

¿CUÁLES SON LAS NUEVAS COMPETENCIAS BLANDAS QUE LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA DEBEN DESARROLLAR EN SUS COLABORADORES PARA RESPONDER A LA NUEVA REALIDAD CAUSADA POR LA PANDEMIA DEL COVID-19?

MARIA PAULA PEREZ SANTANA

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Orientador:

ANA MARÍA ESPINEL SUAREZ

Politóloga

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTA D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C. septiembre del 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente

DEDICATORIA

Esta Monografía está dedicada a mi mamá por ser un ejemplo a seguir en todas las dimensiones posibles, por enseñarme que siempre podemos brillar y ser exitosos sin pasar por encima de nadie, a mi papá por siempre estar a mi lado en todas las etapas de mi vida, por apoyarme y compartir la pasión de servir a los demás, a mi hermano por ser mi mejor regalo de vida, mi cómplice y mejor amigo; sin ustedes nada de esto habría sido posible, simplemente gracias por apoyarme siempre, enseñarme a disfrutar las cosas que amo y estar a mi lado sin importar que sean buenos o malos días, los amo.

AGRADECIMIENTOS

Después de haber culminado esta etapa con éxito, le agradezco a mi profesor John Rocero que desde el día uno de sus clases en Gestión de Recursos Humanos vio, apoyo mi vocación e interés por esta área que tanto me apasiona, a mi profesora Bibiana Mejía por dejarme siempre la huella de lo importante que es ser un buen profesional desde el saber ser y por acompañarme durante mi etapa como estudiante de pregrado y una parte como estudiante de posgrado.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	11
1. JUSTIFICACIÓN	12
2. ESTADO DEL ARTE	14
3. MARCO TEÓRICO	17
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	20
4.1 Tipo de investigación	20
4.2 Fuentes de información	20
4.3 Actividades detalladas	20
5. CRONOGRAMA	21
6. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA (2010 – 2021 “NUEVAS COMPETENCIAS”)	22
6.1 Competencias Genéricas	23
6.2 Combinación de competencias duras y blandas	23
6.3 Competencias blandas específicamente	24
6.4 Competencias generadas por la pandemia del Covid-19	26
7. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y RESKILLING EN LAS ORGANIZACIONES DE AMÉRICA LATINA	28
8. LAS VENTAJAS DE REALIZAR “RESKILLING” PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO EN AMÉRICA LATINA	34
9. RECOMENDACIONES	37
10. CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	41
GLOSARIO	45

RESUMEN

El presente documento tiene como propósito realizar una recopilación de las Competencias Blandas en América Latina desde el año 2010 hasta el año 2021 y asimismo conocer un nuevo modelo de formación conocido como “Reskilling” que surge en la pandemia del Covid-19 como una alternativa o necesidad para las empresas debido a los cambios drásticos en sus modelos de negocio, en la modalidad de trabajo ya sea teletrabajo o home office, el cambio o sustitución de puestos de trabajo y en algunos casos el cambio de funciones en el mismo puesto de trabajo, sumado esto el uso necesario de herramientas tecnológicas como medio para desarrollarse.

Palabras claves: Reskilling, Upskilling, Competencias Blandas, Covid-19.

INTRODUCCIÓN

Delimitación de la investigación

La pandemia del Covid-19 generó que las empresas de América Latina deban desarrollar nuevas competencias blandas en sus colaboradores para poder permanecer en el mercado y responder a la nueva realidad causada por dicha pandemia. La duración de la investigación tendrá un tiempo de ejecución de 3 meses en la cual se incluirá la revisión bibliográfica sobre la definición de competencias blandas de los últimos diez años, añadiendo años anteriores cuando haya lugar.

Problema de investigación:

A finales de Diciembre del 2019 en Wuhan, China se conoció el primer caso de un brote de neumonía de etiología desconocida la cual no respondía a tratamientos utilizados hasta la fecha, a los pocos días de conocerse el primer caso los contagios aumentaron de manera exponencial tanto en China como en otros países del mundo; dicho brote fue nombrado “Covid-19” y posteriormente, el 11 de Marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el Covid-19 como una pandemia.

El virus del Covid-19 es transmitido por el contacto de persona a persona con alguien que presente algún síntoma e incluso sin síntomas. Con el fin de frenar el contagio se tomaron medidas desde el cierre de fronteras hasta el aislamiento obligatorio, generando con esto una nueva realidad a nivel mundial y para nuestro caso de estudio en América Latina las empresas experimentaron cambios drásticos en sus modelos de negocio y para los colaboradores de dichas empresas los cambios se dan de su manera de vivir a nivel personal hasta en las labores ejecutadas a diario; en algunos casos sus empleos actuales dejaron de existir, en otros sus funciones cambian para acomodarse a la nueva realidad; esto también incluye el uso permanente y necesario de tecnología como medio para desarrollarse y existir.

Esto con lleva a que, las empresas de América Latina deban desarrollar en sus colaboradores nuevas habilidades que respondan a la nueva realidad para poder permanecer y acomodarse en el mercado, lo que hoy en día se conoce como “Reskilling”.

Pregunta de investigación

El Covid-19 ocasiono que las empresas de América Latina desarrollaran nuevas habilidades en sus colaboradores para responder a la nueva realidad que se vive a nivel mundial. Por lo tanto, el interrogante que se plantea responder es ¿Cuáles son las nuevas competencias blandas que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores para responder a la nueva realidad causada por la pandemia del Covid-19?”

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar cuáles son las nuevas competencias que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores para mantenerse en el mercado durante la pandemia del Covid-19.

Objetivos específicos

1. Analizar la evolución de las competencias blandas requeridas por las empresas en América Latina (2010 – 2021 “nuevas competencias”)
2. Identificar la importancia del desarrollo de competencias y Reskilling en las organizaciones de América Latina
3. Identificar las ventajas de realizar “Reskilling” para las organizaciones del sector privado en América Latina.

1. JUSTIFICACIÓN

En un estudio publicado en Junio de 2020 por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) denominado “Impacto en el mercado laboral y los ingresos de América Latina y el Caribe” señalan que la pandemia provocaría durante el año 2020 una de las mayores crisis económicas América Latina y el Caribe en la historia, desde registros del siglo XX en la cual se conoció la “crisis de la deuda”.

Las empresas, con las medidas tomadas para reducir el contagio del Covid-19 establecidas por el Gobierno de cada país, como lo es el aislamiento obligatorio, provocaron que estas experimentaran cambios drásticos en sus procesos y la forma de trabajar día a día, lo cual causó que las empresas incluyeran de manera casi obligatoria el uso de herramientas tecnológicas para poder desarrollarse y permanecer en el mercado. Adicionalmente, el trabajo se desarrolla bajo la modalidad de “Teletrabajo” y “Trabajo en casa”. Con esto también se pudo evidenciar una afectación en mayor grado a muchas PYMES debido a que estas desde antes de la pandemia presentaban una desventaja estructural por la brecha tecnológica en sus procesos.

Así mismo, en muchas organizaciones se realizaban procesos de manera tradicional dónde la tecnología no era una opción o recurso pensado a incluir a corto plazo ni mucho menos las nuevas modalidades de trabajo antes mencionadas. Con esta contingencia las empresas se ven obligadas hacer uso de este recurso y de las nuevas modalidades de trabajo lo cual, causó que algunas empresas vieran como primera salida reducir puestos de trabajo por el costo de adquirir y utilizar herramientas tecnológicas y por otro lado algunos de estos puestos ya no son necesarios a nivel organizacional.

