

ARTÍCULO ORIGINAL

## Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI

### *Soft skills for the 21<sup>st</sup> century workforce*

■ FERNANDO VERA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN EDUCACIÓN (CHILE)

Recibido • Received: 15 / 04 / 2021

Corregido • Revised: 20 / 05 / 2021

Aceptado • Accepted: 30 / 05 / 2021

### RESUMEN

Las competencias blandas son atributos personales que marcan la diferencia entre un profesional y otro, independientemente de su área disciplinar. El diferenciador clave es que estas competencias no se relacionan con el trabajo que se hace, sino con cómo se trabaja. Por lo mismo, no son específicas de un solo trabajo y dejan a la nueva fuerza laboral bien preparada para un panorama que cambia rápidamente, donde la adaptación a nuevos entornos es fundamental. Por ello, los empleadores actualmente buscan una fuerza laboral que posea tanto competencias blandas como duras. En este contexto, este estudio busca identificar las 10 competencias blandas más importantes para el buen desempeño en el mercado laboral chileno. La muestra corresponde a 45 ejecutivos de empresas de mediano y gran tamaño. La información se recoge mediante un cuestionario tipo escala de Likert, autoadministrado en línea. Los resultados muestran que la industria le asigna gran valor a la comunicación efectiva, resolución de problemas, pensamiento crítico, trabajo en equipo, adaptabilidad, creatividad, coordinación, gestión del tiempo, ética laboral y negociación (M= 4,080).

**PALABRAS CLAVE:** Competencias blandas; atributos personales; exigencia; mercado laboral.

## ABSTRACT

Soft skills are personal attributes that make the difference between one professional and another, regardless of their disciplinary area. The key differentiator is that these skills are not related to what work you do, but how you work. Therefore, they are not specific to a single job and leave the new workforce well prepared for a rapidly changing landscape, where adaptation to new environments is pivotal. For this reason, employers are currently looking for a workforce that has both soft and hard skills. In this context, this study seeks to identify the 1top 10 soft skills for good performance in the Chilean labor market. The sample corresponds to 45 executives from medium- and large-sized companies. The information is collected through a Likert scale questionnaire, self-administered online. The results show that the industry places great value on effective communication, problem solving, critical thinking, teamwork, adaptability, creativity, coordination, time management, work ethic and negotiation (M = 4.080).

**KEYWORDS:** Soft skills; personal attributes; requirement; labor market.

## Introducción

Sin duda, el mercado laboral actual es muy distinto de lo que fue hace tres décadas atrás, cuando el foco estaba en las competencias técnicas o duras. Hoy, las empresas requieren completar sus plazas con profesionales capaces de balancear bien sus competencias técnicas con sus competencias socioemocionales - las así llamadas competencias blandas o *soft skills*. Estos atributos diferenciales incluyen comunicación efectiva, empatía, autonomía, empatía, toma de decisiones, honestidad, integridad y sentido del humor, entre otras (Vera, 2016; Vera, 2020; Hyder et al., 2020). En realidad, conforman un conjunto de competencias personales que permiten a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral, trabajar bien con otros, desempeñar bien una tarea y alcanzar las metas personales y organizacionales.

Es más, el nuevo escenario laboral es mucho más inclusivo. Por lo mismo, los equipos al interior de las organizaciones son muy diversos. De hecho, se observan colaboradores de múltiples grupos étnicos y étnicos, quienes, junto con sus diversas experiencias formativas y laborales contribuyen al buen desempeño organizacional. Esta nueva realidad se ha traducido en una alta demanda de competencias blandas (Bailly y Lene, 2013; Connell et al. 2014; Balcar, 2017; Vera, 2020). Son estos atributos personales los que permitirían a la nueva fuerza laboral interactuar, de manera efectiva, con todos, independientemente del nivel en que se encuentren en el organigrama organizacional. Estas interacciones también incluyen a otras personas, tales como clientes, vendedores, asesores, visitas, etc. Por consiguiente, las empresas hoy buscan a candidatos que poseen ambos tipos de competencias.

