar, analizar y tomar decisiones con herramientas actuales que le ayuden en estos procesos, he aquí la importancia de que aunque en las universidades se de conocimiento teórico este se



desarrolle por medio de otros medios como lo son estas habilidades, pues no solo le dará resultados al equipo sino también al funcionamiento de la empresa como tal (Mazurkiewicz, 2019).

Al reconocer la importancia de las habilidades blandas en los estudiantes de educación superior y de cómo las instituciones deben de impulsar las, no hay métodos o mecanismos que ayuden a los estudiantes en el desarrollo de estas competencias. En este artículo los autores establecen como a través del método ABP (aprendizaje basado en problemáticas) puedes ayudar a los estudiantes en este proceso, y es que consiste en un mecanismo sencillo en el que los participantes son puestos en ciertas situaciones dificultosas con el propósito de que a lo largo de unas etapas van encontrando solución, aquí se reforzará el pensamiento crítico, la rápida adaptabilidad a las circunstancias y el trabajo en equipo. Luy-Montejo (2019) realizó una prueba en estudiantes de ciertas carreras a los cuales se les aplicó el método ABP, en el que al inicio tuvieron complicaciones con la capacidad empática y de cooperación, dando como resultado la importancia de que las habilidades blandas sean más trabajadas, pues en un entorno real no hay tiempo de prueba y error para mejorar en este tipo de trabajos.

Con la llegada de la revolución 4.0, ahora los gerentes, no solamente son gerentes con conocimientos y técnicas, al contrario, ahora son gerentes 4.0 los cuales deben manejar las habilidades blandas para una mejor gestión en las organizaciones, sino lo hacen se estancaron en el mismo lugar y eso no es lo adecuado para las empresas, ya que están en constante cambio que el gerente debe ir adaptándose. Un líder 4.0 está dispuesto a manejar personas y máquinas, asimilando el reto y poniendo en práctica el trabajo en equipo y también el liderazgo que este posee. Sin embargo, muchas veces las empresas no están listas para los cambios, pero en el mercado actual, el que mantiene en constante innovación, trayendo consigo nuevas tecnologías que van dirigidas a las organizaciones, esto debe tenerse en cuenta para la adaptación de esto (Herrera, 2020).

### **3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

En la metodología se realizó una investigación cualitativa, a través de una revisión sistemática de documentos tales como artículos científicos y tesis de grado, con un rango de tiempo entre el 2015 al 2021. Para la preselección de estos documentos se realizó una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos como ProQuest, ScienceDirect, BASE, Redalyc, en repositorios tales como el de la Universidad Militar Nueva Granada, entre otros. Utilizando ecuaciones de búsqueda con palabras claves como lo son *“habilidades blandas and trabajo en equipo and organizaciones”*, *“competencias directivas and organizaciones and innovación”*, para darle un enfoque a la facultad de ciencias económicas y administrativas, también se utilizó dentro de las ecuaciones la variable *“Not ingeniería”*, siendo este tema actual dentro de los profesionales de algunas ingenierías como los sistemas; además de encontrar información actual del tema. Esto con el objetivo de entender las repercusiones de la entrada de la cuarta revolución industrial dentro de las organizaciones y como están tendrán que adoptar una serie de cambios no solo en sus procesos sino también en su talento humano.

Al completar la totalidad de 26 artículos se realizó la correspondiente revisión bibliográfica de cada uno, de esta forma verificar que los documentos recolectados brinden información relacionada con el tema y a su vez que aporten al tema central de investigación; de esta forma aquellos que no cumplieran con los requisitos establecidos para aportar se descartaron buscando más de ellos para mantener la totalidad de los documentos.

Al tiempo que se realizaba esta revisión se realizó un extracto de cada texto, de esta forma se iba sustrayendo la información más importante y de ayuda al tema central. Finalizando esta se empezó a clasificar tanto la estructura del documento como la jerarquía de los extractos realizados, para así construir el cuerpo de la investigación a base de la información encontrada. Para finalizar se realizó un análisis completo de la información con la cual se sacaron algunas conclusiones.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS**

Antes se debe entender las habilidades blandas en el mercado laboral en general; en el siglo XXI el mundo está conectado por las diferentes redes sociales, a solo un clic para comunicarse con otra persona, pero esto no significa que las interacciones humanas se den de la mejor forma, uno no conoce a las personas por completo sino hasta que está presente con ellas, es por eso que el no perder la esencia de las emociones y su formación a lo largo del crecimiento personal, se ha convertido en un reto, sobre todo en las universidades, pues es allí donde se forman los profesionales. Al establecer la conexión entre los mundos virtuales inmersivos y las habilidades blandas, o también denominadas las habilidades del siglo XXI, estas se han convertido en importantes para darle un agregado al perfil profesional sino también a la vida laboral del trabajador, pues esta se puede convertir en cotidiana, aburrida y poco dinámica, por lo que el tener estas habilidades a su favor le facilita la interacción en las diferentes áreas que le den una mejor estabilidad al entorno laboral del trabajador (Viltard, 2018).