Por lo anterior, las empresas deben modificar sus modelos de negocio, sus procesos internos y las funciones que sus colaboradores realizaban antes de la pandemia; originando nuevos puestos de trabajo, modificando algunos de estos e incluyendo las nuevas modalidades de trabajo y herramientas tecnológicas como medio para desarrollarse y permanecer.

Con estos cambios las empresas identifican que la nueva realidad requiere desarrollar nuevas competencias blandas en sus colaboradores con el fin de adaptarse a esta y que sus modelos de negocio, procesos y puestos sean exitosos y es así como se empieza a conocer el término “Reskilling”.

Es por ello que esta investigación está enfocada en las nuevas competencias desarrolladas por las empresas de América Latina en sus colaboradores a causa de la Pandemia del Covid-19 y a su vez quiere indagar cuáles eran las competencias establecidas antes de la pandemia.

2. ESTADO DEL ARTE

La evolución de las empresas es una constante que se presenta debido a que la economía del mundo entero vive en un constante cambio, en los últimos años una de esas razones es el COVID-19. El 11 de marzo del 2020 la OMS declaró que el COVID-19 puede declararse una pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2020). Desde este momento las empresas se encuentran en la necesidad de analizar nuevas competencias blandas para la industria en la que se encuentren.

Algunas empresas comenzaron con la búsqueda de dichas competencias blandas antes de que ocurriera la pandemia, alrededor del año 2013 empresas como Google, Apple, Amazon, Facebook empezaron la búsqueda de dichas habilidades las cuales algunas empresas empezaron a realizar hasta dicho momento en el 2020 cuando se vieron afectados por la pandemia.

Para realizar esta monografía se consultaron como antecedentes 7 trabajos. El primero de ellos, titulado “Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI” (Figueroa, 2004), durante el 2004 las habilidades blandas, más en específico la IE no se encontraba dentro de las organizaciones como un factor importante sin embargo, la autora teniendo en cuenta el contexto del cambio evolutivo del mundo, expone a partir de la revisión de los planteamientos contemporáneos relativos a la excelencia humana y el desarrollo organizacional, se encuentra con el concepto de inteligencia emocional donde señala podría ser un concepto clave para las organizaciones futuras. Dentro del cuerpo del trabajo se analiza el clima organizacional como el espacio-tiempo donde se concretiza el crecimiento psicosocial que entraña la práctica cotidiana de las competencias emocionales.

En segundo lugar, “Hard evidence on soft skills (Heckman & Kautz, 2012), donde evidencian de manera cualitativa y cuantitativa como las pruebas de rendimiento relacionado con otras medidas de “capacidad cognitiva” como el coeficiente intelectual y las calificaciones. Con lo que generan incógnitas como las pruebas de rendimiento miden o no miden y cuanto importan estas habilidades en la vida. Como resultado las pruebas de rendimiento no captan o como sus autores lo dicen no captan exactamente las habilidades blandas que actualmente se valoran en el mercado laboral, en la escuela y otros dominios. La importancia de la personalidad demuestra que el éxito en la vida depende de muchos rasgos, no solo los medidos por el coeficiente intelectual, grados y de las

pruebas estandarizadas. Los rasgos de personalidad predicen y provocan resultados. Sin embargo, los rasgos psicológicos se miden por el desempeño en las tareas.

Continuando con, “Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez del talento humano” (Maya & Orellana, 2016), Expusieron que en la época actual dicho más preciso en el año 2016 en adelante una sociedad caracterizada por la información, el cambio acelerado, la globalización y la tecnología llevan a que se produzca una configuración en los empleos. El objetivo del documento y por el cual fue escogido es dar a conocer mediante diferentes puntos de visualización que los conocimientos, destrezas técnicas, mecánicas y practicas conocidas como hard skills ya no son suficiente para tener resultados óptimos. Las empresas dan por sentado que se tiene suficiente preparación técnica e intelectual, eso puede explicar la escasez de talentos en el mercado laboral. Los resultados de este trabajo permitirán conocer un perfil de competencias blandas deseable para todos los empleados en esta nueva era; y diferentes herramientas para desarrollar estas habilidades.

En cuarto lugar, “Las habilidades blandas y su relación con la inteligencia emocional en los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y Millennials de cuatro empresas financieras de Arequipa metropolitana” (Cuentas, 2019), La investigación es de tipo pura y aplicada, nivel correlacional, enfoque cualitativo y diseño no experimental transversal. Donde la autora Jennifer Bexler concluye que mediante los estudios realizados y luego siendo aplicados a 4 instituciones bancarias existe una relación directa entre las habilidades blandas y la inteligencia emocional, la cual repercute de diferentes maneras para cada una de las generaciones estudiadas dentro del cuerpo del trabajo.

Dando lugar a el estudio de “La pandemia el COVID-19 y su afecto en las tendencias de los mercados laborales” (Weller, 2020). Quien analizo como la digitalización es un factor fundamental frente a la crisis sanitaria y sus medidas de contención del virus, Los resultados de dicho documento arrojan que en corto plazo algunas empresas tienden a caer en la deconstrucción de empleos y la transformación. Algunas de estas actividades y como se manejan pueden llevar a generar consigo el teletrabajo. Dichas transformaciones en específico dependen de si estas son actividades básicas las cuales pueden ser facilitadas por plataformas digitales, a largo plazo este depende y va de la mano con el manejo a las medidas de contención geográficas que presente cada

empresa en dicho país que se encuentre. En los mercados laborales se puede esperar que se mantengan y profundicen la mayoría de las tendencias identificadas dicho de otra manera competencias blandas para estos mercados.

Complementado el estudio anterior con “Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de covid-19” (Perez & Soto-Ortigoza, 2021), Evaluaron la importancia de las habilidades blandas donde resaltan que 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. Como resultado se evidencia que la formación de talentos ha tenido un gran impacto. Entre los factores decisivos, se pueden correlacionar el uso de plataformas tecnológicas, la importancia de la formación en habilidades blandas a gran escala y el marco epistemológico para enrutar y promover el conocimiento en el contexto de restricciones y reposicionamiento organizacional.

Por último, “Desarrollo de habilidades blandas en materia de inteligencia emocional en los profesionales” (Colín D. P.), Las habilidades blandas se pueden consideran iguales o más importantes que las habilidades cognitivas. De acuerdo con este punto de vista dentro de las habilidades blandas encontramos la inteligencia emocional nuestra autora define que es una prioridad que los profesionales deben poseer, desarrollar y potenciar su inteligencia emocional de tal manera que eleven su productividad y rendimiento logrando alcanzar un éxito tanto personal como empresarial.

3. MARCO TEÓRICO

Para la palabra competencia se conocen dos acepciones etimológicas, la primera proviene del griego agón y agonites y se refiere a ir al encuentro de otra cosa, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas en la Antigua Grecia. Una segunda derivada del origen latín competeré que significa ser responsable de algo. Si bien, el primer significado es relacionado con ganar, es necesario señalar que a nivel organizacional se utiliza el segundo significado.

