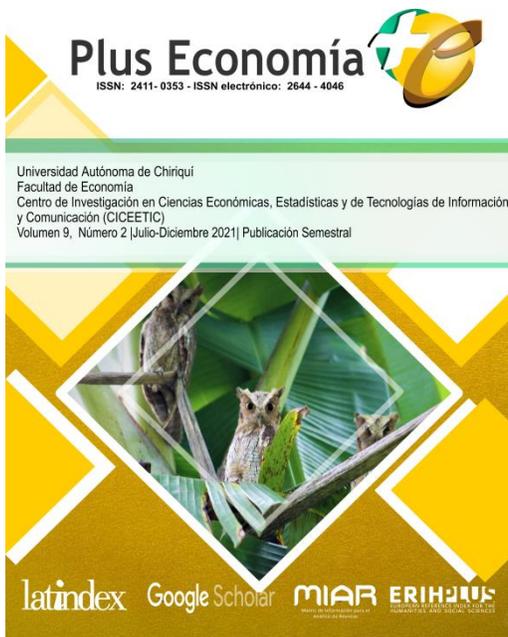




- › Revista Plus Economía
- › ISSN: 2411-0353
- › ISSN electrónico: 2644-4046
- › pluseconomia@unachi.ac.pa
- › Centro de Investigación en Ciencias Económicas, Estadísticas y de Tecnologías de Información y Comunicación, CICEETIC
- › Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)
- › República de Panamá



Pérez, E.⁽¹⁾ y Soto-Ortigoza, M.⁽²⁾

Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de covid-19. Caso de estudio.

Vol. 9, Núm. 2, Julio – Diciembre de 2021

pp. 30 - 42

USMA-UISTMO⁽¹⁾, Universidad Latina de Panamá⁽²⁾, Panamá



HABILIDADES BLANDAS COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DE LA GESTIÓN INTELIGENTE EN TIEMPOS DE COVID-19. CASO DE ESTUDIO.



SOFT SKILLS AS A COMPETITIVE TOOL FOR INTELLIGENT MANAGEMENT IN COVID-19 TIMES. CASE STUDY.

Emmanuel Pérez | Especialista en administración, educación, comportamiento organizacional, negocios con énfasis en recursos humanos y dirección empresarial | Gerente de RRHH de Elbros, Hnos | Docente USMA-ISTMO y consultor gerencial | Correo electrónico: rhumanos@elbros.com

Maricarmen Soto-Ortigoza | Universidad Latina de Panamá | PhD. Filosofía de la educación, Postdoctora en Gerencia de la Organizaciones, Doctora en Ciencias Mn. Gerencia, Doctora en Innovaciones Educativas. MSc. en Gerencia. de Recursos Humanos. Especialista en PNL. Lcda. En Ciencias Políticas y Administrativas. Mn. Cs. Administrativas | Correo electrónico: mcoromoto@ulatina.edu.pa

Recibido: Febrero de 2021

Aceptado: Marzo de 2021

Resumen

Las habilidades blandas son de vital importancia hoy en día en las organizaciones, todo proyecto que busque ser exitoso debe estar acompañado por esa esencia que aporta la emocionalidad, sobre todo en un entorno mundial sumido en una pandemia, que amerita un equilibrio físico y mental para la salud integral del individuo. Este escenario inesperado en la sociedad, de una pandemia se conoce con el nombre de "cisne negro" y ha ameritado el fortalecimiento no solo de aptitudes duras con la adaptación tecnológica, sino de las blandas para sobrellevar el teletrabajo, los avatares psicosociales del entorno y el impacto económico en la familia y las organizaciones. En tal sentido, el objetivo de la investigación fue amalgamar las habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de la COVID-19 en las organizaciones panameñas. Enmarcada en el método híbrido se desarrolló lo descriptivo, investigación-acción, y la hermenéutica con levantamiento de datos de campo, entrevistas en profundidad y revisión documental que soportaron las variables



desarrolladas para apoyar el análisis de datos palpables de la empresa objeto de estudio, el talento humano y el plus de saberes hacia la ruta más idónea para la gestión inteligente desde la óptica de los recursos humanos que pretendan perdurar en tiempo de crisis sanitaria. Entre las evidencias se constatan que la formación del talento humano fue de gran impacto. Entre los elementos concluyentes se logran interrelacionar el uso de plataformas tecnológicas, la importancia de la capacitación masiva en habilidades blandas y el marco epistemológico que enruta e impulsa los saberes en un contexto de confinamiento y reorientación organizacional.