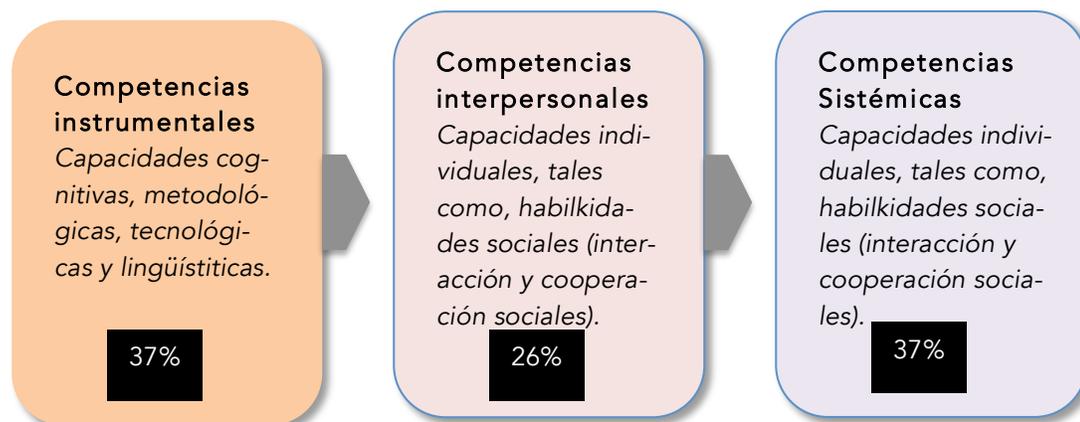
En efecto, muchos empleadores están priorizando las competencias blandas en los perfiles profesionales y técnicos. De una forma u otra, los equipos humanos tendrán que interactuar con otros. Por ejemplo, si un ingeniero no puede comunicarse bien con el resto del equipo, es probable que surjan problemas. Los empleadores también favorecen estos atributos diferenciales porque son transferibles y replicables en los demás. En este contexto, este estudio busca identificar las 10 competencias blandas más importantes para el buen desempeño en el mercado laboral chileno.

## Revisión de la literatura

### *Más allá de la formación disciplinar*

Las competencias personales son un conjunto de atributos interpersonales que caracteriza las relaciones de una persona con otras. Hoy más que nunca, la industria demanda profesionales altamente efectivos, que sean capaces de armonizar coherentemente sus conocimientos técnicos con sus capacidades socioemocionales (Vera, 2016). Algunos investigadores sostienen que las competencias interpersonales son las más importantes en todas las áreas de una empresa (Sheikh, 2009; Lowden et al., 2011; Vasanthakumari, 2019). Sin embargo, las competencias blandas, que en el mundo académico se conocen como competencias genéricas, abarcan tanto competencias instrumentales (37%), competencias interpersonales (26%) y competencias sistémicas (37%). Los porcentajes corresponden al desarrollo competencial estimado que los profesionales actuales deberían exhibir en su desempeño laboral, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1:** *Competencias genéricas o soft skills*



Fuente: Tomado de Tipología de competencias Tuning (Vera, 2021).

Como es de advertir, las competencias blandas son el fundamento del buen desempeño laboral y el éxito profesional (John, 2009; Vera, 2016; Vera y Tejada; 2020; World Economic Forum, 2020). Estas competencias promueven una actitud positiva, una comunicación efectiva, una interacción respetuosa y, en el mejor de los casos, una mirada sistémica a los problemas. Por tanto, estos atributos diferenciales están compuestos de competencias instrumentales, competencias interpersonales y competencias sistémicas. En su conjunto, estos atributos diferenciales permiten caracterizar a una persona, de manera integral. En efecto, una persona con un alto desarrollo competencial podría verse innovando, impulsando nuevos proyectos, construyendo redes colaborativas y atreviéndose a emprender nuevos desafíos, de manera permanente. Por ello, estas competencias del siglo XXI juegan un rol fundamental en el éxito personal y organizacional. A pesar de que existen diversas tipologías de competencias blandas, parece complejo listar todos los atributos diferenciales que una persona puede desarrollar para desempeñarse exitosamente en el mercado laboral. Sin embargo, a continuación se comparte un conjunto de competencias blandas que podría ser orientador.