El concepto competencia tiene múltiples enfoques y usos que complejizan su representación desde su origen. Para la década de los años sesenta este concepto comienza a utilizarse en estudios de Lingüística y es así como Chomsky en 1957 caracterizó la noción de la capacidad haciendo una distinción dicotómica en la estructura sintáctica de idiomas; capacidad y desempeño. El primero corresponde al conocimiento y las habilidades que el hablante u oyente tiene en el idioma, y el segundo corresponde al uso práctico previsto del idioma en una situación particular. El anterior es un profesional, competente, adecuado a una situación particular, en función de los conocimientos que posea y de las habilidades necesarias para aplicar los conocimientos de la forma más adecuada y lograr resultados óptimos.

En el mismo sentido, desde un enfoque sociológico, distingue las competencias de las acciones realizadas por una persona en un contexto particular, destacando que las competencias están influenciadas por el mismo contexto. Asimismo, dependiendo de su origen gramatical, la competencia deriva del verbo "competer", es decir "pertenecer" o "poseer", dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente como referencia de adecuado o suficiente (Hymes, 1972).

Un año más tarde, McClelland (1973) da la pauta para hacer uso del concepto en un contexto laboral a partir de la determinación de niveles de desempeño en los puestos de trabajo asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar las actividades para las cuales fue contratado, centrándose en tres dimensiones motivacionales: el poder, el logro y afiliación. De esta manera, aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social, que se relacionan con un desempeño efectivo

y/o superior en el puesto de trabajo, se integran al concepto de competencia (Boyatzis, 1982). Asimismo, cuando Goleman le da una definición al concepto de inteligencia emocional, donde también aclara que el concepto de competencia implica la capacidad de un individuo para actuar en contexto a través de la identificación emocional y la autorregulación, lo que ayuda a trabajar de manera más efectiva (Goleman, 1990).

Huerta et ál. (2000), plantean que los conocimientos que una persona tenga o pueda adquirir no es lo importante, sino el uso o lo que sea capaz de hacer con ellos, y es así como lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos. Por ello Delgado (2000) y Levy-Leboyer (2002) expresan que la competencia es sinergia entre lo emocional, cognitivo y la práctica o experiencia.

Más adelante, (Blanco, 2009) expone que existen 3 perspectivas para entender el significado de competencias; la primera perspectiva de realizar alguna actividad como por ejemplo, realizar informes de presupuesto, la segunda se refiere a los atributos de cada persona, como la integridad y la última perspectiva enfocada en lo holístico donde se incluyen las dos perspectivas mencionadas anteriormente: Las competencias se consideran una estructura compleja de atributos necesarios para el desempeño en una situación particular.

Posteriormente, con los cambios del entorno provocados por la globalización y con el fin de darle una dirección desde el punto estratégico a las organizaciones se comienza hablar de gestión por competencias el cual está enfocado en orientar a los colaboradores a desarrollar las competencias necesarias para la labor que fue contratada, aportando al logro de los objetivos de la organización por lo tanto esto incluye, la estrategia, tecnología y el personal.

Adicional, en las organizaciones se habla de habilidades blandas y duras “Soft Skills” y “Hard Skills” respectivamente; la primera de estas está asociada a la personalidad y rasgos naturales que posee cada individuo como, por ejemplo: inteligencia emocional, empatía, resiliencia, creatividad e innovación, etc. Por su parte las habilidades duras son las que se relacionan con el conocimiento adquirido de algún nivel académico, para el rol que ocupa.

Principalmente en las organizaciones se le daba más relevancia a las habilidades duras, pues se creía que estas determinaban el éxito de las personas en sus puestos de trabajo, con el paso de los años esta creencia pasa a un segundo plano cuando se empiezan a desarrollar con más intensidad las habilidades blandas y se evidencia que estas son igual o más importantes para los colaboradores puesto que estas permiten los colaboradores se pueden desempeñar en diferentes ambientes de trabajo, relacionarse con las personas y también incluye aspectos de inteligencia emocional.

Para el año 2020 con la contingencia sanitaria causada por la pandemia del Covid-19 las habilidades blandas establecidas hasta la fecha no se adaptan a la nueva realidad esta generó, por lo tanto es necesario desarrollar nuevas habilidades blandas en los colaboradores con el fin de adaptarse y mantenerse en la nueva realidad la cual generó cambios en los modelos de negocio, en procesos, en puestos de trabajo, nuevas modalidades de trabajo y la implementación de herramientas tecnológicas de manera rápida y podría decirse que hasta obligatoria, y es por ello que se conoce el termino Reskilling el cual hace referencia al aprendizaje de nuevas competencias para desempeñar una nueva función dentro de su rol u otro rol diferente al desempeñado, lo cual favorece en mayor medida a la adaptación y flexibilidad.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

Es una investigación de tipo documental, en la cual se selecciona el tema teniendo en cuenta la especialización en curso en Gerencia de Talento Humano, donde el tema propuesto es: ¿Cuáles son las nuevas competencias blandas que las empresas de América Latina deben desarrollar en sus colaboradores para responder a la nueva realidad causada por la pandemia del Covid-19? debido a que es una tendencia Global del Capital Humano causado por la Pandemia del Covid-19.

4.2 Fuentes de información

Las fuentes utilizadas para la recopilación de información se obtuvo haciendo uso de artículos emitidos por entidades como Deloitte, Talent LMS, Universidad de Oxford, Forbes, Michael Page, Mercer, Association for Talent Development. Adicional, 10 tesis y papers.

4.3 Actividades detalladas

- **Introducción:** en esta actividad se realizará un preámbulo del tema a tratar, donde se explicarán los puntos que se abordarán y los antecedentes más relevantes para el desarrollo de este.
- **Análisis de competencias:** se realizará un análisis de la evolución de las competencias blandas de los últimos 10 años requeridas por las empresas en América Latina (2010 – 2021)
- **Necesidad de desarrollar nuevas habilidades y Reskilling:** En esta etapa se pretende identificar la importancia de desarrollar nuevas habilidades y Reskilling en los colaboradores para las empresas de América Latina.
- **Ventajas de realizar Reskilling:** En esta parte se pretende identificar las ventajas de realizar Reskilling en las empresas del sector privado de Latino América.
- **Conclusiones:** En esta parte final se resaltarán las nuevas competencias desarrolladas para los colaboradores en las empresas de América Latina y su importancia a nivel organizacional.

5. CRONOGRAMA

Figura 1.

Cronograma de actividades

No. de Actividad	Descripción de actividad	Duración de la actividad (Semanas)	Agosto	Septiembre	Octubre
1	Presentación Anteproyecto	1			
2	Asesorías con el director(a)	3			
3	Definición de capítulos a desarrollar	1			
4	Correcciones de Antecedentes, Objetivos Marco teórico y/o conceptual	1			
5	Desarrollo Objetivo 1	1			
6	Desarrollo Objetivo 2	1			
7	Desarrollo Objetivo 3	1			
8	Análisis de resultados y conclusiones	1			
9	Ajustes y revisión	1			
10	Correcciones finales	1			

Nota. Representa las actividades a desarrollar para la realización de la monografía.

Este es el cronograma de actividades sugerido para el desarrollo y terminación de la monografía, sin embargo es importante resaltar que este está sujeto a cambios según la primera asesoría con el director asignado.

6. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS REQUERIDAS POR LAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA (2010 – 2021 “NUEVAS COMPETENCIAS”)

Figura 2.

Línea del tiempo de habilidades blandas



Nota. Representa la evolución de las habilidades blandas requeridas por las empresas.