Se sabe que el mundo está cambiando, llegando a ser casi irreconocible para aquellos que se han mantenido por mucho tiempo dentro de los negocios; actualmente se habla de tecnologías de la revolución industrial 4.0 y sus herramientas, pero ¿cómo afecta todo esto en el ámbito empresarial? Afecta bastante. Cuando se hablaba de la teoría organizacional se piensa en aquellas teorías planteadas por Taylor y Fayol; pero el mundo ha cambiado y las empresas han tenido que cambiar; antes se hablaba de una organización tradicional en la que había estructuras de control, una organización estática a la cual sus principales intereses era la producción y la eficacia de sus procesos, y a lo largo de los años se ha ido cambiando este método que se usaba anteriormente, ahora se habla de sus trabajadores, de sus consumidores, de su entorno, etc. Este nuevo modelo se caracteriza por una estructura más descentralizada, cada trabajador será escuchado para dar sus aportes que se reconoce como un trabajo en equipo; por la autonomía que tienen estos, ya no necesitan un control constante, ya que las empresas no tienen tiempo de ello debido a los nuevos retos que trae consigo el cambio. Al ser un entorno tan incierto se necesita agilidad, rapidez e innovación en las decisiones y adaptación al cambio.

Las empresas serán calificadas por el nivel de herramientas que utilicen en sus procesos y por sus aportes sociales, una compañía ya no es indiferente a estas situaciones, estás ahora

son vistas como factores importantes en los cambios sociales. El mundo ha cambiado y las organizaciones no se pueden quedar atrás, las tradicionales ya no se mantienen a flote con viejos métodos; el liderazgo, innovación, trabajo en equipo y la rápida toma de decisiones se convirtieron en los factores determinantes en la productividad de una organización pues el entorno se ha convertido en un sistema viviente al cual hay que satisfacer constantemente (Viltard, 2019).

Al hablar de liderazgo hay una relación directa con las habilidades blandas, ya que este hace parte de estas competencias, es por eso que cuando se comenta sobre las competencias directivas, centrándose en los líderes de los equipos pues este se convierte en un eje fundamental para el resto de habilidades, ya que de este dependen una serie de factores tales como el clima organizacional o la productividad de la organización, a tal punto ha llegado su importancia que en el mercado laboral son llamativas y preferidas por la gestión de talento humano, siendo más demandantes. La estructura organizacional actual hace que se fomente el trabajo en equipo, es por eso que el ambiente laboral será tan determinante que conlleva a que exista un nivel de preocupación por el personal de la empresa, tomando las habilidades blandas como una herramienta brindada por los líderes para mejorar el funcionamiento de las organizaciones (Otoya & Poquioma, 2020).

Entrando más en el tema de los cambios, viene consigo la innovación, en pleno siglo XXI se habla de la cuarta revolución industrial como se mencionó con anterioridad. Es un momento en la historia del hombre que ha tenido más contacto y "dependencia" de las nuevas tecnologías en las que se fusiona el mundo físico con el mundo tecnológico, transformado así la forma en cómo se realizan las cosas y cómo se perciben. Sin embargo, esta revolución aún con la magnitud de su impacto, es demasiado pronto para que todo el mundo se adapte a este cambio; Colombia es uno de los pocos países latinoamericanos que en sus procesos está implementando estas tecnologías, pero cada cambio que se realice dentro de las organizaciones, tendrá repercusiones en el personal de estas. Cuando se conoció un poco las tecnologías que trabaja esta revolución, se dieron cuenta de que alguna de estas va enfocada a las de procesos, dando la idea del talento humano en las organizaciones, pero aun con todo esto la cuarta revolución industrial tiene un enfoque contrario, ¿qué quiere decir esto? Lo que está buscando es lo del talento humano, cuando hay procesos que se están realizando por máquinas, las organizaciones necesitan de personal con competencias con las que no cuentan éstas; las habilidades blandas. Colombia aún tiene un largo camino por recorrer en la entrada a esta nueva generación, pero está a tiempo de que tanto las instituciones como los profesionales saquen a relucir estas habilidades. Otro factor importante a destacar de estas es que son parte de la innovación, que ahora es el motor principal, ya que les permite a las organizaciones mantenerse en el mercado, pero para esto la sociedad en sí debe aceptar los cambios a los que nos dirigimos (Losada, 2019).

