

**IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS PARA LA ALTA GERENCIA
EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL MUNDO POSTPANDÉMICO**



AUTOR

JULIET ANDREA PRIETO VILLAIZAN

D0105952

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Doctor: JORGE ENRIQUE BOLIVAR

Doctora: MARCELA GOMEZ

Director: Luis Francisco Gomez

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

09 de Octubre de 2022

Contenido

Resumen	3
INTRODUCCION	5
1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	8
1.1. Marco Conceptual.....	8
1.2. Importancia de las Habilidades Blandas para las Organizaciones.....	9
1.3. Relación Existente entre las Habilidades Blandas y Duras.....	11
2. LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA ERA POSTPANDEMIA	14
2.1. Habilidades Blandas Esenciales Demandadas en el Mundo Postpandemia	16
3. Importancia de las Habilidades Blandas en el Sector Bancario y/o Financiero: Cliente Interno	21
Recomendaciones.....	24
Conclusiones.....	25
Bibliografía	27

Resumen

El presente documento plantea como tesis general, que en la nueva realidad postpandemia las Habilidades Blandas se constituyen en una de las principales herramientas para la Alta Gerencia porque garantizan una mejor y más holística toma de decisiones; por ello, a partir de una investigación documental, se buscó identificar a partir de estudios y artículos, cuál ha sido la importancia de estas habilidades para la Alta Gerencia en la toma de decisiones en el contexto actual tras la pandemia originada por el Covid-19, principalmente en aquellas organizaciones que comprenden el sector bancario y/o financiero y sobre todo lo que respecta al Cliente Interno. Como resultado se obtuvo que si algo trajo la pandemia, fue la importancia de estas habilidades para cada organización, gerencia y empleado, al saber qué y cómo hacer para asegurar lo más esencial: la vida; y por ello, para los líderes de los distintos ámbitos, incluido el bancario y/o financiero, no se trató tanto de lo que se podría lograr, sino de cómo se debería y quería actuar, en un mundo que sufrió afectaciones de una magnitud global y sin precedentes.

Palabras Clave: *Postpandemia, Habilidades Blandas, Alta Gerencia, Empleados, Organización.*

Abstract

This document proposes as a general thesis that in the new post-pandemic reality, Soft Skills constitute one of the main tools for Senior Management because they guarantee better and more holistic decision-making; Therefore, based on documentary research, we sought to identify, based on studies and articles, what has been the importance of these skills for Senior Management in decision-making in the current context after the pandemic caused by Covid-19. , mainly in those organizations that comprise the banking and/or financial sector and especially with regard to the Internal Client. As a result, it was obtained that if something brought the pandemic, it was the importance of these skills for each organization, management and employee, knowing what and how to do to ensure the most essential: life; and therefore, for the leaders of the different fields, including banking and/or finance, it was not so much about what could be achieved, but about how one should and wanted to act, in a world that suffered damages of a global magnitude. and unprecedented.

Keywords: *Post-pandemic, Soft Skills, Senior Management, Employees, Organization.*

INTRODUCCION

El panorama laboral mundial ha dado un giro súbito en los últimos años; como resultado, se han modificado y seguirán evolucionando, los requisitos que las organizaciones tienen para quienes buscan trabajo. La educación es solo un aspecto de cualquier requisito de trabajo, y aunque parece ser la pregunta principal, hay muchos otros criterios que un candidato potencial debe cumplir; en donde las habilidades buscadas con frecuencia, normalmente se relacionan con la tecnología y los años de experiencia. Sin embargo, en el contexto actual se está viendo un aumento en la importancia de las Habilidades Blandas, mucho más tras los eventos originados por la pandemia de Covid-19, que han hecho que este enfoque, se encuentre cada vez más presente en miles de organizaciones alrededor del mundo (Hopkinson, 2022).

Hoy más que nunca las *Habilidades Blandas* conocidas también, como *Soft Skills* resultan ser mucho más necesarias dentro de las organizaciones, no solo para la realización de sus actividades comerciales, sino también, como parte esencial de su funcionamiento interno en un mundo tan digitalizado, y en el que muchas de estas organizaciones, han transformado su manera interna de trabajar, al tener que hacerlo de manera completamente remota o híbrida (presencial y remota); haciéndose necesario, que gerentes y empleados posean o adquieran, tanto una capacidad de adaptación rápida al cambio, como la de trabajar con supervisión limitada, en donde en particular, deberán poseer, fortalecer y/o adquirir al menos una serie de habilidades esenciales e indispensables que deberán dominar, tras el nuevo escenario postpandemia a fin de que sus organizaciones puedan seguir siendo vigentes (Lacerenza, 2022).

Por ello, en el mundo posterior a la pandemia, los líderes gerenciales están ideando o tendrán que idear, formas a través de las cuales, puedan conectarse mejor con sus empleados y mantenerlos comprometidos, al tiempo que deben garantizar, que ciertas decisiones les sean relevantes desde el punto de vista empresarial; ya que, a medida que las organizaciones de todo el mundo están aceptando las lecciones aprendidas surgidas durante la crisis tras la pandemia, se

espera que en estas, los líderes junto a sus equipos de trabajo sean más accesibles para comprender la nueva realidad y puedan tomar decisiones ágiles en un mundo cada vez más caracterizado por su constante y rápida evolución (Sharma, 2022).

En ese orden de ideas, el presente documento fue realizado a partir de una investigación documental, planteando como tesis general, que en la nueva realidad postpandemia las Habilidades Blandas se constituyen en una de las principales herramientas para los líderes de la Alta Gerencia porque garantizan una mejor y más holística toma de decisiones; en ese sentido, el propósito general buscó identificar a partir de estudios y artículos, evidencia sobre cuál ha sido la importancia de las Habilidades Blandas para los líderes de la Alta Gerencia en la toma de decisiones en el contexto actual tras la pandemia originada por el Covid-19, haciendo énfasis en el cliente interno en aquellas organizaciones que comprenden el sector bancario y/o financiero.

Para ello, se buscó: i) definir el marco conceptual, así como la importancia de las Habilidades Blandas y su relación con la Habilidades Duras; ii) Establecer porque y cuáles son esas Habilidades Blandas esenciales más demandadas en el Mundo postpandemia; iii) la importancia de las Habilidades Blandas en el sector bancario, sobre todo en el Cliente Interno. Como resultado se obtuvo que si algo trajo la pandemia originada por el Covid-19, fue la importancia para cada persona, familia, comunidad, organización y/o gobierno, el saber qué y cómo hacer para asegurar lo más esencial: la vida; y por ello, para muchos líderes de los distintos ámbitos, no se trató tanto de lo que se podría lograr, sino de cómo se debería y quería actuar en un mundo que sufrió afectaciones de una magnitud global y sin precedentes desde la Segunda Guerra Mundial.