El término de habilidades blandas aparece por primera vez en 1959 cuando las Fuerzas Militares Estadunidenses lo denominaron como: “**Ingeniería de Sistemas de Información**” lo cual generó un error de interpretación ya que, esta denominación es comúnmente conocida para el área de Ingeniería de Sistemas con su enfoque tecnológico y no a nivel organizacional ni mucho para referirse a habilidades.

Este manuscrito podría definirse a sí mismo como habilidades con el trabajo que afectan directamente a las personas, inspección de tropas, supervisión de personal, informes de mantenimiento o eficiencia.

13 años más adelante se declaró por primera vez el término “**habilidades blandas**” la cual, se aplicaba en áreas de supervisión, asesoría, mando y liderazgo. Inicialmente, se formuló que las habilidades blandas son habilidades importantes relacionadas con el trabajo que suponen poco o ningún contacto con máquinas y cuya aplicación está bastante generalizada. (Whitmore, 1972). Durante las primeras décadas de la aparición del término, este se vio rechazado con frecuencia e incluso a dichos autores que hablaron del tema se tildaron como vagos.

De acuerdo con esto, se inició con un estudio previo de las habilidades blandas en la última década desde el año 2020.

6.1 Competencias Genéricas

Los primeros estudios reconocen a las habilidades blandas tales como:

- La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos.
- La aplicación de destrezas, conocimiento y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas.
- La habilidad para desempeñarse frente actividades y problemas.
- La habilidad para saber qué hacer en determinados contextos y situaciones.
- La capacidad para movilizar conocimientos y técnicas.

En síntesis: la capacidad para integrar conocimientos, habilidades, destrezas, y aptitudes (Mastache, 2007).

Dichas competencias no son fáciles de desarrollarse dentro de la cotidianidad y al carecer de estas, se deberían desarrollar en el Colegio (escuela) o la Universidad, sin embargo, la diferencia de brechas generacionales y la transformación constante a nivel digital y del ambiente, no permiten esto. Por lo tanto, esta afectación se ve directamente en el caso de estudiantes y profesores, ya que estos últimos enseñan bajo modelos tradicionales en los cuales no se contempla el desarrollo de estas habilidades faltantes ni herramientas de uso digital.

6.2 Combinación de competencias duras y blandas

No tan lejos de este concepto unos años más adelante (2010) se define o se comprenden las habilidades blandas como:

- Argumentación propia de la opinión
- La negociación de significados (Mínimos no negociables)
- El equilibrio efectivo
- Idiomas
- Capacidad de aprendizaje

- Iniciativa
- Perseverancia

En consecuencia, con el paso del tiempo dichas competencias siguen siendo las mismas al menos en un periodo de 3 años. Se puede observar que si desglosáramos cada una de las competencias del año 2007 las competencias mencionadas para el año 2010 son más específicas y no generalizadas. De alguna manera, se comienza a comprender más a fondo sobre las competencias blandas y cuales podrían ser estas. Desde el momento en que se comienzan a definir a lo largo de la historia estas habilidades no han cambiado, más bien se han ido clarificando, siendo así y evidenciando como dan un valor agregado a las organizaciones en términos de productividad y fidelización de trabajadores. (Villanueva & Casas, 2010).

6.3 Competencias blandas específicamente

Para el año 2015 se denomina a las habilidades blandas como aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otra de manera afectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo. (Mujica, 2015).

Nuevamente se define como algo general, sin embargo, estas pueden ser el resultado de:

- Habilidades sociales
- Comunicación Asertiva
- Forma de ser
- Acercamiento a los demás

Una persona que pueda agrupar dichas competencias podría llevar a pensarse que llegaría a ser más productiva dentro de una organización a comparación de otra que carezca de estas. Pero esto también depende de si dicha organización busca estas competencias como una faltante dentro de sí misma o como un requisito para que sus futuros colaboradores puedan pertenecer a esta. Para ese mismo año el autor Mujica agrega o contempla un nuevo concepto de las habilidades blandas nombrado: “la inteligencia emocional”, la inteligencia emocional es un concepto importante ya

que, la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por no tener la capacidad de conocer y saber manejar las emociones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la inteligencia emocional aparece por primera vez como un concepto en la literatura psicológica en el año 1990 no obstante hasta 1998 el autor Daniel Goleman definió la inteligencia emocional como: como la capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones, esta teoría es conocida como modelo de las competencias emocionales, donde se abarcan diferentes competencias que facilitan el manejo de las emociones con uno mismo y los demás. Asimismo, este autor argumenta que para desarrollar la IE es necesario alcanzar las siguientes habilidades: Conciencia de sí mismo y de las propias emociones y su expresión; Autorregulación; Control de impulsos; Control de ansiedad; Regulación de estados de ánimo; Motivación; Optimismo ante las frustraciones; Empatía; Confianza en los demás y Artes sociales.

Por lo tanto, este concepto comienza a ir de la mano con las habilidades blandas y aunque dicha relación pudo haber sido encontrada hace mucho tiempo aun así tales conceptos con paso de los años habían sido refutados en distintas ocasiones.

Para el año 2016 María Tito Maya y Bill Serrano Orellana caracterizan la sociedad basada en información, el cambio acelerado, la globalización y la tecnología. Con estudios previos también encuentran que las habilidades blandas son:

- La comunicación en general
- La ética
- Gestión del Tiempo
- Organización
- Trabajo en Equipo
- Diversidad
- Servicio al Cliente
- Resolución de Problemas
- Pensamiento Critico
- Liderazgo

6.4 Competencias generadas por la pandemia del Covid-19

Al momento de llegar al 2020 nos encontramos con un proceso evolutivo que ya, no solo influye la era tecnológica si no una era donde el contacto social se tuvo que reducir a lo más mínimo por la pandemia causada por el Covid-19, por dicha pandemia existió un cambio en la capacidad operativa de trabajo de todas las organizaciones en todos sus niveles jerárquicos, causando con esto que dichas organizaciones se acomodaran a la nueva normalidad para poder mantenerse en el mercado, cambiando sus modelos de negocio, puestos de trabajo, funciones roles y alcance, para lo cual se incluyeron nuevas modalidades de trabajo como lo son: Teletrabajo o Home Office (Trabajo en casa) las cuales requieren del uso de herramientas tecnológicas permanentemente como medio para poder desarrollar. Aun así, varias organizaciones venían incluyendo el uso de herramientas tecnológicas mucho antes de la pandemia lo cual, ayudo a que estas crecieran más de lo que ya eran en términos de reconocimiento y se adaptarán con facilidad a la nueva modalidad de trabajo.

La razón común por lo que las organizaciones no desarrollan nuevas competencias blandas o fortalecen las que ya posee cada uno de sus colaboradores y estos por su parte no las desarrollan en otros espacios no laborales es por la falta de tiempo o de herramientas, lo cual por la pandemia si o si tuvo que comenzarse a desarrollar e incluir todas las herramientas que aportarán o permitieran dicho desarrollo. Es así como podría mencionarse que este fue uno de los pocos beneficios causados por la pandemia. Agregando a esto, un estudio realizado por Mercer para América Latina en el año 2020 denominado “Tendencias Globales de Talento 2020-2021” se ve enfocado al desarrollo del futuro donde encuentran habilidades blandas como:

- Adaptación al cambio
- Auto Gestión
- Resiliencia
- Priorización

Si bien las organizaciones piensan en tiempo presente y futuro suponiendo escenarios o queriendo llegar a estos es importante desarrollar habilidades blandas como las que menciona el estudio

realizado por Mercer con el objetivo de poder preparar a sus colaboradores para todas las situaciones e imprevistos que se pueden presentar en el desarrollo de sus labores.