En los últimos años Colombia ha estado dentro del ranking entre 140 países, calificando la productividad del país, en el año 2017 Colombia bajo en puesto, demostrando que había bajado su productividad, es por eso que se dieron a la tarea de analizar que paso, llegando a la conclusión de que a las empresas colombianas les faltan 2 factores, entre ellos a la escasez de talento humano y la innovación del país (Gámez, Aguirre & Sánchez, 2020).

## 5. CONCLUSIONES

Con lo que se encontró se pudo establecer que, el cambio es inminente, y la revolución 4.0 llegó de forma abrupta, sin darle tiempo a la sociedad, economía, organizaciones y a los mismos procesos de adaptarse a estos nuevos cambios, hasta ahora se está entendiendo la forma de funcionamiento de esta era; aun cuando las generaciones que se aproximan tienen ventaja por su alto nivel en el uso de las TIC lo cierto es que parte del cambio implica darle un valor agregado al talento humano, pues en un momento en el que pareciera que las máquinas tienen dominio sobre los procesos, el valor humano es el motor impulsor, solo que ahora este requiere de herramientas más elaboradas como lo son las habilidades blandas, aquella parte emocional dentro de la organización que le da esa humanidad, que le da la ventaja de acercarse más a su consumidor.

Hay que entender que los gerentes son quienes deben de empezar con esta metamorfosis, comenzando por el desarrollo del liderazgo, pues este es un factor importante en los gerentes actuales, ya que de este dependerán factores como el clima organizacional y el nivel productivo de la empresa. Y es que las organizaciones de ahora no tienen una estructura organizacional como normalmente se conoce. Este líder no solo mandará, de hecho, prácticamente no lo hará del todo, sino que delega responsabilidades a su equipo de trabajo al tiempo que trabajan colaborativamente para construir proyectos, que desde su experiencia y análisis de información impulsen la organización.

Las habilidades blandas son parte importante en el mercado laboral y los profesionales deben ser conscientes de esto, pues cada vez es más probable que pueda tener falencias a la hora de estar moviéndose en el mercado laboral a causa de la falta de habilidades blandas que por conocimiento teórico-prácticos. Porque en realidad lo que se necesitan son profesionales con competencias directivas, que es la combinación entre estas habilidades con los conocimientos.

Las universidades están siendo conscientes de esta situación actual, han hecho algunos esfuerzos para mejorar esto, por lo que se han enfocado en que sus estudiantes desarrollen habilidades blandas en el transcurso de su carrera profesional, por lo que han realizado diversos estudios que sirvan como guía para poder, no enseñar, sino fortalecer estas destrezas.

## 6. REFERENCIAS

Benavides, P. (2017). LA FÓRMULA DEL TALENTO: Definiciones, forma de medirlos y su integración. *Palermo Business Review*, (16), 135-144. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/2080197553/598D9FD54B824FDBPQ/11#>

Benjumea-Arias, M., Castañeda, L., & Valencia-Arias, A. (2016). Structural analysis of strategic variables through micmac use: Case study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 11-19. Recuperado de <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/9291/8971>

Bermeo-Giraldo, M. C., Montoya-Restrepo, L. A., Valencia-Arias, A., & Cardona, M. A. M. (2020). Incursión de las TIC en la gestión de la información financiera en las empresas pyme

comerciales: estudio de caso. *Novum. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(10), 25-41. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/84003>

Borrero-Puentes, N., & Alcalá-Zarate, L. F. (2020). Modelo de gestión de equipos virtuales en la ejecución de proyectos académicos colaborativos. *Revista CEA*, 6(12), 147-166. <https://doi.org/10.22430/24223182.1609>

Castillo-Palacio, M., Ardila, L. M., & Castrillón, A. (2020). Innovación curricular en la formación en turismo: un enfoque teórico-conceptual. *Praxis & Saber*, 11(25), 255-278. <https://doi.org/10.19053/22160159.v11.n25.2020.10479>

De Arco, L. (2020). ¿Por qué son tan importantes las habilidades blandas en la formación del contador público? *Revista Colombiana de contabilidad*, 8(15), 87-99. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830995>

Duque, J. L., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>

Echeverría, L., Pineda, J., Lafont, T., & Palleres, S. (2020). Impacto de la movilidad internacional en el desarrollo de competencias blandas y su aplicación en el mercado laboral: un análisis para la mejora curricular desde la perspectiva de graduados de ciencias administrativas y contables. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(3), 217-254. Recuperado de <http://ri.iberomx.handle/iberomx/4922>

Fernández, V. H., Esteves, T., Durand, J., & Núñez, H. (2019). Habilidades blandas y su impacto en la gestión de la mezcla de marketing. Un estudio realizado en el emporio comercial Gamarra, Perú. *Revista científica ECOCIENCIA*, 6(2). Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/2229277265/319C60407C4E4BE5PQ/3>