A partir de lo cual, se concluye principalmente que, en el ámbito de la Administración de Empresas y la Alta Gerencia, el escenario vivido antes, durante y postpandemia, arrojó una serie de lecciones a partir del liderazgo y la toma de decisiones, a medida que la pandemia agravaba la situación sanitaria y económica de miles de empresas y por su puesto de millones de empleados a nivel mundial. En ese sentido, en el caso particular del sector bancario y/o financiero, muchos de

sus líderes y trabajadores, han manifestado recientemente estar muy conscientes de las luchas económicas por la que tuvieron que pasar, y que incluyen, por ejemplo, las decisiones que determinaron los despidos y suspensiones temporales de sus empleados; decisiones, que pasaron del plano meramente económico y del beneficio por sostener la organización, a uno más humano que involucró dilemas éticos y luchas emocionales ante la inevitable decisión de tener que despedir a miles de trabajadores.

Estos cambios de perspectiva elevaron la importancia de lo que solía considerarse Habilidades Blandas, como la amabilidad, la empatía, la resiliencia, el comportamiento ético y otros rasgos positivos del carácter (Calvello, 2021). De hecho, a medida que la humanidad y las instituciones avanzan, estas habilidades ya no deberían verse como blandas; ya que, cada vez más y con mayor frecuencia serán determinantes del éxito en la toma de decisiones en aquellos líderes que las posean (Bhati, 2022).

En ese orden de ideas, la empatía, la amabilidad, la resiliencia y otras Habilidades Blandas harían que los líderes empresariales fueran más conscientes de los problemas y su complejidad, y los ayudarán a encontrar el valor necesario para buscar soluciones; ya que, por un lado, los líderes en la Alta Gerencia deben abordar la necesidad continua de volver a capacitar y mejorar no solo sus habilidades, sino también las de sus trabajadores a fin de aumentar su empleabilidad en el futuro (Agrawal et al., 2020). Además, las organizaciones deben ser más sistemáticas en el desarrollo de Habilidades Blandas en el lugar de trabajo (incluso entre los líderes) para ayudar a desarrollar la comunicación, la colaboración, la creatividad y el pensamiento crítico, los cuales serán esenciales en el nuevo contexto que ha traído la realidad postpandemia (Crawford, 2021).

1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS

1.1. Marco Conceptual

Las *Habilidades Blandas* o *Soft Skills* son en principio habilidades interpersonales que poseen o pueden ser adquiridas por las personas, y que favorecen básicamente su interacción con otras, tanto en el lugar de trabajo, como con los clientes y/o partes interesadas; estas incluyen principalmente, habilidades para la toma de decisiones, de comunicación efectiva, inteligencia emocional, pensamiento crítico, colaboración, desarrollo de relaciones, entre otras (Tassetto, 2021). Según Schulz (2008) a menudo también conocidas como *Habilidades Sociales* o *Inteligencia Emocional*, se refieren a la capacidad de interactuar amistosamente con los demás, siendo estas, una especie de atributos de tipo personal que pueden afectar las relaciones, la comunicación y la interacción con los demás, tanto en forma positiva como negativa, sobre todo en la organización.

Para Niesen (2018), conocidas como *Habilidades Básicas* o *Transferibles*, las Habilidades Blandas no son específicas del trabajo, pero son relevantes en todas las profesiones y por ello, a veces se confunden con rasgos de la personalidad porque incluyen habilidades que permiten a las personas desarrollar relaciones efectivas, como la de escuchar, o la de tener empatía; no obstante, tanto las habilidades duras como las blandas se pueden aprender y practicar, siendo incluso su aprendizaje más fácil para algunas personas que para otras. Por lo tanto, estas habilidades pueden incluir: comunicación verbal y escrita eficaz, inteligencia emocional, desarrollo y gestión de relaciones, empatía, pensamiento creativo y resolución de problemas, trabajo en equipo y colaboración, toma de decisiones, narración y relatoría, pensamiento crítico, gestión del tiempo, liderazgo, alfabetización digital, ética de trabajo, entre otras (Niesen, 2018).

Por otra parte, estas habilidades pueden incluir o estar relacionadas como afirma Wilks & Hemsworth (2011), con aspectos fundamentales de la gerencia, tales como “la negociación, el servicio al cliente, las redes, la promoción, la resolución de conflictos, la efectividad de la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de

problemas, el trabajo bajo presión, entre otras” (p.133); por ende, en muchos casos, estas habilidades son un requisito previo esencial, para la alta dirección o gerencia en el desarrollo del liderazgo, porque pueden ayudar a involucrar a los empleados, tanto en el cumplimiento de los objetivos de la organización, como en aquellos programas o proyectos de transformación organizacional que permiten fomentar en su interior, por ejemplo, la investigación, el desarrollo o la innovación (Tassetto, 2021).

En ese orden de ideas, poseer o fomentar las *Habilidades Blandas* puede ayudar a mejorar todas las áreas de una organización, pues cuando existen liderazgos, no solo con buenas habilidades interpersonales, sino que además también las fomentan, pueden motivar a sus equipos a desarrollar mejor su labor, lo que puede traducirse en un mejor entorno laboral y por supuesto un mejor servicio al cliente, que a la postre redundará en la obtención de más y mejores beneficios para toda la organización (Tassetto, 2021).

1.2. Importancia de las Habilidades Blandas para las Organizaciones

Si bien las *Habilidades Duras* muestran la experiencia y comprensión de una habilidad particular y medible, las *Habilidades Blandas* a menudo indican la capacidad para trabajar con otros y crecer dentro de una organización; en ese sentido, las *Habilidades Blandas* ayudan a construir relaciones y resolver problemas mediante el uso de las habilidades duras en toda su extensión (Guida, 2021). Algunas profesiones como la administración o el servicio al cliente, son sinónimo de dichas habilidades, pero lo cierto, es que todas las usan independientemente de la actividad que se desarrolle; por ello, cada vez que se interactúa con una persona, sea compañero de trabajo, cliente o interesado, se tiene la oportunidad de utilizar estas habilidades para hacer que la labor sea más sencilla, mejor o eficiente, así por ejemplo, acciones como, administrar el tiempo, adaptarse a nuevas situaciones y trabajar con eficiencia bajo presión, son Habilidades Blandas que se transfieren a cualquier entorno de trabajo y en cualquier nivel de experiencia (Indeed Editorial Team, 2020).

Por tal razón, hoy es cada vez es más importante para las empresas contar con líderes y personal que tengan capacidades especiales, no solo para enfrentar de manera adecuada momentos críticos, sino también, que estos se adapten fácilmente a los cambios resultantes; y en consecuencia, estas *Habilidades Blandas* son constituyentes esenciales para la alta gerencia, porque se han convertido en una herramienta estratégica que posibilita el crecimiento y la competitividad de las organizaciones, pese a que aún se encuentren directivos renuentes al cambio, gerentes que no lograron aprender a desaprender y este aspecto se ve reflejado en la realidad gerencial que es en donde el cambio inicia (Quintero, s.f.).