**Tabla 1:** *Tipología de competencias blandas*

Competencia	Subcompetencia
Comunicación efectiva	Comunicación oral, comunicación escrita, lenguaje corporal, escucha activa, oratoria pública.
Trabajo en equipo	Colaboración, facilitación, cooperación, toma de conciencia, persuasión, Inteligencia emocional, empatía, tolerancia.
Liderazgo	Pensamiento estratégico, mentoría, delegación, diplomacia, retroalimentación, crítica constructiva, gestión, motivación, negociación.
Resolución de problemas	Adaptabilidad, capacidad analítica, iniciativa, pensamiento crítico, pensamiento lateral, pensamiento lógico, inventiva.
Ética laboral	Confianza, cortesía, energía, entusiasmo, paciencia, respeto, atención, dedicación, disciplina, independencia.
Creatividad	Imaginación, curiosidad, flexibilidad, inspiración, investigación, escepticismo, experimentación.

Fuente: Elaboración propia.

Complementariamente, conviene señalar que el número de competencias blandas requerido depende de las funciones y del puesto ocupacional. Por ejemplo, un gerente de recursos humanos requiere un gran número de competencias genéricas entre todas las funciones estratégicas en una organización. Por su parte, un gerente general requiere mayor autonomía, iniciativa, gestión de personas, autoconfianza y pensamiento estratégico. En este sentido, el estudio “*The importance of soft skills in the job market*” (Boostrs, 2020) encontró que cerca del 90% de los puestos ocupacionales requieren competencias blandas y, en promedio, los avisos de trabajo exigen 4 atributos diferenciales en los candidatos. Adicionalmente, los resultados de este estudio muestran que las competencias blandas más demandadas son:

- Comunicación efectiva,
- Capacidad organizativa,
- Toma de decisiones, y
- Trabajo en equipo.

#### *Importancia de las competencias blandas en el mercado laboral*

Sin duda, las competencias blandas son un componente esencial para vehicular el trabajo con otros y tener una influencia positiva en la toma de decisiones, independientemente del tamaño de una empresa. Específicamente, Sin duda, la mayoría de las interacciones requieren algún nivel de competencias blandas. Por ejemplo, en una empresa se podría negociar para adjudicarse un contrato, presentar nuevas ideas a colegas, resolver diversos tipos de problemas y construir redes, y así, sucesivamente. Si bien las cualificaciones técnicas son importantes, éstas no son suficientes para determinar el éxito en la era moderna (Heckman y Rubinstein, 2001; Sheeta, 2014; Vera, 2016; Rodemero et al., 2019). En efecto, independientemente de los avances tecnológicos, estos atributos personales permiten mejorar el desempeño personal, tomar decisiones acertadas, generar *rapport*, impulsar ideas innovadoras y atreverse a emprender, entre otras actuaciones. En realidad, predicen el éxito (Heckman, 2001). Las siguientes razones permiten relevar la importancia de estas competencias para la fuerza laboral del siglo XXI:

- Sin competencias blandas, las competencias técnicas son inútiles. En la mayoría de trabajos, las competencias técnicas por sí solas no son efectivas. Además, las competencias blandas logran que otras competencias adquieran valor.
- La gestión moderna se centra en las personas. Por ello, saber relacionarse con los demás es un factor crítico de éxito.
- Los clientes demandan competencias blandas. Por tanto, saber comunicarse efectiva y eficientemente con los clientes es un factor vital para el éxito de una organización.

- El futuro laboral dependerá de las competencias blandas. Dado la automatización de ciertas tareas, las competencias técnicas experimentarán un declive. Este escenario permitirá que las competencias blandas se conviertan definitivamente en un diferenciados clave en los ambientes laborales.