Concluyendo con esto que con el paso de los años las organizaciones se encuentran en constante búsqueda de las competencias blandas que deben tener sus colaboradores con referencia al mercado que pertenecen, inclusive algunas de estas desean desarrollar nuevas habilidades, otras buscan encontrar esas habilidades faltantes para que sus empresas sean exitosas y por otro lado hay quienes apenas están adquiriendo las primeras habilidades blandas por falta de recursos, conocimiento o desinterés.

Y es por esto, que se puede observar que durante los primeros años de la investigación las primeras habilidades estaban enfocadas en el crecimiento propio de cada uno de los colaboradores dentro de una organización llegando al máximo de sus habilidades, al punto de que crezcan lo mayor posible donde es importante precisar que la tecnología no era algo contemplado dentro de su desarrollo, pero con el paso de los años se ve importante incluir este recurso para el desarrollo de habilidades blandas las cuales ya están enfocadas a nivel futuro y no solo para que se vean reflejadas a nivel personal.

7. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y RESKILLING EN LAS ORGANIZACIONES DE AMÉRICA LATINA

El desarrollo de competencias se define como un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados. (Ruiz, 2015). Definir el modelo de gestión por competencias será de gran importancia en este objetivo teniendo en cuenta que este método es fundamental para las organizaciones.

El desarrollo de competencias nace con la necesidad de implementar nuevos esquemas para las organizaciones enfocadas en talento humano. A continuación, se analizarán los conceptos dentro de lo que sería el desarrollo de competencias; en la primera parte podemos encontrar un complejo de comportamientos, teniendo en cuenta que se señala como comportamiento a cualquier acción realizada por el ser humano es decir que implica componentes cognitivos y emocional-afectivos.

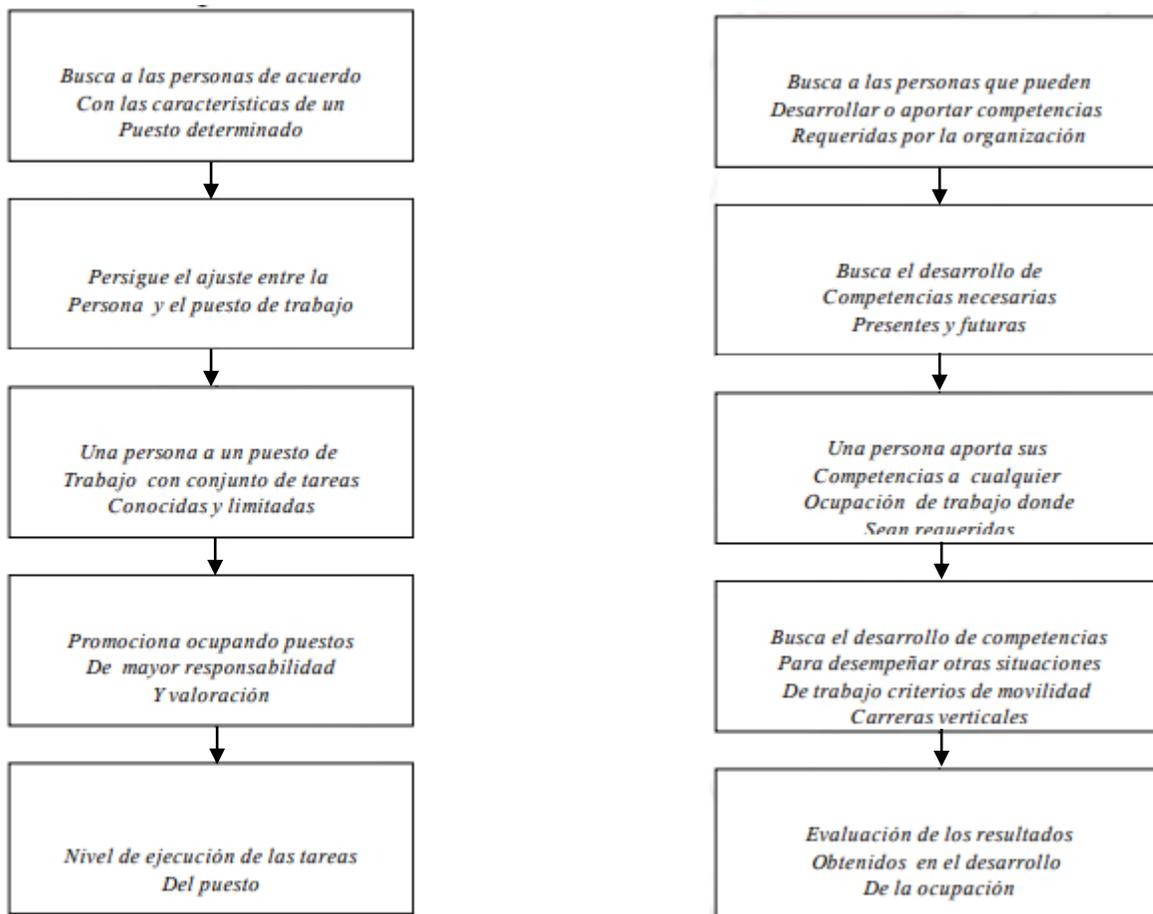
En un segundo aspecto es importante tener en presente que las competencias se desarrollan en un contexto determinado, las competencias que presente cada persona además de depender y que sean virtud de cada una estas mismas se deben al ambiente en el que se estén desarrollando y de acuerdo con eso, influye en las formas en las cuales actuamos y en este caso en la forma como ponemos a prueba nuestras competencias.

La definición de desarrollo de competencias también plantea un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y construir criterios correctos a partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores. (Zabaleta, 2003).

En consecuencia, el desarrollo de competencias toma realmente importancia cuando con esta misma se puede lograr alineación del personal con la planeación estratégica de la compañía, aumentar la satisfacción de los colaboradores lo que se ve reflejado en la utilidad del cargo y

productividad, disminuyendo niveles de ausentismo laboral, permitiendo a su vez el mejoramiento del clima laboral, desarrollo y calidad de vida de los miembros de la organización. (BELTRÁN, y otros, 2016) Igualmente se cree que las evaluaciones del desempeño se realizan solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-subordinado. Por esto lo que se quiere lograr con el desarrollo de competencias es transformar los modelos convencionales tal como se reflejan sus diferencias en el siguiente cuadro:

Figura 3.
Competencias blandas



Nota. La figura representa el comparativo entre el desarrollo de competencias de manera tradicional y de lo que se desea actualmente y en el futuro. Tomado de: Camejo, A. J. (2008). Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos *Revista Interdisciplinar*, (08). https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos.

El objetivo con este cuadro es poder observar como la Gerencia de los Recursos Humanos con el modelo es un dinamismo basado en un esquema oferta-demanda, donde las situaciones de trabajo demandan competencias y las personas; también se ve la integridad del proceso, porque cubre todos los niveles de la organización que se ven o pueden ser afectados por todos los procesos de gestión de Recursos Humanos.

Este modelo gerencial el cual contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados. Podría decirse que tiene una serie de consideraciones basadas en responder “qué se hace, cómo se hace y para qué se hace”, en base a estas preguntas las consideraciones que tiene en cuenta serian:

- Especificar o describir lo mayor posible cada puesto definiendo sus funciones y responsabilidades.
- Teniendo en cuenta la primera consideración otro punto base es definir prioridades, a pesar de que una lista de funciones sea larga se debe tener prioridad por realizar las más importantes.
- Emplear criterios medibles, es importante que a la hora de conseguir un candidato plasmar ideas medibles para ver si este mismo puede cumplir con las funciones y habilidades deseadas.