Según lo anterior, el estudio realizado por el Foro Económico Mundial en 2018, titulado *The Future of Jobs Report*, indicó respecto a la importancia de las *Habilidades Interpersonales No Cognitivas* relacionadas con la tecnología, que estas se estaban volviendo cada vez más importantes en todo su conjunto, a partir de la existencia de oportunidades significativas para aquellas organizaciones innovadoras y creativas de las diversas partes interesadas (gobiernos, empleadores de la industria, proveedores de educación, entre otros), para experimentar e invertir en nuevos tipos de suministro de educación y capacitación, que serán más útiles para las personas ante el nuevo contexto del mercado laboral en la era digital (World Economic Forum, 2018, pág. 22)

En ese sentido, para Lacerenza (2022) hoy las *Habilidades Blandas* son esenciales, pues como se afirma en el estudio realizado por la Universidad de Harvard en conjunto con la Fundación Carnegie y el Standard Foundation Center, indicaron que el 85% del éxito profesional, depende de poseer unas *habilidades transversales y humanas bien desarrolladas*; mientras solo el 15% en cambio, está vinculado a las habilidades duras, es decir, las habilidades y conocimientos técnicos, los adquiridos durante el trayecto didáctico y educativo. Aunado a lo anterior, según Microsoft y McKinsey entre el 30 y el 40% de los futuros trabajos, dependerán de las *habilidades socioemocionales*; lo cual, se corrobora con la investigación dirigida por Kelvin Murray & Co en 2015, la cual arrojó, que para el

97% de los empleadores entrevistados, consideran que las Habilidades Blandas son esenciales para el crecimiento y éxito de su modelo de negocio (Lacerenza, 2022)¹.

1.3. Relación Existente entre las Habilidades Blandas y Duras

Existen dos tipos de habilidades que un gerente no solo debe poseer, sino que también buscará en quienes integran o pretendan integrar su organización: habilidades duras y Habilidades Blandas. En términos generales, las *Habilidades Duras* también conocidas como *Hard Skills*, son aquellas habilidades de carácter técnico transferibles, que se pueden enseñar y/o aprender, y que generalmente son adquiridas mediante programas de capacitación o entornos académicos; según Redman & Wilkinson (2006), este tipo de habilidades, en contraste con las blandas, son medibles y se pueden definir muy fácilmente, al incluir componentes o disciplinas, como: contabilidad, estadística, programación de computadoras, entre muchas otras; así, como todas aquellas habilidades técnicas, tecnológicas y profesionales que pueden ser adquiridas en la universidad o en centros tecnológicos (como por ejemplo el SENA) de los cuales, se puede obtener un título o certificación profesional en estas áreas, en razón a que su aplicación se debe a profesiones muy específicas y por ello, requieren de una capacitación dedicada².

Por otro lado, las *Habilidades Blandas* son de un carácter más interpersonal, innatas a cada persona, porque suelen ser rasgos de personalidad y habilidades interpersonales, que se desarrollan con el tiempo y a través, del crecimiento y la madurez personal; razón por la cual, muchas veces son mejor valoradas porque no

¹ Hoy, aunque la inteligencia artificial es utilizada para ayudar a resolver problemas técnicos, por otra parte, es poco probable que llegue a reemplazar a los seres humanos, sobre todo cuando se trata de aspectos esenciales como: la comunicación, el pensamiento crítico, estratégico o creativo (McKinsey & Company, 2022).

² En este sentido, por ejemplo, las habilidades de diseño web no son aplicables a una carrera como cirujano, o la educación de enfermería, es irrelevante si se está buscando un trabajo como electricista; por ello, las habilidades duras se circunscriben a una ocupación en particular (Redman & Wilkinson, 2006).

se enseñan tan fácilmente como las habilidades duras y se basan mucho más en la personalidad, la ética y/o la moral de una persona (Gómez, 2019).

De esta manera, al tener un sólido conjunto de estas habilidades generalmente convierte a alguien en un jugador de equipo integral y muy completo que tiene no solo buenas habilidades sociales y una sólida ética de trabajo, sino que además la combina con sus conocimientos profesionales y experiencia adquirida; en ese orden de ideas, tanto las habilidades duras como las blandas, son fundamentales para la alta gerencia y por ello hoy por hoy están siendo priorizadas por las organizaciones a la hora de promocionar, reclutar y contratar su personal, ya que lo ideal será contar con personal que posea un paquete generoso de habilidades en ambas categorías (Robertson, 2022).

Por consiguiente, cuando las personas aprenden a distinguirse por los conjuntos de habilidades que posee o que puede obtener en ambas categorías, estas no solo les permite diferenciarse de los demás, sino que además pueden poseer herramientas para desenvolverse en situaciones complejas o adversas para la organización a la que pertenecen o dirigen; lo anterior, en razón a que a medida que la tecnología evoluciona rápidamente, las barreras entre las tareas realizadas por humanos y aquellas realizadas por máquinas y algoritmos, presiona al mercado laboral global, a través de una era de cambios sin precedentes desde la revolución industrial, a partir de la necesidad de poseer *Habilidades Blandas* como requisito esencial en cada una de las competencias relativas de la organización, y en donde su asociación a las nuevas tecnologías es solo una parte de la ecuación (World Economic Forum, 2018)³.

Según Robertson (2022), aunque existe una idea errónea y común de que las habilidades duras son más importantes que las Habilidades Blandas, este no es

³ Según lo anterior, es que habilidades humanas como la iniciativa, la persuasión, el pensamiento crítico y/o la negociación, aumentarán su valor a partir de su uso durante la resolución de problemas complejos; adicionalmente, la inteligencia emocional, el liderazgo y la influencia social también serán demandados, sostiene el estudio (World Economic Forum, 2018).

exactamente el caso, ya que, de hecho, el 92% de los ejecutivos afirma que este tipo de habilidades son tan importantes, o más, que las habilidades duras; ¿por qué?, porque los autómatas, la inteligencia artificial y la robótica pueden responder, analizar y predecir los datos que reciben, pero no pueden brindar la empatía, el sentido crítico o reflexivo o humanidad de la que solo es capaz el ser humano (Robertson, 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, para Calvello (2021) las *Habilidades Duras y Blandas*, no deben ser como el “agua y el aceite”; por el contrario, deben ser complementarias, ya que independientemente de la organización para la que se trabaje, es importante no enfrentar las habilidades duras y las blandas entre sí; en cambio, se debe enfatizar cómo pueden contribuir juntas al cumplimiento de los objetivos, al tiempo que ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. En ese sentido, ya sea que la organización proporcione módulos de capacitación o talleres sobre creación de equipos y colaboración, el desarrollo y complemento de estas habilidades, no es otra que encontrar áreas para mejorar y que inspiren el crecimiento a nivel individual y grupal al interior de la organización (Bhati, 2022).

Por último, es importante indicar que, en el caso de la *Alta Gerencia*, siempre se deberá demostrar la tenencia de habilidades técnicas y profesionales innatas a la profesión, pero seguramente en algunas situaciones se tendrá que acudir a una gran cantidad de Habilidades Blandas, sobre todo en momentos complejos que requieran de una toma de decisiones apropiada. Por ello, siempre será importante tener en cuenta el hecho de que muchos de los roles pertinentes y exclusivos a la gerencia y la administración en las organizaciones, necesitarán encontrar un equilibrio al tiempo que se da una combinación eficaz entre ambas permitiendo no solo mejorar las relaciones internas con los empleados, sino también poderlos inspirar hacia un mayor éxito empresarial en el mediano y largo plazo logrando los propósitos generales de la organización (Calvello, 2021).

2. LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA ERA POSTPANDEMIA

Hoy por hoy especialmente en medio de la normalización del trabajo remoto, donde la colaboración y las formas de innovar han cambiado, las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de estos intangibles al construir equipos diversos y exitosos; en donde, algunas de estas habilidades pueden ser innatas, en razón a la existencia de rasgos de personalidad característicos que hacen que alguien sea un buen comunicador natural o un pensador analítico (Morgan, s.f.). Ante tal escenario, resulta imperativo que los líderes se adapten a la dinámica cambiante del mercado, y solo aquellos que posean diferentes habilidades (blandas y duras) podrán conducir cualquier crisis y por supuesto la posterior recuperación; por ello, existen algunas áreas críticas en las que los líderes empresariales deberán centrarse en el mundo posterior a la pandemia (Tassetto, 2021).

Sin duda esta forma híbrida de trabajar continuará por un tiempo, y por ello los líderes deben idear formas a través de las cuales, puedan conectar mejor con sus empleados y mantenerlos comprometidos, al tiempo, que garantizan que ciertas decisiones sean relevantes desde el punto de vista del sector económico al que pertenecen; por lo tanto, a medida que la disrupción tecnológica se convirtió en el orden del día, las organizaciones se vieron obligadas a cambiar sus estrategias, por ello, la urgencia de que los líderes se adaptaran rápidamente al entorno más reciente para funcionar de manera eficiente, se volvió crítica, y ello significó la eliminación y/o modernización de habilidades arcaicas y redundantes, requiriendo la necesidad de una revisión urgente al interior de las organizaciones, en primer lugar, tanto de los empleados, como de los líderes que debían actuar durante los momentos de incertidumbre; y en segundo lugar, de todos los aspectos inherentes a su razón de ser (Crawford, 2021).

En ese orden de ideas, según Agrawal et al., (2020) algunas de las tendencias en la era postpandemia, tendrán que ver específicamente con el liderazgo, y en cómo se debían subsanar las grietas existentes en todas las líneas internas de las organizaciones, sobre todo en aquellas que luchan por ocupar

puestos de liderazgo esenciales desde adentro, y en donde el escenario tanto en la era prepandemia, como en la de postpandemia, no ha cambiado drásticamente; sin embargo, la identificación de liderazgos que se alineen no solo con el contexto cultural, sino también con la estrategia comercial, se está volviendo cada vez más importante, originando un aumento muy rápido en las evaluaciones de selección, en donde las juntas directivas de las organizaciones están buscando perspectivas más nítidas, ya que no pueden darse el lujo de equivocarse y sucumbir ante la posibilidad en el futuro de una crisis semejante o peor, que pueda minar sus perspectivas de crecimiento.

Según Crawford (2021), el 57% de los reclutadores de talento humano afirmó que la demanda de *habilidades interpersonales* aumentará durante los próximos cinco años, y desde 2020, cuando el COVID-19 interrumpió por completo el lugar de trabajo, hizo evidente de forma urgente que las Habilidades Blandas eran las más necesarias para mantener unida a la organización y sostener su productividad⁴. Especialmente, entre la alta dirección y los colaboradores, ubicados en la parte más baja de la estructura, que como trabajadores remotos, muchos de ellos por primera vez, no solo, conocían, escuchaban y/o veían a la Alta Gerencia, sino también, se sintieron apoyados y respaldados, así fuera por medio de una videoconferencia, lo que indudablemente les motivó e inspiró a creer en los objetivos de la organización (Crawford, 2021).

Por lo tanto, cuando la empatía y la inteligencia emocional, es abordada desde la Alta Gerencia de una organización, puede resultar en un cambio cultural positivo, hacia el cuidado y el sentido de humanidad, que al extenderse por toda la organización, puede desencadenar en grandes beneficios y retribuciones, incluso desde el cliente externo; pues como afirmó Jeff Rendel, Director de *Rising Above Enterprises*, las Habilidades Blandas conducen a relaciones más sólidas tanto al

⁴ En este sentido, para este autor, las habilidades que tuvieron un mayor impacto no fueron necesariamente las duras, las técnicas o las enseñadas en capacitación; sino más bien, lo fueron las Habilidades Blandas, principalmente: la inteligencia emocional, la empatía, la escucha y la comunicación adaptativa, entre otras, por que generaron unidad y sentido de pertenencia en el cliente externo (Crawford, 2021).

interior, como al exterior en la organizaciones, en donde su efecto directo podría ser, por ejemplo: i) con los clientes, derivará en su retención y ventas constantes; ii) con los proveedores, se generará una flexibilidad en los precios, la ejecución y el servicio; y iii) con los empleados, se establecerá un sentimiento de confianza y compromiso sólido, que conducirá a la innovación, la rentabilidad y una menor rotación (Crawford, 2021).

2.1. Habilidades Blandas Esenciales Demandadas en el Mundo Postpandemia

Según Quintero (s.f.) cada vez será más trascendental para las organizaciones, poder contar con gerentes que posean habiliaddes y capacidades especiales que les permitan, no solo enfrentar en forma apropiada todas aquellas circunstancias de carcater crítico, sino además adaptarse fácilmente a los cambios por venir; en ese orden de ideas, en la siguiente tabla se presenta una recopilación de algunas de estas Habilidades Blandas consideradas esenciales para tener una gerencia humana al interior de una organización, incluso en aquellas de tipo financiero.

Tabla 1.

Recopilación Habilidades Blandas más esenciales demandas en el mundo postpandemia

Habilidad	Descripción	Contexto	Características
Liderazgo	Capacidad para dirigir, apreciar, diseñar y construir escenarios. (Quintero, s.f.)	No todos los trabajos son puestos basados en el liderazgo en los que administrará un grupo de personas. Muchos empleadores lo valoran porque demuestran que tienen la capacidad de tomar decisiones, manejar situaciones y guiar a otros cuando surge la necesidad. (European Commission, 2022)	El gerente con liderazgo transformacional es visto como un agente de cambio a partir de nuevas maneras de direccionar y de hacer perdurable la organización. Debe poseer capacidades en: resolución de conflictos, delegación, empatía, versatilidad y gestión de proyectos. (Quintero, s.f.)
Comunicación	Capacidad para romper las barreras que no permiten que esta sea fluida, como lo son impedimentos de tipo: físico, cultural, semántico, fisiológico, psicológico y/o administrativo. (European Commission, 2022)	Trabajar de forma remota durante el COVID-19 ha enseñado que la comunicación es la habilidad blanda más fundamental a desarrollar (European Commission, 2022). Los gerentes deben ser grandes comunicadores para guiar a sus empleados en tiempos difíciles, y cuando esta se da entre compañeros de trabajo será el primer paso para formar un gran equipo (Guida, 2021).	La capacidad de comunicarse de manera efectiva con colegas, clientes e interesados, es fundamental para casi todos los puestos, por lo que no sorprende que los empleadores valoren tanto esta habilidad; la cual, incluye todo, desde la comunicación oral, escrita y no verbal, hasta la empatía, la escucha y la confianza. (European Commission, 2022)