Palabras clave: *Habilidades blandas, Gestión inteligente, Tecnología, Talento Humano.*

Abstract

Soft skills are of vital importance today in organizations, every project that seeks to be successful must be accompanied by that essence that brings emotionality, especially in a global environment immersed in a pandemic, which warrants a physical and mental balance for the integral health of the individual. This unexpected scenario in society, of a pandemic is known by the name of "black cisne" and has merited the strengthening not only of hard skills with technological adaptation, but of soft ones to cope with telework, psychosocial avatars of the environment and the economic impact on the family and organizations. In such a sense, the objective of the research was to amalgamating soft skills as a competitive tool of COVID-19'S intelligent management in panamanian organizations. Framed in the hybrid method was developed the descriptive, research-action, and hermeneutics with field data collection, in-depth interviews and documentary review that supported the variables developed to support the analysis of palpable data of the company under study, human talent and the plus of knowledge towards the most suitable route for intelligent management from the perspective of human resources that aim to endure in times of health crisis. Among the evidence are that the formation of human talent was of great impact. Among the conclusive elements are the interrelated use of technological platforms, the importance of massive training in soft skills and the epistemological framework that routes and drives knowledge in a context of organizational confinement and reorientation.



Keywords: *Soft skills, Intelligent management, Technology, Human Talent.*

Introducción

El mundo laboral representa un conjunto de competencias de talento humano el bien máspreciado de toda organización, pero actualmente palpamos escenarios complejos en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, lo cual ha ameritado enfrentar diversas exigencias administrativas, estructurales, estratégicas para perdurar en el tiempo y en el mercado.

El panorama no es sencillo, más de 280.000 contratos de trabajo suspendidos, con apenas una reactivación del 48% a la fecha, dilemas éticos y empresariales que coloca el poder de las decisiones en el tapete, cierres técnicos y definitivos de organizaciones, diversificación de productos y servicios y sobre todo el manejo de la salud física y mental del talento humano que desarrolla actividades en cada espacio económico.

Hoy en día, lo expuesto es una realidad que se refleja en el mundo y

por ende en Panamá producto de pandemia, un nuevo orden social y económico se impone, guerras frías, estrategias geopolíticas, entre otros elementos que ameritan una gestión inteligente, de alto performance y manejo de habilidades técnicas o duras, pero paralelamente las habilidades blandas que hacen la diferencia y demuestran la astucia y el poder de un equipo conformado por talento humano que haya logrado transformarse y capacitarse con dichas habilidades. Todo este torbellino inesperado se conoce en el campo económico como "cisne negro"

Latinoamérica sumida en esta crisis sanitaria y social, no ha escapado de estos nudos críticos del entorno impactando a las organizaciones, así es por lo que los investigadores deciden profundizar en el desarrollo de este artículo sobre los emprendimientos y aquellos negocios neuroplásticos, adaptados para supervivir en el mercado con el manejo de habilidades blandas, lo que ha convertido a esta herramienta de alta



competitividad en cada colaborador subsistiendo ante los avatares del entorno.

En tal sentido, Panamá padece de estos embates de la emergencia sanitaria, pero a la vez de fortalezas por ser el Hub de las Américas. Se ha visto la desaceleración económica hasta más de un -2%, pero adicional a ello, y abrumadoramente los problemas psicosociales de la población, incluyendo empresarios: alergias, stress crónico, finanzas trastocadas que han requerido la atención de especialistas.