## MÉTODO

### *Enfoque y procedimiento*

Se trata de un estudio cuantitativo que mide la importancia de cada atributo desde la perspectiva de reclutadores de personal, mediante un cuestionario *ad hoc*. Para ello, durante el primer semestre de 2020 se solicita a 5 docentes de negocios listar diversos atributos diferenciales que, según su perspectiva, actualmente son los más requeridos en el mercado laboral. Con las respuestas se crea un listado de 95 competencias blandas. Adicionalmente, se contacta a 45 ejecutivos chilenos y se les solicita listar las competencias blandas que, desde su perspectiva, son las más requeridas para un buen desempeño organizacional. Se reciben listados entre 9 y 15 competencias. Estratégicamente, se procede a codificar ambos listados, considerando como categorías los conceptos que se emplean más frecuentemente en la literatura revisada.

Finalmente, se determinan las 10 competencias blandas que son consideradas más importantes en el mercado laboral actual. Con dicho listado, se construye un cuestionario de 10 preguntas, tipo escala Likert, con valores entre 1= *Nada importante*, 2 = *Ligeramente importante*, 3= *Moderadamente importante*, 4= *Muy importante* y 5= *Extremadamente importante*. Las competencias blandas definidas son: *Comunicación efectiva*, *Resolución de problemas*, *Trabajo en equipo*, *Pensamiento crítico*, *Adaptabilidad*, *Creatividad*, *Coordinación*, *Gestión del Tiempo* y *Ética laboral*. El cuestionario se disponibiliza en Google Forms para su autoadministración en línea.

### *Muestra*

La muestra comprende un total 45 ejecutivos chilenos de empresas de gran y mediano tamaño, de los cuales 25 son hombres y 20 son mujeres (56% y 44%, respectivamente), con una edad promedio de 41 años (SD= 8.0). La gran mayoría de respondentes pertenece a empresas de gran tamaño (62%), seguidos por ejecutivos pertenecientes a empresas de mediano tamaño (38%). La mayoría de los respondentes son hombres (56%), seguidos por mujeres (44%).

### Objetivos

El objetivo general es identificar las 10 competencias blandas más importantes para el buen desempeño en el mercado laboral chileno. De este modo, las preguntas principales de esta investigación son:

1. Conocer el nivel de importancia que las competencias blandas tienen para el desempeño laboral.
2. Identificar la competencia blanda que resulta más importante para el desempeño personal.
3. Determinar la tipología de competencias blandas mejor valoradas para el desempeño laboral.