Habilidad	Descripción	Contexto	Características
Flexibilidad y Adaptabilidad	Implica romper paradigmas, ósea aquellos viejos esquemas o aprendizajes que aunque en su momento fueron importantes, hoy impiden el avance de la organización. (Thakrar, 2021)	El COVID-19 ha puesto a prueba la capacidad de ser flexibles, incluyendo la adaptación a equipos de proyecto agotados, flujos de trabajo rediseñados y trabajo remoto. En el punto álgido de la pandemia, las empresas debían enfrentar nuevos riesgos todos los días. Por ello, ha sido una de las habilidades más demandadas incluso antes de la pandemia, no obstante, esta hizo que estas capacidades hoy sean imprescindibles. (Crawford, 2021)	Los empleados que trabajan bien bajo presión, se adaptan fácilmente a nuevas tareas, reconocen nuevas oportunidades y no tienen miedo al cambio tendrán una gran demanda. Las personas que pueden adaptarse rápidamente a diferentes situaciones se desempeñarán mejor en tiempos de incertidumbre como los que se están viviendo hoy. (Guida, 2021)
Resolución de Problemas	Capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, supervisar y evaluar la ejecución de dicha solución (UNICEF, 2022).	Los empleadores quieren que su personal pueda abordar los problemas con calma y metódicamente, y que usen el pensamiento creativo para encontrar soluciones. (European Commission, 2022)	Al ser una habilidad cognitiva, flexible y adaptativa que indica apertura, curiosidad y pensamiento divergente, la observación y reconocimiento preciso del entorno; son actitudes, que conducen a la autoeficacia y al empoderamiento, permitiéndole resolver problemas mediante el pensamiento crítico y la toma de decisiones. (Hopkinson, 2022) Estas capacidades incluyen: observación, prospectiva, negociación, pensamiento lateral, análisis, lluvia de ideas y toma de decisiones. (European Commission, 2022)
Trabajo en Equipo	Aquellas actividades realizadas por un grupo de personas con un objetivo común. Para ser considerado trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca el desarrollo conjunto del trabajo y la solución conjunta de problemas. (Quintero, s.f.)	Hay muy pocas profesiones en las que se trabajará completamente solo, lo que hace que las habilidades de trabajo en equipo sean esenciales. Para que el directivo pueda lograr los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo debe hacer realidad el trabajo colaborativo en la organización (European Commission, 2022)	Algunas de las prácticas clave relacionadas, incluyen la colaboración, la cooperación, escuchar y delegar. (Quintero, s.f.)
Inteligencia Emocional	Capacidad de expresar y controlar las emociones y ser conscientes de las emociones de otras personas y poder ayudar a aliviar algunas de las tensiones que están experimentando (Crawford, 2021)	De ahí que sea fundamental para fomentar relaciones positivas incluso online; lo cual, nunca fue más importante que durante la pandemia, cuando tantos trabajadores estaban angustiados y temerosos. (Guida, 2021)	Para los líderes, la inteligencia emocional es absolutamente esencial para construir relaciones interpersonales, trabajo en equipo, resolución de conflictos y comunicación. (Crawford, 2021)
Innovación y Creatividad	Capacidad derivada de la imaginación constructiva y el pensamiento divergente, que permite generar nuevas doctrinas gerenciales para la organización, por ello, se necesitan pensadores creativos para abordar nuevos desafíos a medida que surgen y estos puedan encontrar nuevas soluciones que mantengan sus organizaciones operativas. (Quintero, s.f.)	Son probablemente las palabras de moda en los últimos cinco años, al menos en el mundo empresarial. Incluso con una dependencia cada vez mayor de la tecnología y el Big Data, las personas todavía necesitan pensar más allá: ¿existe otra manera, una mejor manera, de lograr una tarea o un objetivo? La pandemia obligó a muchas empresas y a sus empleados a ser creativos para sortear obstáculos (Crawford, 2021).	Capacidad de inventar algo nuevo y al crear nuevas estrategias para viejos problemas, y está interrelacionada con la resolución de problemas, la adaptabilidad y la flexibilidad (Guida, 2021). Un enfoque innovador ayudará a las organizaciones a encontrar soluciones para enfrentar los problemas del mañana. (Quintero, s.f.)

Habilidad	Descripción	Contexto	Características
Resiliencia	Capacidad o proceso de adaptarse bien frente a la adversidad, trauma, tragedia, amenazas o fuentes significativas de estrés. (Guida, 2021)	No quiere decir que las personas no se sentirán estresadas o preocupadas cuando se enfrentan a las adversidades, sino que, a pesar de ello, encuentran formas positivas de superarlas y crecer a partir de dichas dificultades. (Guida, 2021)	Facultad para ser auténticos, son capaces de estar en paz consigo mismos y los demás, son pensadores flexibles, en su mayoría, son optimistas, se acercan fácilmente a los demás y suelen usar sus fortalezas proactivamente. (Hopkinson, 2022)
Pensamiento Crítico	Proceso intelectualmente disciplinado de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar de manera activa y hábil la información recopilada o generada por la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación, como una guía para la creencia y la acción. (Quintero, s.f.)	La Society for Human Resource Management (SHRM) descubrió en una encuesta reciente que el 37% de los empleados cree que esta habilidad junto con la resolución de problemas, son unas de las habilidades más importantes que deben tener los trabajadores. Por ello, hoy es especialmente importante para evaluar y analizar Big Data. (Crawford, 2021)	Los pensadores críticos no tienen miedo de hacer las preguntas difíciles que conducen a un análisis más profundo, especialmente bajo presión, y piensan en todos los escenarios y soluciones posibles (Thakrar, 2021). En su forma ejemplar, se basa en valores intelectuales universales que trascienden las divisiones temáticas: claridad, exactitud, precisión, consistencia, relevancia, evidencia sólida, buenas razones, profundidad, amplitud y equidad. (Crawford, 2021)
Destreza Tecnológica	Capacidad de un individuo o grupo para adaptarse a la nueva tecnología, especialmente aquella diseñada para ayudar a las personas a trabajar de manera más eficiente y generar mejores resultados. (Thakrar, 2021)	La pandemia reveló la necesidad de habilidades digitales para implementar y administrar nuevas plataformas y tecnologías comerciales. Cuando una fuerza laboral tiene destreza digital, es ágil, experta y está abierta a nuevas herramientas. (Crawford, 2021)	Incluye la capacidad de trabajar con tecnologías de Internet de las cosas, programas basados en la nube, automatización, inteligencia artificial (IA), blockchain y sistemas de gestión empresarial. (Crawford, 2021)
Compromiso Digital	Proceso de interactuar con compañeros, clientes potenciales y existentes a través de varios canales digitales para construir su relación con ellos. Estos canales incluyen correo electrónico, mensajería, redes sociales y muchos más. (Quintero, s.f.)	Los expertos prácticos en tecnología digital tienen una gran demanda en el mundo empresarial posterior a la pandemia. (Crawford, 2021)	Los gerentes y empleados que tienen habilidades digitales como: codificación, desarrollo web y marketing digital tendrán roles cada vez más importantes en el futuro, que incluyen marketing de contenido, operaciones de redes sociales y dispositivos móviles/ video, así como capacidades en análisis y seguridad de datos, escalabilidad y usabilidad del cliente. (Crawford, 2021)
Competencia Cultural	Capacidad para interactuar, trabajar y desarrollar relaciones significativas con personas de varios trasfondos culturales que pueden incluir las creencias, costumbres y comportamientos de personas de varios grupos. (T. de Guzmán et al., 2016)	Las empresas están ansiosas por generar más diversidad y aceptación dentro de su fuerza laboral para los trabajadores que tienen diferentes orígenes étnicos y culturales. Las personas se unieron para colaborar durante la pandemia, y su éxito dependió de habilidades interpersonales como la escucha activa y la percepción social (Crawford, 2021).	Incluye reconocer y respetar la diversidad a través de las palabras y acciones en todos los contextos; una fuerte diversidad de la fuerza laboral mejora la colaboración, la productividad, los ingresos, la reputación de la marca y la competitividad general. (T. de Guzmán et al., 2016)
Ética de Trabajo	Capacidad para aplicar el conjunto de normas de comportamiento y creencias con respecto a lo que es y no es aceptable hacer en el trabajo o incluso en el quehacer diario. (Andreev, 2022)	Llegar al trabajo a tiempo, completar las tareas dentro de los plazos y ser organizado son parte de tener una ética de trabajo sólida. Estas acciones muestran que se cree en la importancia del trabajo, lo que generará el respeto y compromiso por parte de compañeros y subalternos. (European Commission, 2022)	Estas habilidades incluyen la automotivación, la confiabilidad, el profesionalismo y la disciplina. Puede ser fuerte (buena) o pobre (mala), depende de las opiniones personales de los empleados, su motivación y la cultura general de la empresa los líderes, predicen con el ejemplo y motivan a otros a trabajar duro. (Andreev, 2022)