Sin embargo, también hay que empoderarse y reflejar lo bueno que está sucediendo para las organizaciones en esta era: a) una nueva autopista de internet aportada a Panamá por Google, a través de la instalación de un cable de fibra óptica frente a las costas panameñas, como uno de los cables más importantes del continente americano. “Curie” es su denominación y el mismo tendrá una estación en Panamá en la ruta de Estados Unidos a Chile, lo cual favorecerá las telecomunicaciones, y que traerá definitivamente ventajas

comparativas a las Pymes y las grandes empresas.², a la comunidad en general en un 38% de mejoría en el internet para lograr mejor educación y teletrabajo.



Figura 1: Red Google Curie Fuente: Google para América Latina (2021).

El rol de responsabilidad social empresarial (RSE), también toma fuerza con este tipo de proyectos que fortalece las habilidades duras del país. En el caso de empresas en la Zona Libre de Colón tomada para esta investigación como caso práctico de implementación de mejoras a raíz de la capacitación en habilidades blandas, los clientes internos y las comunidades aledañas del entorno a través de la empresa privada lograron un puente palpable de optimización en los procesos durante la pandemia para continuar con la internacionalización de servicios y productos y por ende



mantener al talento humano motivado y psicocompetitivo³.

El punto focal son los colaboradores, quienes representan el motor impulsador del éxito de cualquier gestión, por ello, la gestión humana de la organización objeto de estudio se abocó a desarrollar en gran medida las habilidades blandas, entendiendo por estas, aquellas que permiten hacer frente a exigencias y situaciones desafiantes cotidianas, es decir, que desarrolla herramientas para tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa, comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico, emocional producto de una gestión inteligente.

En tal sentido, el desarrollo de la investigación abarcó cinco secciones que presenta acción, investigación en profundidad y resultados con alternativas de solución ante una crisis sanitaria, aportes realizados en el área de recursos humanos y lineamientos de acción como propuesta para seguir evolucionando en la temática.

Dificultades presentadas en un escenario de miedo ante la pandemia

Las dificultades y desafíos a los que se vienen enfrentando diariamente los ejecutivos y profesionales que hacen vida en la empresa Elbros Internacional S.A., objeto de estudio, han potenciado las funciones de la gerenciar sus recursos humanos. En primera instancia se logró una neuroplasticidad a la eventualidad, trabajando los paradigmas desequilibrados ante una circunstancia inesperada en el mundo, un panorama que se tornó gris de la noche a la mañana, e hizo salir de la zona de confort.

He aquí la importancia de fortalecer a los colaboradores para que manejarán las habilidades blandas tan importantes en el momento difícil suscitado. Se plantearon las opciones en la mesa para contrarrestar esto, la solución era acceder a algún curso para aumentar las competencias que exigía el mercado, consciente que la implementación de estrategias tenía que ir más allá.



Otra limitante que se puede describir es el efecto pandemia, es el hecho de que las jornadas laborales fueron alteradas en su esencia y ritmo normal, reducidas a medio tiempo, o suspendidas por completo que ameritó cierre de empresas, confinamiento del recurso humano que labora allí, generando angustia, zozobra e incertidumbre.

¿Qué decisiones se tomaron ante tal problemática?

El teletrabajo fue una de las opciones con la puesta en marcha en febrero 2020 de La Ley 126 que reguló esta actividad en Panamá, la nueva legislación señala:

“los empleados podrán usar la tecnología para trabajar a distancia durante algunos días o jornadas específicas, amparados por reglas claras”.

Pero comenzó la otra problemática, adaptación a la tecnología y hasta de formación masiva, el manejo de plataformas tecnológicas resultó nuevo para muchos, no hay una cultura hacia el

uso de ella, pero es imprescindible hoy en día, ya que es la herramientas de comunicación virtual vital, que permitiera un escenario para la enseñanza-aprendizaje, formación masiva, reuniones, percatándose que no todos los colaboradores, y parte del equipo de gerencia, no solo no estaban familiarizados con este tipo de herramienta, sino que paralelamente había que manejar el estado de miedo hasta de pánico en ellos y el entorno.