Un enfoque de este modelo es permitir el desarrollo de una gestión enfocada a elegir a las personas convenientes y a nivelar las que ya forman parte del equipo de trabajo. Dicho esto, el modelo de gestión por competencias tiene unos objetivos los cuales son:

1. **Optimizar y definir la mejor adecuación persona-cargo.** Poder determinar el mejor perfil por competencias le da a la empresa la gran chance de emplear a las personas más adecuadas. El Modelo por Competencias busca definir un marco de referencia en el cuál las personas sientan que el compromiso que hoy hacen se traduce en los logros del mañana. También definir los planes de capacitación y formación que están siendo requeridos por la organización.
2. **Alinear la estrategia directiva de la organización con la estrategia particular del Sector de RRHH.** Son las personas las que tienen el poder de verdaderamente lograr los

objetivos. RRHH tiene que ser el articulador entre la dirección, quien decide y define estrategias de negocio, con las personas que en definitiva realizan el trabajo para ello suceda.

- 3. Integrar específicamente las funciones y responsabilidades del sector de RRHH al modelo de gestión.** Este sector es clave a la hora de que ese modelo de Gestión funciones pues es el quien tiene que facilitar el lenguaje común de las competencias en toda la organización. Como parte de las tareas específicas y a modo de ejemplo, cuando RRHH tiene que seleccionar una persona para que se integre al equipo de trabajo, deberá emplear con claridad y disciplina el perfil por competencias que se ha definido para ese cargo. (Club responsables de Gestion de la Calidad, 2015).

En conclusión, el modelo de gestión por competencias genera mayor productividad, mejor selección de personal, menor rotación de personal, metas medibles que se le pueden dar seguimiento, empleados conscientes de sus responsabilidades, definir perfiles de trabajo acordes con la expectativa de una empresa. Para implementar con éxito esta práctica basada en un modelo de formación organizaciones es necesario identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis del modelo de negocio, sus estrategias y sus metas a corto, mediano y largo plazo; esto nos ayudara a identificar cuáles serán las competencias que deben o deberían tener todos los colaboradores y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones (Ruiz, 2015).

Después de comprender la importancia y cómo se desarrolla el Modelo de Gestión por competencias o Desarrollo por competencias da lugar para entender el nuevo modelo de formación “Reskilling” que fue impulsado por la pandemia y ha tomado mucho valor a nivel global en las organizaciones.

El Reskilling al ser un tipo de formación pensada en los colaboradores con el objetivo de que este sea capaz de desempeñarse en otras áreas y con otras funciones diferentes a las que ha realizado con anterioridad, genera así que los colaboradores sean mucho más versátiles dentro y fuera de la organización, lo cual trae consigo diferentes beneficios que se mencionarán más adelante.

Puede que en este momento muchas organizaciones quieran y necesiten desarrollar este tipo de formación pero no tenga claro cómo se puede desarrollar, que elementos y recursos son necesarios y, también en muchos casos algunas empresas por su necesidad de poder permanecer en el mercado durante la pandemia del Covid-19 realizaron algún tipo de práctica que acerca a la formación de Reskilling sin siquiera saberlo o desarrollarlo de la mejor manera adecuada.

En este punto se genera el interrogante: ¿Cómo se puede desarrollar un plan de formación de Reskilling?

Según el artículo “Reskilling: apuesta por la versatilidad del talento en la nueva normalidad” publicado por Randstad una de las empresas líderes en España de Talento Humano explica que los pasos claves para implementar un plan de formación exitoso de Reskilling son:

1. **Recluta talento con alta capacidad de aprendizaje:** Es fundamental contar con personas que demuestren predisposición y una mente abierta ante los cambios.
2. **Marca los objetivos:** Pon sobre la balanza tus intereses de negocio y las expectativas y el potencial de tus profesionales. No caigas en el cortoplacismo, sé realista y plantea las prioridades reales de la empresa.
3. **Proporciona los recursos:** Fomentar un cierto autoaprendizaje es positivo, pero, si quieres lograr los resultados óptimos, deberás contar con los medios adecuados para el desarrollo de este.
4. **Diseña tu plan de formación:** Teniendo en cuenta la disponibilidad de los trabajadores, su horario y su agenda, debes asignar las franjas formativas. En el caso de la formación online, que ofrece una mayor libertad, se permite una mayor autogestión del tiempo, pero asegúrate de que realmente se ponga en marcha. Trata de ponerlo fácil y de adaptarte a las necesidades de cada persona.
5. **Apuesta por el mentoring y reverse mentoring:** La formación no tiene por qué proceder siempre de un recurso externo. Los profesionales tienen mucho que aportar,

y el equipo puede retroalimentarse. El mentoring plantea un intercambio desde los profesionales más sénior a los más júnior, y suele ser más técnico y procedimental. El reverse mentoring se practica a la inversa, los más jóvenes pueden ofrecer unos conocimientos sobre últimas tendencias que aporten una gran frescura al talento más experimentado.

6. **Mide los resultados y trata de mejorar:** De los errores se aprende, y puede que no todas las acciones logren los resultados esperados. Nútrete del valioso feedback que pueden ofrecerte tus profesionales y sé muy observador. (randstad, 2020)

La importancia que tiene desarrollar este tipo de formación en las organizaciones se evidencia al permitir formar colaboradores que se pueden adaptar con facilidad a las contingencias, a la evolución constante del entorno, de la tecnología, los modelos de negocios y de todas aquellas cosas que pueden impactar de manera directa e indirecta a la organización. Por otra parte este tipo de formación comienza a ser una estrategia fundamental en las organizaciones por todos los beneficios que puede aportar a corto, mediano y largo plazo.

8. LAS VENTAJAS DE REALIZAR “RESKILLING” PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO EN AMÉRICA LATINA

Actualmente, se identifican dos factores principales por los cuales los colaboradores de las organizaciones deben desempeñar nuevas funciones y con ello adquirir nuevas competencias para dichas funciones.

El primer lugar, el mercado laboral evoluciona constantemente a causa de la Cuarta Revolución Industrial, la cual se caracteriza por la fusión de nuevas tecnologías para los diferentes contextos como lo son físico, digital y biológico por lo tanto, se ve un impacto en todas las industrias y personas. Es por ello que se podría decir que las organizaciones se han visto obligadas a renovar su procesos internos y externos provocando así nuevas necesidades en los colaboradores.

En segundo lugar, la pandemia causada por el Covid-19 sometió a las empresas a tener que implementar nuevas estrategias en sus modelos de negocio y con ello, los colaboradores de las organizaciones tuvieron que asumir nuevas responsabilidades o cambios de puesto a uno existente o nuevo.

Con estos dos factores los colaboradores y organizaciones que no consiguen evolucionar, adaptarse, desarrollar nuevas habilidades y competencias acabarán saliendo del mercado laboral por lo tanto, el aprendizaje y la continua actualización de nuevas habilidades y competencias comienza a ser un factor fundamental en las organizaciones. De esta manera, el Reskilling es un programa de formación que favorece la adaptación, la flexibilidad y motivación al cambio e impacta de manera positiva en los colaboradores.