Habilidad	Descripción	Contexto	Características
Actitud Positiva	Tener una actitud positiva significa ser optimista sobre las situaciones, las interacciones y sobre uno mismo. Las personas con actitudes positivas mantienen la esperanza y ven lo mejor incluso en situaciones difíciles (Quintero, s.f.).	Los empleados con una actitud positiva son esenciales para cualquier negocio. La ciencia muestra que tres Habilidades Blandas: amabilidad, compasión y empatía son las herramientas más efectivas para reclutar y retener talento joven, especialmente con la reinversión del lugar de trabajo posterior a la pandemia. No solo pueden ayudar a hacer del lugar de trabajo un lugar divertido y productivo, sino que la capacidad de mantenerse positivo puede ayudar a contrarrestar los entornos de trabajo de alto estrés y ritmo acelerado. (European Commission, 2022)	La cooperación, el entusiasmo, la amabilidad, la empatía y el respeto son algunas de las habilidades clave relacionadas. Si no es amable consigo mismo, es posible que incluso se incline más hacia el autosabotaje profesional. Solo cuando cultive la actitud correcta hacia usted mismo, tendrá la actitud correcta para construir su carrera. (Quintero, s.f.)
Amplitud Perceptual	Capacidad de ver más allá del círculo de experiencia o entorno inmediato, cambiando de perspectiva cuando es necesario para poder encontrar nuevas oportunidades, ideas, información o recursos. (Quintero, s.f.)	Durante la pandemia muchos líderes, junto a sus empleados utilizaron esta habilidad para repensar su operatividad una vez pasara la pandemia, incluso existen algunas organizaciones que ya trabajan e incluso han pensado en diferentes escenarios a mediano y largo plazo (Quintero, s.f.)	Se relaciona con la mentalidad abierta, a la que llama también estado mental alerta o actitud consciente. (Quintero, s.f.) La identifican con los siguientes rasgos: Creación de nuevas categorías, Apertura respecto a la información nueva, y Conciencia de la existencia de múltiples perspectivas. (Quintero, s.f.)
Gestión del Tiempo	Capacidad de utilizar su tiempo de manera productiva y eficiente; o el arte de tener tiempo para hacer todo lo que se necesita, sin sentirse estresado por ello. (Quintero, s.f.)	Es esencial porque pocos, si es que alguno, tiene tiempo suficiente para hacer todo lo que se pide o lo que se quiere hacer. (Quintero, s.f.)	Las personas que son buenas en la gestión del tiempo son buenas para usar el tiempo de manera productiva y eficiente o una combinación de trabajo productivo y priorización de tiempo. Sin embargo, también son mejores para priorizar y resolver lo que realmente se necesita hacer, y luego descartar las otras cosas. (Flores-Carretero, s.f.)
Aprendizaje Continuo	Búsqueda continua, voluntaria y automotivada del conocimiento por razones personales o profesionales; la habilidad de expandir su capacidad de aprender actualizando regularmente sus habilidades y aumentando su conocimiento. (Sharma, 2022)	La pandemia origino, una necesidad imperativa por saber más, por ello, muchos directivos e incluso empleados estuvieron siempre aprendiendo algo nuevo y buscando más conocimiento. Aprendieron una gran variedad de cosas, no solo relacionadas a la situación que estaban viviendo, sino también aquellas que estaban vinculadas con su rol actual (Quintero, s.f.).	Esta habilidad, se enmarca en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y nuevas experiencias, crea una inquietud por mantenerse siempre al día sobre las tendencias y tecnologías actuales y futuras. (Quintero, s.f.)

Nota. Elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Lo anterior, es producto de una recopilación de varios documentos producidos por expertos a nivel nacional e internacional, quienes no solo han señalado, sino también han referenciado, la importancia de una serie de Habilidades Blandas específicas, cuya aplicación en las distintas entidades y organizaciones (tanto públicas, como privadas) en los de diversos sectores ha resultado ser exitosa en la era postpandemia a medida que se da, por un lado, el retorno paulatino a la nueva normalidad para empleadores y empleados, mientras por otro, la esperada recuperación económica tras la crisis que se originó durante la pandemia; la cual

sin duda, ha acelerado la necesidad de dominar Habilidades Blandas específicas para prosperar en la nueva era postpandemia, las cuales resultan ser fundamentales para adaptarse de la mejor manera posible a los rápidos cambios que se están produciendo, y en los que algunas personas, nacen siendo comunicadores innatos, y otras no.

No obstante, esto no debería impedir que muchas personas mejoren sus habilidades interpersonales en el futuro, ya que como indica Jonny Javier Orejuela Gómez, profesor del programa de Psicología de EAFIT:

La flexibilidad cognitiva y el pensamiento crítico, la recursividad para la innovación, las Habilidades Blandas en razonamiento e inteligencia emocional, además de la polivalencia y la alta capacidad para trabajar en equipos presenciales y virtuales, entre otras habilidades, son algunas de las competencias en las que se deberían preparar los profesionales ante la inminente cuarta revolución industrial. (Gómez, 2019, párr. 2)

Sin duda las habilidades arriba sugeridas han sido producto del rápido y extraordinario avance de la era digital, que parece ser más rápida que la propia actividad humana; por ello, ante esta cuarta revolución industrial, como muchos expertos hoy la han denominado, ha demandado en todas las organizaciones y ámbitos, particularmente el académico, ante estas nuevas exigencias de cara a un futuro cada vez más complejo e impredecible, su introducción en sus hojas de ruta que guían su transformación para los próximos años. Esto se respalda con el estudio *The Importance of Soft Skills in the Workplace* desarrollado por Bhati (2022), cuyo objetivo principal fue ver si existe la necesidad de Habilidades Blandas en las industrias y empresas emergentes, utilizando una encuesta para la recopilación de datos de industrias y nuevas empresas en la india, encontró que las Habilidades Blandas eran beneficiosas tanto para la interacción social como para el avance profesional para la mayoría de los encuestados.