El nuevo modelo de hombre y de civilización demanda un proceso evolutivo humano en el siglo XXI. Sólo un cambio de las estructuras y enfoques mentales puede incidir en un consecuente cambio de las estructuras en las organizaciones panameñas, tomar consciencia de la interrelación del hombre, la tecnología y las emociones es el norte actual, todo integrado y equilibrado armónicamente.

Empresas familiares en el entorno pandémico en Panamá

Las empresas familiares prevalecen en el país y han resultado muchas afectadas, otras han tomado decisiones inteligentes y han logrado



subsistir, otra redimensionarse o aliarse. Para ello se infiere que son peculiares así lo afirma Martínez (2010), siempre prevalece lo que dispone el fundador, sin embargo, aquellos miembros de la familia que tenga más experiencia con otras organizaciones o se haya formado para dirigir diferente el proceso puede hacer cambiar el paradigma.

Así mismo, Quejada & Ávila (2016), expresan que las empresas familiares tienen gran importancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, por ello, los gestores de recursos o talento humanos, cualquiera sea el nombre asignado al departamento que delinea el desarrollo organizacional y del personal debe esmerarse el desarrollar habilidades blandas y mejorar las técnicas con elementos de formación que constituyen un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional.

En este orden de ideas, tocando el tema de regeneración es propicio nombrar la postura de El Kadi (2014), sobre la regeneración de proceso internos gerenciales que permiten hacer perdurar a las empresas

familiares en el tiempo, llamado por el autor "Autonomía Caudal", que transforma viejos preceptos gerenciales por nuevos, innovadores y actualizados, tomando en cuenta la caracterología de las personalidades con actitudes positivas que suman, y otros que no son tan positivas, pero hay que conocerlos y manejarlos.

Conceptualizando sobre Habilidades blandas

El panorama actual de confinamiento, aislamiento, paralización de actividades, y con pesar hay que decir de muerte, ha traído cuadros depresivos que pueden conllevar a un suicidio, por ello, es imprescindible hacer uso de las habilidades blandas innatas y fortalecerlas.

Las habilidades blandas con énfasis en la agilidad y la adaptabilidad difieren del de habilidades sociales, pero suelen equipararse, porque hacen que estén conformadas por actitudes para aprender, analizar, gestionar el tiempo e innovar. Aspectos que van más allá del conjunto de habilidades



que permiten la interacción con otros. Empezar a hacer estas distinciones, será clave para dimensionar de manera precisa y clara los retos que conlleva el abordaje y el entrenamiento de las habilidades blandas.

De tal forma, las habilidades para la vida están conformadas por tres categorías, la primera categoría son las habilidades interpersonales que contemplan habilidades para la comunicación asertiva, negociación, confianza, cooperación y empatía, la segunda categoría son las habilidades cognitivas que implican habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias, la tercera categoría son las habilidades para el control emocional, aunque en la actualidad se prefiera denominarlas como habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos, por ejemplo ira, tristeza y frustración.

Estas tres categorías se deben utilizar de manera integral, no de manera independiente, de modo que

una misma situación puede implicar el uso de varias habilidades de distintas categorías por lo que, cada categoría complementa a la otra (Mangrulkar, Whitman, & Posner, 2001).

A continuación, se brinda una breve definición de las principales habilidades blandas, fundamentalmente consideradas como un concepto universal, no único ya que todas las habilidades blandas se han dimensionado desde distintas perspectivas multidisciplinarias y en las definiciones expuestas solo se busca destacar una conceptualización que integra los elementos básicos de la habilidad.

La primera habilidad interpersonal, es la comunicación asertiva, eficaz o efectiva. (Van-der Hofstadt & Gómez, 2013).

La segunda habilidad interpersonal, es la negociación, La última habilidad interpersonal es la empatía per-ce (López, Filippetti, & Richaud, 2013).