Las ventajas de realizar Reskilling en las organizaciones son:

1. Mejora la productividad: Capacitar de manera constante y permanente a los colaboradores genera ambientes de trabajo en los cuales se sienten cómodos, felices y disfrutan desempeñar sus funciones consiguiendo así que todo eso se vea reflejado en el producto o servicio final.

2. Mayor orientación y consecución de los objetivos propuestos: Los colaboradores están más orientados, organizados con los objetivos que desea alcanzar la organización y en algunos casos llegan a sentir estos objetivos como algo propio y no de manera ajena.
3. Mejora la imagen de la marca: Esta parte se puede ver desde muchos puntos y algunos de estos son La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el compromiso que ven los consumidores de la marca con los colaboradores.
4. Combate la brecha digital: Facilitando la transición y adaptación dando herramientas a los colaboradores para poder reinventarse y desempeñarse.
5. Ventaja competitiva: Con la mezcla de las ventajas mencionadas anteriormente se genera la ventaja competitiva, permitiendo con esto que el producto o servicio sea diferencial para los consumidores.
6. Flexibilidad para adaptarse a las contingencias: Permite que los colaboradores estén preparados de alguna manera para las contingencias como lo es la pandemia del Covid-19.
7. Promueve la cultura del aprendizaje: Se crea en los colaboradores el interés y las ganas de estar capacitándose de manera constante y no solo dentro de la organización si no de manera autónoma.
8. Fomenta la adaptabilidad al cambio: las personas tienen una tendencia marcada sobre el rechazo al cambio por todo lo que esto puede traer, este tipo de formación busca mitigar esta tendencia y generar una cultura de flexibilidad y mente abierta.
9. Retiene el talento humano de la organización: Los colaboradores que tienen buenos ambientes de trabajo, que son felices haciendo sus funciones, que sienten que las empresas piensan en ellos al desarrollar este tipo de formación, son pocas las posibilidades de que estos se retiren.

Dos empresas que han tenido estos beneficios al implementar Reskilling:

1. **Amazon:** En el año 2019 lanzó un programa que buscaba favorecer la adaptación de nuevas competencias y habilidades futuras en el mercado laboral desarrollándose para alrededor de 100.000 colaboradores; el programa de Reskilling favoreció la puesta en marcha de tres iniciativas:
 - Amazon Technical Academy: Programa para formar a los colaboradores para adquirir habilidades labores específicas de ingeniería de Software.
 - Associate2Tech: Programa para formar a los colaboradores en roles relacionados con las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones).
 - Machine Learning University: Programa con el objetivo de formar y reforzar a colaboradores que cuenten con experiencia en los ámbitos de la tecnología para que puedan avanzar en su carrera profesional.

2. **AT&T (American Telephone & Telegraph):** En el año 2013 decidió formar en nuevas habilidades y competencias a los colaboradores con los que contaban actualmente a cambio de contratar nuevas personas que contarán con estas, es así como se puso en marcha la iniciativa “Workforce 2020” para 280.000 empleados poniendo a disposición:
 - Una herramienta que permite crear los perfiles profesionales que recogen las competencias y experiencia, y que a su vez detecta las habilidades que debe reforzar cada colaborador, asimismo esta herramienta también ayuda a que los cobradores pueden encontrar vacantes que realmente se adapten a su perfil y les permita el crecimiento profesional de manera continua.
 - Una herramienta que proporciona las tendencias de contratación dentro de la organización y de los perfiles necesarios para esta, con esto se busca que los colaboradores pueden realizar diferentes cursos online que les permita acreditarse en las habilidades y competencias identificadas y a su vez reforzar las actuales.

9. RECOMENDACIONES

Las empresas que desean incluir o desarrollar este modelo de formación deberán tener o crear semilleros de formación e identificar cuáles son los talento objetivos para formarlos según los nuevos cargos y perfiles identificados haciendo una caracterización de los colaboradores que realmente desean ser promovidos, que les gusta aprender, que tienen el interés de realizar este tipo de formación y sobre todo validar cuáles son las competencias blandas que podrían desarrollar. Asimismo, es necesario incluir dentro de las políticas de Gestión Humana en la parte de Selección y Promoción, considerar principalmente a los colaboradores internos y en caso de que ninguno de los colaboradores cumpla con el perfil para la formación por Reskilling buscar estos de manera externa.

Adicionalmente, es inevitable validar que los perfiles de cargo o manuales de cargo no sean estrictos, es decir que realmente contengan las competencias que necesita dicho colaborador, dejar estos un poco más flexibles teniendo en cuenta que la empresa es la que los va a formar.

Las organizaciones actualmente, buscan poder adaptarse al mercado pero muchas veces no realizan una verdadera verificación de las brechas de formación, por lo tanto los planes de acción que buscan o desarrollan no son los apropiados, para ello es importante realizar un estudio a profundidad que permita evaluar el estado actual versus lo que se quiere conseguir.

Una guía para identificar las necesidades de formación es:

1. Qué quiero lograr: Establecer el estándar de desempeño que se quiere lograr, cómo quiero que los colaboradores desarrollen sus funciones y así poder realizar un comparativo permitiendo detectar las necesidades.
2. Investigación y análisis: Evaluar en qué nivel se encuentran las competencias actuales y a su vez identificar el nivel de las nuevas competencias que se desea implementar; esto se puede realizar por medio de entrevistas individuales con la persona a cargo de cada puesto de trabajo, cuestionarios que miden competencias y habilidades, observación y comparación con lo

deseado, simulación de funciones con los colaboradores poniendo así en prueba sus capacidades y evaluación de desempeño.

3. Investigación de campo: Una vez identificadas las brechas de formación es necesario diseñar un plan de acción que se acomode a la realidad operativa.
4. Priorización: Priorizar la formación según el análisis realizado y lo que se desea lograr teniendo en cuenta los objetivos a mediano y corto plazo de la organización.
5. Cuál es el tipo de formación: En este punto es necesario establecer la duración del programa de formación, la metodología y el costo de esta.

Con esta guía es posible identificar si las habilidades y competencias que tienen actualmente los colaboradores son suficientes para los objetivos deseados, también si se acomodan al modelo de negocio y a los puestos de trabajo, por otro lado permite observar si es necesario cambiar puestos de trabajo lo cual requiere de habilidades y competencias diferentes que se puedan adaptar a la realidad operativa de las organizaciones y su entorno cambiante.

10. CONCLUSIONES

Las competencias blandas con el paso de los años se habían venido reafirmando y dando un nombre en específico para cada una de estas, principalmente se habla de las competencias de manera general y se entendían como la habilidad para desempeñarse frente actividades y problemas siendo esto una forma muy genérica, posteriormente, se comienzan a definir y a identificarse unas de otras así:

Para el año 2010 las competencias eran: Argumentación propia de la opinión; La negociación de significados (Mínimos no negociables); El equilibrio efectivo; Idiomas; Capacidad de aprendizaje; Iniciativa; Perseverancia. En este punto es importante mencionar que no se había dado una separación en su totalidad de las competencias duras con las blandas dado que la competencia de idiomas hace parte de la categoría de las competencias duras.

Año 2015: Habilidades sociales; Comunicación Asertiva; Forma de ser; Acercamiento a los demás siendo estas específicas de las competencias blandas. . Para este mismo año se empieza a tener en cuenta la Inteligencia emocional, siendo esta una competencia requerida para diferentes cargos la cual en muchos casos se mencionó como el éxito y el plus que tenían los grandes líderes de las organizaciones y lo que les permitía ser más exitosos.