3. Importancia de las Habilidades Blandas en el Sector Bancario y/o Financiero: Cliente Interno

Las empresas de servicios financieros han y están experimentando una multitud de fuerzas de mercado que están evolucionando continua y rápidamente, en la que coexisten una serie de nuevas tecnologías, como blockchain, aprendizaje automático e inteligencia artificial; asimismo, están surgiendo modelos comerciales disruptivos de fuentes sorprendentes, como Google, Amazon y Apple, y hay una avalancha de nuevas empresas innovadoras de tecnología financiera de autoservicio (también conocidas como Fintech Startups), que junto a un excepcional servicio al cliente, ya no son consideradas como una ventaja competitiva, sino más bien una expectativa básica para el cliente (Niesen, 2018).

Es por ello, que internamente las organizaciones de servicios financieros están enfrentando una serie de brechas, tanto en los conocimientos esenciales del sector (Habilidades Duras), como en el relacionamiento interno, interorganizacional y la conexión misma con los clientes (Habilidades Blandas), a medida que los Baby Boomers se jubilan (Clarke, 2022)⁵. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral están dando lugar a nuevas mentalidades de los empleados, y los futuros líderes esperan experiencias de aprendizaje diferentes a las de sus predecesores. Quieren experiencias de aprendizaje flexibles y personalizadas utilizando herramientas de aprendizaje de próxima generación. Por ello, ante la disrupción en curso, no se puede exagerar la importancia de las Habilidades Blandas en el sector de las finanzas y la banca; ya que, son este tipo de habilidades, las que ayudarán a transformar las organizaciones tradicionales para impulsar tanto el crecimiento, como la innovación (Tassetto, 2021).

⁵ "Baby Boomers" es un término usado para describir a una persona que nació entre 1946 y 1964. La generación del baby boom constituye una parte sustancial de la población mundial, especialmente en los países desarrollados. Según el último informe del censo, representa 73 millones de la población de los Estados Unidos, a julio de 2019. Como el grupo generacional más grande en la historia de los EE. UU. (hasta que la generación del milenio los superó levemente), los Baby Boomers han tenido, y continúan teniendo, un impacto significativo en la economía. Como resultado, a menudo son el foco de las campañas de marketing y los planes comerciales. (Clarke, 2022)

En ese orden de ideas, según Agrawal et al., (2020), el McKinsey Global Institute estimó que al menos unos 375 millones de trabajadores (14% de la fuerza laboral mundial), tendrían que cambiar de ocupación o adquirir nuevas habilidades para 2030, debido a la automatización y la inteligencia artificial; asimismo, en una encuesta global reciente realizada por esta misma organización, indicó que el 87% de los ejecutivos estaban experimentando brechas de habilidades en la fuerza laboral o que las esperaban dentro de unos años; no obstante, menos de la mitad de los encuestados tenía una idea clara de cómo abordar el problema. Sin duda, la pandemia ha hecho que esta necesidad sea más urgente, y por ello, gerentes y colaboradores de todas las industrias, han buscado simultáneamente, maneras que les permitan adaptarse a condiciones tan cambiantes, mientras las organizaciones aprenden a adaptar a esos trabajadores a los nuevos roles y actividades que surgen tras la coyuntura (Tassetto, 2021).

Las organizaciones hoy se enfrentan a una curva ascendente de aprendizaje, en la medida que los gerentes descubren cómo liderar a sus equipos virtualmente, mientras construyen capital social para mantener la cohesión, sin el beneficio que en otrora brindaban, cafés, desayunos, almuerzos o charlas informales de pasillo; pues a medida, que las empresas contemplan regresar al lugar de trabajo, resulta probable el surgimiento de un nuevo conjunto de habilidades para la transición (Bhati, 2022). El COVID-19 ha acelerado la adopción de enfoques completamente digitalizados para recrear lo mejor del aprendizaje en persona, a través de videos en vivo y el intercambio social; transformación, que ha hecho posible escalar los esfuerzos de aprendizaje de una manera más rentable, permitiendo una mayor personalización para quienes están siendo capacitados, a la vez, que se contribuye con herramientas que les permitan desarrollar una mayor eficacia (Agrawal et al., 2020).

En el caso de las entidades bancarias y/o financieras, durante y después de la pandemia, ha sido crucial la adaptación de estas habilidades en los roles, de directivos y empleados a sus condiciones de trabajo, en donde han tenido que desarrollarlas en sus actuales modelos operativos, teniendo que capacitar a sus

operadores en nuevas Habilidades Blandas, tanto en el ámbito interno, como en el externo, mientras realizaban sus operaciones para combatir los estragos de la pandemia, pues este sector en particular, al estar integrado por entidades de consumo masivo, necesitaba aumentar la capacitación cruzada de sus empleados en servicios específicos, por ejemplo, a medida que aumentó la demanda de solicitudes de crédito o de refinanciamiento de obligaciones previamente adquiridas, al tener que capacitar a sus funcionarios en aspectos, como: resiliencia, empatía y paciencia; ya que, no solo tuvieron que colaborar entre ellos mismos, sino también al ofrecer su ayuda a los clientes que presentaban dificultades, al utilizar a distancia y de forma correcta las nuevas herramientas digitales, productos y servicios internos y externos (Agrawal et al., 2020, pág. 3).

Sin embargo, muchas de estas organizaciones por su carácter multinacional o multirregional al contar con un sin número de sucursales, hoy en día están caracterizadas por la escasez de tiempo y el sin número de operaciones internas, por ello, esperan que sus empleados se adapten y produzcan resultados impetuosos y palpables⁶. Como resultado, el deseo de la alta dirección de ahorrar dinero en la formación de habilidades fundamentales, influye en el desempeño de la organización, lo cual sin duda la impacta, por el enfoque que hoy se da al tiempo y a los gastos de capacitación (Deshpande & Munshi, 2018).