Evidencias hermenéuticas obtenidas a partir de la observación del escenario empresarial y de recursos humanos en tiempos difíciles.

Para la observación se llevó a cabo con una metodología de Investigación-acción la cual permitió según sus preceptos hacer cambios actitudinales desde la formación en habilidades blandas y la hermenéutica soslayada desde las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en los colaboradores de la empresa objeto de estudio, lo cual hizo a la investigación híbrida. Donde se visualiza una era ECO- INFO-BIO-NANO-COGNO como era literaria digitalizada de la información transdisciplinaria.

La formación en habilidades blandas es una materia de alto interés para el haber personal. De hecho, tanto a nivel local como global, se observa actualmente la necesidad de desarrollar recurso humano de calidad con estas herramientas potencializadas, que seas capaces de adaptarse a un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Definitivamente, promover una educación centrada en la formación de habilidades laborales parece ser esencial para el desarrollo de las personas y de los países. Es preocupante ver como el talento humano llega a las organizaciones con una carga emotiva muy fuerte, lo que conlleva que exista un clima organizacional tenso, que las metas que se propone la empresa no se logren con el éxito con la que se idearon porque no se educa en este aspecto tan importante para el desarrollo de la existencia en episodios negros como el pandémico.

A la luz de la evidencia, las habilidades blandas se ven cada vez más necesarias en la formación técnica y profesional, pues ellas añaden valor y ventaja competitiva a quienes se integran a la fuerza laboral. Más aún, se dice que la transmisión de conocimientos per-se ya no es tan importante como antaño, porque en plena sociedad del conocimiento, éstos se adquieren en cualquier momento.

Todo parece indicar que las habilidades socioemocionales constituyen la marca diferencial que el



mundo del trabajo busca actualmente como capital humano avanzado. También, se observa la necesidad de reclutar una fuerza laboral emocionalmente más inteligente, que sepa construir y mantener unas relacionales laborales sanas y positivas, pues solo así se logra construir equipos inter, multi y transdisciplinarios exitosos. Entre estas perspectivas, las habilidades blandas son actualmente muy valoradas por los empleadores, ya que se reconoce que están directamente ligadas al alto rendimiento y, por ende, son esenciales para lograr los resultados que busca una compañía.

Con vistas al entorno que se viene desarrollando a nivel mundial producto de la pandemia, Panamá está combatiendo la crisis. En tal sentido, las empresas se han visto en la necesidad de Re-ingeniarse, para continuar en cierta forma con el desarrollo laboral a través de la tecnología. Con el *Teletrabajo* se han iniciado labores desde la comodidad de la casa, con un objetivo inicial de generar mayores empleos por esta vía y colocar al país en la ruta de los

avances tecnológicos, ayudando a manejar la crisis de salubridad que se generó inesperadamente.

Sobre este particular, se puede hacer referencia a los inicios del uso de la tecnología para lograr llegar a los colaboradores, establecer reuniones virtuales, desarrollar programas de formación masivos virtuales, el e-learning sin duda ha ayudado al haberse consolidado como una herramienta de formación mundial, justo para el perfeccionamiento del recurso humano de las empresas, producto de la necesidad que los colaboradores se capacitaran y se adaptaran a los nuevos requerimientos productivos que exige el entorno.

La plataforma Zoom, Meet, Teams, Webex, entre otras, han sido de gran apoyo, bajo una gestión inteligente de recursos humano se diseñaron, programas de sensibilización con los colaboradores en primera instancia donde se les orientó, se hizo RSE al salir a entregar ayudas y bolsas de comida a los más vulnerables de la Zona de Colón, impulsando dicha función de RSE lo cual viene a ser parte también del programa de Habilidades blandas para lograr una integralidad en época de crisis.



Así mismo, el programa diseñado con apoyo de la tecnología se llevó a cabo con un proceso y técnicas para fortalecer las habilidades blandas, tan necesarias para sobrellevar la situación de pandemia en este momento, y a la vez lograr con el teletrabajo su mayor uso tecnológico y la productividad.