Flores-Aguero, F., Vivanco-Vargas, M., Méndez-Palacios, J. J., & Bermudez-Peña, C. P. (2021). La prospectiva tecnológica desde la perspectiva de las capacidades centrales en centros de investigación. *Revista CEA*, 7(13), e-1628. <https://doi.org/10.22430/24223182.1628>

Gámez, J., Aguirre, C., & Sánchez, A. (2020). Los valores, la gestión y el desempeño de las pymes del sector industrial de Bogotá. *Revista CIFE: Lecturas De Economía Social*, 22(37), 43-79. <https://doi.org/10.15332/22484914/6040>

García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Revista científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>

González, C. (2017). Management en Argentina: Cultura y una perspectiva innovadora. *Revista Palermo Business*, (15), 45-64. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr15/PBR\\_15\\_03\\_Gonzalez.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr15/PBR_15_03_Gonzalez.pdf)

Herrera, D. (2020). La nueva generación de líderes en las organizaciones, perfil del gerente en la industria 4.0. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37031/HerreraMaldonadoDianaPatricia2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jurado, E, A. (2020). *Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo*. (Trabajo de grado especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37045>

La Madriz, J., & Parra, J. (2016) Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 11(33), 69-98. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/1912192182/DD5E5946BF514111PQ/2?accountid=25548>

Losada, D. N. (2019). *La gestión del cambio y del conocimiento como herramientas fundamentales para la generación de innovación en las organizaciones de la cuarta revolución industrial en Colombia*. (Trabajo de grado especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/35271>

Luy-Montejo, C. (2019). El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Revista Propósitos y Representaciones*, 7(2), 353-383. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>.

Martínez, M. A., Canela, C. I., Lucero, A., Ortega, J., & González, S. (2019). Importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral y educativo. *Coloquio de investigación multidisciplinaria*, 7(1), 2278-2283. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4310475>

Mazurkiewicz, I. (2019). Competencias gerenciales de gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 15(44), 5-19. Recuperado de <https://www.proquest.com/docview/2425897001/A1A4C7DA5EAB4D70PQ/31>

Núñez, M. A., & Villanueva, E. (2020). Perfil del CRO en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (49), 1-26. Recuperado de: <https://www.proquest.com/docview/2483998161/89DB8DD36F204760PQ/13>

Olvera, J. E. (2017). *El impacto de las herramientas de comunicación efectiva sobre la percepción del trabajo en equipo en una empresa de servicio*. (Tesis de maestría, Universidad autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/14299/>

Ortiz-Medina, L., Fernández-Ahumada, E., Taguas, E., Adame, J., Lara, P., Zamora, E., & Guerrero, J. E. (2017). El uso de mundos virtuales inmersivos en la mejora transversal de

competencias de trabajo en equipo, creatividad e innovación. *Revista de innovación y buenas prácticas docentes*, 1(1), 57-61. <https://doi.org/10.21071/ripadoc.v1i0.9613>

Otoya, C., & Poquioma, M. (2020). *Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo*. (Trabajo de grado, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47390>

Pérez, L., Villa, C., & Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen libre*. (26), 153-168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>

Riaño, E. (2019). *Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado*. (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria% c3% b1oAnzolaEste fania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria%c3%b1oAnzolaEste%20fania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Riva, M. I. (2019) *Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones*. (Trabajo de grado, Comillas Universidad Pontificia). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29671>

Rueda, J., & Portilla, S. (2019). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *I+D Revista de investigaciones*, 15(1), 40-48. <http://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020004>

Saavedra-Mayorga, J. (2019). Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las escuelas de Administración. *Cuadernos de Administración*, 32(59). 1-24. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.hpcel>

Solé-Moro, M. L., Sánchez-Torres, J. A., Arroyo-Cañada, F. J., & Argila-Irurita, A. (2018). Los egresados universitarios y la inserción laboral: un acercamiento al panorama latinoamericano y español. *Revista CEA*, 4(8), 67-74. <https://doi.org/10.22430/24223182.1048>

Viltard, L. A. (2018). Capacitación corporativa (CC) como mejora del capital intelectual individual y colectivo, especialmente para PYMES de Argentina. *Revista Palermo Business Review*, (18), 311-336. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/9119/1/capacitacion-corporativa-como%20mejora.pdf>

Viltard, L. A. (2019). Agilidad el próximo salto cuantitativo en el gerenciamiento de las PYMES de Argentina. *Palermo Business Review*, (19), 79-108. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/9279/1/agilidad-proximo-salto-gerenciamiento.pdf>