## RESULTADOS

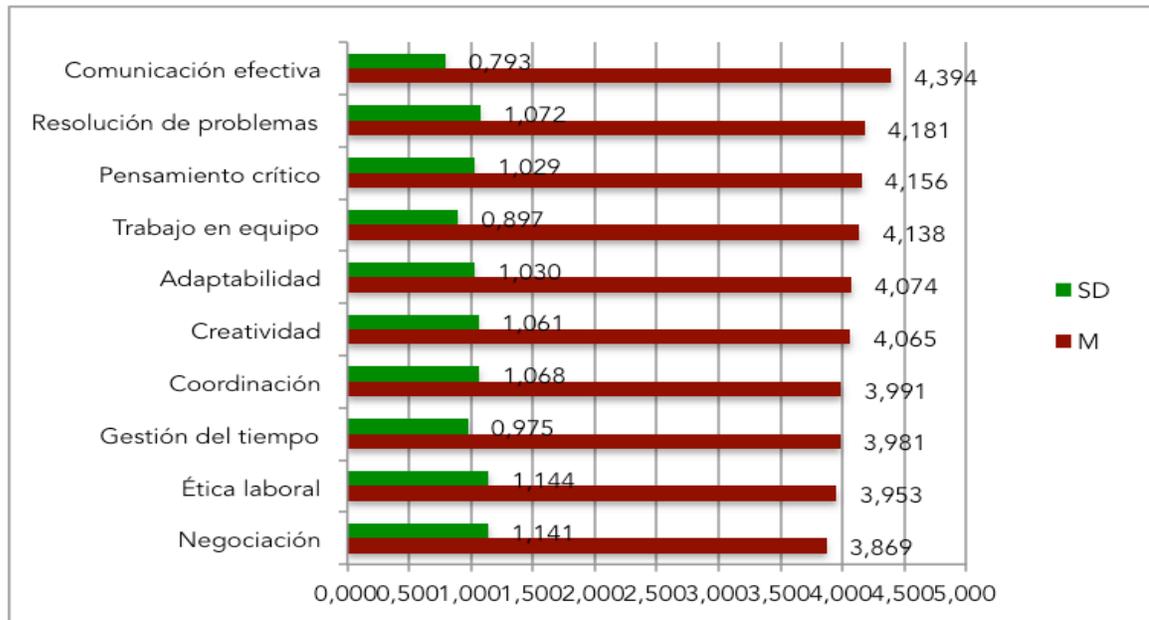
Los resultados presentados en la Tabla 4 y en la Figura 2 muestran que todos los puntajes están sobre 3, lo que sugeriría que todos los ejecutivos encuestados reconocen la importancia de las competencias blandas en el desempeño laboral. De las 10 competencias blandas evaluadas, destaca Comunicación efectiva ( $M= 4,394$ ). Adicionalmente, en los puntajes sobre 4, se observa que las competencias blandas evaluadas cubren las competencias instrumentales (Comunicación efectiva), las competencias interpersonales (Trabajo en equipo) y las competencias sistémicas (Pensamiento crítico, Adaptabilidad y Creatividad).

**Tabla 4:** Estadísticos descriptivos de competencias blandas

Competencia blanda	N	M	SD
1. Comunicación efectiva	45	4,394	0,793
2. Resolución de problemas	45	4,181	1,072
3. Trabajo en equipo	45	4,156	1,029
4. Pensamiento crítico	45	4,138	0,897
5. Adaptabilidad	45	4,074	1,030
6. Creatividad	45	4,065	1,061
7. Coordinación	45	3,991	1,068
8. Gestión del tiempo	45	3,981	0,975
9. Negociación	45	3,953	1,144
10. Ética laboral	45	3,869	1,141

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Respuestas al cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En esencia, los ejecutivos de las organizaciones consultados creen que las competencias blandas son importantes en sus colaboradores. Esta percepción es transversal, independientemente del tamaño de la organización y coincide con otros hallazgos en la materia (Lowden et al., 2011). Por otra parte, la importante valoración, que le se asigna a las competencias blandas en las organizaciones, está en línea con estudios previos (John, 2009; Redomero et al., 2019; Vera y Eneko, 2020; World Economic Forum, 2020). Lo anterior viene a corroborar la necesidad de formar a la futura generación de profesionales, tanto en contextos formales, no formales como informales.

Los resultados también indican que las competencias críticas para el éxito laboral deberían incluir una buena comunicación para así ser capaz de mantener una actitud positiva, construir buenas relaciones interpersonales y resolver problemas de diversa índole (Heckman y Rubinstein, 2001; Boosters, 2020; Hyder, 2020). Por tanto, este estudio podría servir al cuerpo docente a reconocer la criticidad del desarrollo de competencias blandas para la nueva fuerza laboral.

Además, los resultados podrían orientar la búsqueda de capital humano poseedor de atributos diferenciales y ayudar a los centros educativos a incluir competencias de empleabilidad en sus propuestas formativos, con lo cual, también se contribuiría a mejorar las metodologías de aprendizaje y enseñanza, a nivel transversal.