Año 2016: La comunicación en general; La ética; Gestión del Tiempo; Organización; Trabajo en Equipo; Diversidad; Servicio al Cliente; Resolución de Problemas; Pensamiento Crítico; Liderazgo. Este tipo de competencias se ha mantenido durante años y siguen siendo requeridas en muchas organizaciones.

Las competencias comienzan a cambiar o mejor dicho a necesitar desarrollar otras cuando llega la pandemia del Covid-19 esto provoco que las personas ya no solo necesitarán las competencias anteriormente mencionadas, sino que debían desarrollar unas que se acomodaran a la nueva realidad y adicional pensando en los puesto de trabajo del futuro, en este momento se cree que muchos de los trabajos que existen hoy en día irán desapareciendo con los años por la evolución

del entorno, por lo tanto las competencias establecidas para el año 2020 son: Adaptabilidad al cambio, Auto gestión, Priorización y Resiliencia.

Con esta nueva realidad nace un nuevo tipo de formación llamado “Reskilling” el cual tiene como objetivo desarrollar nuevas competencias en los colaboradores para que pueden desempeñar una función diferente a la antes realizada; este tipo de formación fomenta la adaptación, versatilidad y movilidad con facilidad de los colaboradores lo cual permite que los colaboradores estén preparados para las contingencias, los problemas e imprevistos que se pueden presentar en cualquier momento.

Ahora bien, por qué es importante o necesario que las organizaciones de América Latina desarrollen este tipo de formación en sus colaboradores; a continuación se explican las razones principales:

El futuro laboral del mercado tendrá un enfoque digital muy marcado por la automatización y robotización de procesos lo cual desplaza y elimina los puestos de trabajos que hoy en día se conocen.

Ventaja competitiva: Generar nuevas competencias pensadas en el modelo de negocio permite aumentar la productividad, trabajar con mayor agilidad y cuidado lo cual se ve reflejado en el producto o servicio final ofrecido.

Fidelización: Ofrecer capacitación y desarrollo constante en los colaboradores se convierte en un plus para estos y es así como se sienten comprometidos, felices y agradecidos con su trabajo.

Flexibilidad: Permite preparar a toda la organización ante cualquier contingencia como la que hemos vivido desde el año 2020 por la pandemia del Covid-19.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – BBVA -, (7, Mayo, 2021). Reskilling' y 'upskilling': renovarse en tiempos de incertidumbre. <https://www.bbva.com/es/reskilling-y-upskilling-renovarse-en-tiempos-de-incertidumbre/>.
- Beltran, M. I., Zuleta, C. G., Malagon, E. F., Torres, F. R., Gonzales, I. C., & Ortiz, A. P. (2016). Implementación de un modelo de gestión por competencias. En M. I. Beltran, C. G. Zuleta, E. F. Malagon, F. R. Torres, I. C. Gonzales, & A. P. Ortiz, (2016) *Implementación de un modelo de gestión por competencia Basado en la teoría de martha Alles para Colvapor SAS* . [Tesis de posgrado]. Universidad Piloto de Colombia . <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003425.pdf>
- Bexler, J. (2019). *Las habilidades blandas y su relación con la inteligencia emocional en los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y Millennials de cuatro empresas financieras de Arequipa metropolitana*. [Tesis de Maestria]. Universidad Nacional de San Agustín Arequipa <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11257>
- Blanco, A. (2009). Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior. *Revista De Pedagogía*, 61 (4), 155-156 <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/28821>
- Boyatzis, R. (1982). The competent manager: A Model for effective performance. *Strategic Management* 4 (04) 297 - 387 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250040413>
- Camejo, A. J. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Revista Interdisciplinar*. (08). https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos.

Club Responsables de Gestión de Calidad. (2015). El tercer principio de la calidad gestión por competencias. <https://clubresponsablesdecalidad.com/el-tercer-principio-de-calidad-gestion-por-competencias/>

Figueroa, M. d. (2004). Inteligencia emocional: instrumento clave en las organizaciones asociativas del siglo XXI. *Revista Venezolana de Economía Social* 4 (06). 104-107. <https://www.redalyc.org/pdf/622/62240806.pdf>.

Gardner, H., & Goleman, D. Estructuras de la mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples. (2001),. & . Working with emocional inteligenca (1998). En Rodriguez,L, (2020), En *Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente Universitario* [Paper de Investigación]. Universidad Norbert Wiener. file:///C:/Users/gerpe/Downloads/1321-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6218-1-10-20200507.pdf

Goleman, D. (1990). La practica de la inteligencia emocional. Kairós [.https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf](https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf)

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. [Paper de Investigación]. Universidad de Chicago. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18121/w18121.pdf

Hymes, D. H. (1972). On Communicative Competence. *Pride & Holmes*. Penguin. <http://www.homes.uni-bielefeld.de/sgramley/Hymes-1.pdf>.

La escuela de organización industrial. (26, marzo,2015). Modelo de Gestión por Competencias., <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>.

Mastache. A., Miguez, D., Nates, L., Cedrato, M.L., Olando, M.T.y Kurlat, M. (2007). Formar Personas Competentes: Desarrollo de competencias tecnologicas y psicosociales.. Novedades Educativas [.https://books.google.com.co/books?id=jgIIUSMYq_wC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=jgIIUSMYq_wC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*. 1 (12). 59-76
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>.
- Millán Colín, D. P. (2020.). Desarrollo de habilidades blandas en materia de inteligencia emocional en los profesionales. [Trabajo de Grado]. Tecnológico de Monterrey.
<https://hdl.handle.net/11285/636879>.
- Mujica Leiva, . (2015). Habilidades Blandas. 1library. <https://docplayer.es/35848598-Habilidades-blandas-n-1-enero-que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden.html>.
- Organización Mundial de la Salud -OMS-. (11, marzo,2020). Caracteriza a COVID-19 como una pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Perez, E., & Soto-Ortigoza, M. (2021). Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempos de covid-19. *Puls Economía*. 9 (2). 30-42.
<http://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/500>.
- Randstad, (4,septiembre,2020). reskilling: apuesta por la versatilidad del talento en la nueva normalidad. <https://www.randstad.es/tendencias360/reskilling-apuesta-por-la-versatilidad-del-talento-en-la-nueva-normalidad/>
- Villanueva, G., & Casas, M. d, (2010) e-competencias: nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación, la globalidad y la generación del conocimiento, *Signo y Pensamiento*, 124-138.

Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Documentos de Proyectos. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-. <http://hdl.handle.net/11362/45759>.

Whitmore, P. G. (1972). What are soft skills? En P. G. Whitmore, *What are soft skills?*

Zabaleta, A. T, (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el caribe*, 115-133..

GLOSARIO

Competencias Blandas: hace referencia a como un conjunto de competencias Socioemocionales e interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal, tal como lo plantean los autores Gardner y Daniel Goleman. (Siu, 2020).

Covid-19: es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China) (Organización panamericana de la salud, 2020).

Desarrollo por Competencias: es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios.

Reskilling: se refiere "a la adquisición de nuevas competencias para poder pivotar de un puesto a otro, de una función a otra", Como señala David López Calvo, director de Adecco Learning & Consulting (BBVA, 2021).

Upskilling: desarrollar o mejorar competencias para desempeñarse en el mismo puesto de trabajo.