Según Biscay (2020), director de e-ABC, a la hora de implementar este teletrabajo en la empresa, es crucial contemplar ciertos puntos fundamentales, como por ejemplo a) si poseen tecnología sólida; b) procesos de aprendizaje además de la tecnología; c) compromiso de esta empresa con la región en la que opera; d) modelo de negocios con sentido para el ámbito en el cual opera; y e) gestión del conocimiento.

Las Plataformas se convirtieron en parte del escenario de incertidumbre como una herramienta esencial, para pequeños, mediano y grandes empresas, las herramientas tecnológicas según la revisión bibliográfica, más de la mitad de las compañías de Fortune 500 usaron Zoom por ejemplo en 2019. Entre las características principales se pueden nombrar el acceso a reuniones, videoconferencias grupales, compartir pantalla.



Figura 2. *Formación en Habilidades blandas.*
NOTA: Elaboración propia (2020)

Conclusiones

Se concluye que las habilidades blandas forman parte de una gestión inteligente, así como de las capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o metacompetencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro, las cuales definitivamente mejorarán con la



ampliación del internet que hará de Panamá el hub digital.

Referencias

- Aamodt (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. Cengage Learning Editores S.A
- Biscay, C. (2020). *Talento + E-learning*. E-ABC Learning. Paraguay.
- El Kadi (2014). El cambio organizacional desde la autotomía caudal avizorando el futuro de las empresas familiares. Disponible en https://www.academia.edu/32879784/El_cambio_organizacional_desde_la_autoto%C3%ADa_caudal_Avizorando_el_futuro_de_las_empresas_familiares
- Lima, López & Reinoso (2018), La sucesión de las empresas familiares: Una discusión a partir de la identidad organizacional. Universidad Andina Simón Bolívar. *Revista Estudios de Administración y Sociedades*. V 3, N. 1 23-24. Colombia.
- López, Filippetti, & Richaud (2013). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en psicología latinoamericana*, 32(1), 37-51. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a04.pdf>
- Martínez, P. (2010). Empresas familiares de Inmigrantes. *Papers revista de Sociología*.
- Mba & Educación Ejecutiva (2010), Artículo E-learning una solución para capacitar a bajo costo. Reportaje de Cristina Vílchez. Disponible en <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/e-learning-una-solucion-para-capacitar-bajo-costo>.
- Mangrulkar, Whitman, & Posner, (2001). *Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes*. Washington, DC: Organización Panamericana de Salud. Disponible: <https://convivencia.files.wordpress.com/2008/11/habilidades2001oms65p.pdf>
- Quejada, R. & Ávila, J. (2016). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*. Revista Escuela de Administración de Negocios. EAN. No. 810
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2015). *Skills for social progress: The power of social and emotional skills*. Paris, France: OECD.
- Robles (2011). La Entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico.



- Revista Cuicuilco vol. 18 no. 52.
México.
- Salazar, González et al. (2019).
Emprendimiento e Innovación,
agentes potenciadores de la
empresa familiar. Dialnet Plus.
Sapientiae. Vol 4, No. 2
- Tobón, O. E. A.; Zapata, S. J. C.;
Lopera, I. C. P.; Duque, J. W. S.
(2014). Formación académica,
valores, empatía y
comportamientos socialmente
responsables.
- Van-der Hofstadt & Gómez (2013).
Competencias y habilidades
profesionales para universitarios.
Madrid: Díaz de Santos.
- Vesga, Rafael (2017).
**Emprendimiento e Innovación en
Colombia: ¿qué nos está
haciendo falta?**. Disponible en:
[https://web.unillanos.edu.co/docus/
Emprendimiento%20e%20innovaci
on.pdf](https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf)
- World Health Organization, **Division of
Mental Health, (1994). *Life skills
education for children
and
adolescents in
schools.*** Disponible:
[http://apps.who.int/iris/handle/1066
5/63552](http://apps.who.int/iris/handle/10665/63552)