## REFERENCIAS

- Bailly, F., & Lene, A. (2013). The personification of the service labour process and the rise of soft skills: A French case study. *Employee Relations*, 35, 79-97.  
<https://doi.org/10.1108/01425451311279429>
- Balcar, J. (2017). Is it better to invest in hard or soft skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 2017, 453-470.  
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fjournals.sagepub.com%2Fdoi%2Ffull%2F10.1177%2F1035304616674613>
- Boostrs (2020). The importance of soft skills of soft skills in the job market in the job market. An analysis of the soft skills demand by job, function and seniority level.  
[https://boost.rs/wp-content/uploads/2020/11/BOOSTRS\\_SOFT\\_SKILLS\\_STUDY\\_2020.pdf](https://boost.rs/wp-content/uploads/2020/11/BOOSTRS_SOFT_SKILLS_STUDY_2020.pdf)
- Connell, J., Gough, R., McDonnell, A., y Burgess, J. (2014). Technology, work organization and job quality in the service sector: An introduction. *Labour & Industry*, 24, 1-8.  
<https://doi.org/10.1080/10301763.2013.877117>
- Heckman, J. y Rubinstein, Y. (2001). The Importance of Noncognitive Skills: Lessons from the GED Testing Program. *American Economic Review* 91(2):145-149.  
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.91.2.145>
- Hyder, H., Mahmood, Z. y Hamid, S. (2020). Soft skills: a research study on outdoing academics and conquer the World. *PJAE*, 17(7), 7805-7815.  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3412>
- James R. F. y James M. L. (2004). *Teaching Career and Technical Skills in a Mini World of Business*. *Business Education Forum*, 59(2), 39-41
- John, J. (2009). *Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students*. Research Paper.  
[https://www.researchgate.net/publication/228136153\\_Study\\_on\\_the\\_Nature\\_of\\_Impact\\_of\\_Soft\\_Skills\\_Training\\_Programme\\_on\\_the\\_Soft\\_Skills\\_Development\\_of\\_Management\\_Students](https://www.researchgate.net/publication/228136153_Study_on_the_Nature_of_Impact_of_Soft_Skills_Training_Programme_on_the_Soft_Skills_Development_of_Management_Students)
- Lowden, K., Hall, S., Ellio, D. D., y Lewin, J. (2011). *Employers' perceptions of the employability skills of new graduates*. Edge Foundation.

- Redomero, T., Caggiano, V., Poza-Lujan, J. L. y Piccione, V. A. (2019). Fostering and assessing soft skills of engineering students. *The International journal of engineering education*, 35(6), 1656-1666. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7350183>
- Seetha, N. (2014). Are soft skills important in the workplace? A preliminary investigation in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 4, 44-56.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6235&rep=rep1&type=pdf>
- Sheikh, S. (2009). *Alumni perspectives survey: Comprehensive data report*. Reston, VA: Graduate Management Admission Council. [https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/measuring-program-roi/apr09alumni\\_cdr\\_web.pdf](https://www.gmac.com/-/media/files/gmac/research/measuring-program-roi/apr09alumni_cdr_web.pdf)
- Universidad de Deusto (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Informe Final Fase Uno. ISBN: 978-84-9830-642-2 [http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI\\_Final-Report\\_SP.pdf](http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI_Final-Report_SP.pdf)
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(02), 066–072. <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.30574%2Fwjarr.2019.3.2.0057>
- Vera, F. y Tejada, E. (2020). Developing soft skills in undergraduate students: A case at a Chilean private university. *Transformar*, 1(1), 57–67. Recuperado a partir de <https://revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/12>
- Vera, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademèia* 7(1), 53-73. <https://revistaschilenas.uchile.cl/handle/2250/35695>
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA DE AUTORES

<sup>1</sup>**FERNANDO VERA**. Doctor en Ciencias de la Educación, mención Evaluación y Acreditación; Master en Administración y Gestión Educacional; Master en Currículum y Evaluación; Master en Tecnología, Aprendizaje y Educación. Líneas de investigación: Desarrollo de competencias genéricas, metodologías activas e integración de tecnología en el currículo.

 <https://orcid.org/0000-0002-4326-1660>

Email: [fernandovera@rediee.cl](mailto:fernandovera@rediee.cl)