Debido a una variedad de factores como la reducción de los márgenes de beneficio, el cambio constante de las necesidades y opciones de los clientes, la disminución de la lealtad de los clientes, la dura rivalidad y el desgaste de los empleados, el retorno de la inversión en la capacitación se ha convertido en un tema inevitable a considerar, y como resultado, la alta gerencia y los directores ejecutivos

⁶ En estas organizaciones, la capacitación en Habilidades Blandas se conoce como capacitación no funcional, y se ha venido haciendo un mayor énfasis en el desarrollo de este tipo de habilidades, junto a otros conjuntos de habilidades complementarias, que se considera el tipo de capacitación más apropiado para los empleados bancarios para responder a los desafíos internos y externos que enfrentan las organizaciones tras la pandemia. Para ello, se viene priorizando en los esfuerzos para mejorar estas habilidades durante el desempeño diario, así como la capacidad de usarlas en circunstancias que lo requieran mientras se realizan las tareas respectivas (Skoulding, 2018).

dudan en gastar mucho dinero en capacitación porque les preocupa que los resultados no se traduzcan en beneficios. No obstante, en ese sentido se han estado realizando una serie de investigaciones, cuyos hallazgos (como se observó más arriba) han permitido determinar que el impacto de la capacitación y observancia de la Habilidades Blandas, mejora notablemente el desempeño de los empleados, lo que por ende, fortalece las capacidades de la organización.

Recomendaciones

Para hacer realidad una verdadera gestión de cambio en la era postpandemia, en las organizaciones será importante entender que estas habilidades hacen parte de una red de interconexiones cuya aplicación sin duda, generará las capacidades necesarias para ajustarse a los cambios internos, pero sobre todo a los externos, permitiendo una respuesta eficiente, novedosa y creativa ante los desafíos actuales y por venir (Quintero, s.f.). No obstante, esto requerirá proporcionar nuevas herramientas para ayudar a los líderes a reforzar sus habilidades de comunicación y orientación, lo que asegurará, que el líder y su equipo permanezcan comprometidos, al tiempo que sus empleados puedan ser retenidos, mediante una estrategia motivacional y de bienestar que les convenza a quedarse incluso en momentos de crisis.

Por lo tanto, la clave del éxito en la actual era digital para las organizaciones, será asegurarse de que sus empleados adquieran, fortalezcan o se instruyan en habilidades blandas, junto con la capacitación en habilidades duras requeridas para sus roles, y la forma más eficiente de hacerlo es proporcionando una formación personalizada breve y puntual, distinta de las largas y aburridas sesiones de capacitación que resultan ser en muchos casos, demasiado generales y nada atractivas para el aprendiz de hoy (Tassetto, 2021).

Para hacer que la capacitación sea relevante y emocionante, y poder brindar lo que tanto el empleado, como la organización requiere, resulta trascendental que

su participación esté en el centro de la experiencia de aprendizaje; el cual, deberá ser en lo posible, personalizándolo, al tiempo que se ofrece el contenido que realmente necesita, pero también estimulando su curiosidad (Tassetto, 2021).

La respuesta, se encuentra en cómo los líderes pueden volver a capacitar y mejorar su fuerza laboral, para ofrecer no solo nuevos modelos comerciales, sino además como trabajar de forma mancomunada por los objetivos organizacionales en la era posterior a la pandemia; por ello, para enfrentar este desafío, las empresas deberán diseñar una estrategia de talento que fortalezca y desarrolle capacidades cognitivas y digitales esenciales en sus empleados, en los ámbitos: social, emocional, de adaptabilidad y resiliencia, entre otras, que los líderes pueden inducir para garantizar que sus organizaciones estén equipadas con herramientas críticas que permitan llevar por buen camino sus modelos comerciales de recuperación, y de preparación ante futuras disrupciones (Agrawal et al., 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante indicar que para los Administradores de Empresas y la Alta Gerencia, cultivar Habilidades Blandas (en particular, las descritas en la Tabla 1), sin duda ayudará a crear no solo relaciones positivas en el ámbito interno entre gerentes, compañeros de equipo y empleados de una organización, sino que además ayudarán a mejorar las capacidades de la organización, sino que además ayudarán a generar mayores oportunidades de adaptación, que le permitirán prosperar en un entorno económico marcado por la incertidumbre, tan complejo y volátil, como el que se vive actualmente a nivel nacional, regional y global (Guida, 2021)

Conclusiones

No debería sorprender demasiado si, en un mundo globalizado e hipertecnológico como el que vivimos, donde están surgiendo nuevas formas de fuerza de trabajo (por ejemplo, la inteligencia artificial), junto con o en algunos casos reemplazando a las más tradicionales, las habilidades blandas son cada vez más valiosas a los ojos de los empleadores; por consiguiente, aspectos como: la aptitud para el trabajo en equipo; la capacidad de adaptarse; excelentes habilidades de

planificación y resolución de problemas, así como una fuerte predisposición para mantenerse actualizado en tiempo real, o incluso saber cómo comunicarse de manera efectiva y atractiva, se encuentran entre las habilidades más solicitadas en el mundo laboral moderno (Lacerenza, 2022).

Para las organizaciones en general, los eventos devenidos de la pandemia, trascendieron más allá de una simple reducción de sus costos a una cuestión de supervivencia, que determinaría nuevas formas para mantenerla activa y competitiva, a menos que redujera o modificara su capacidad presencial, al mismo tiempo, que muchos de estos liderazgos, querían asegurarse de que las personas fueran tratadas decentemente y recibieran el mayor apoyo posible. De allí que, en muchos de ellos, durante la toma de decisiones surgiera la necesidad de utilizar como herramienta esencial las Habilidades Blandas, mismas que servirían, por ejemplo, para confrontar y preparar a aquellas personas que perderían o cambiarían la forma de desarrollar sus trabajos en medio de la incertidumbre generada por la pandemia.

Las Habilidades Blandas son importantes porque hoy el liderazgo de las organizaciones, representado en la Alta Gerencia y sus empleadores reconocen su valor en el lugar de trabajo, por lo que resulta importante que todas las personas que integran la organización posean, fortalezcan o adquieran este tipo de habilidades características, que al ser complementadas con los conocimientos técnico profesionales o habilidades duras, le permitirán demostrar no solo su comprensión de la realidad interna y externa a la organización, sino también, le permitirán enfrentar los diferentes contextos y desafíos que los ayudarán a tener éxito dentro de una organización y en su posición específica (Indeed Editorial Team, 2020).

Sin duda la mejora de las Habilidades Blandas de los líderes para el nuevo mundo de los negocios en el sector bancario y/o financiero tras la pandemia resulta esencial, en razón, a la existencia de una cantidad considerable de lecciones aprendidas y casos de éxito, en las que muchas organizaciones de las diversas industrias, fueron devastadas o beneficiadas por la pandemia; principalmente,

aquellas que se mantuvieron vigentes, y cuyos líderes reconocieron en el proceso, no solo su importancia, sino también la posibilidad de adquirirlas y/o mejorarlas, por ejemplo, a través de la capacitación a todos los miembros de la organización, para mantenerse relevantes y competitivos, pero lo que es más importante, su estimación como herramienta y complemento esencial para sobrevivir en un mercado totalmente impredecible como lo es del sector financiero.

Hoy los gerentes y profesionales de recursos humanos destacan las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, como las tres principales Habilidades Blandas esenciales, y por consiguiente, este tipo de habilidades se han convertido en parte esencial para cualquier tipo de organización, y por ello, se ha generado un crecimiento extraordinario tanto en su fortalecimiento, como en su aprendizaje; lo cual, es un indicador de que estas son un componente transcendental en el diario vivir para las organizaciones, porque mejoran la capacidad colaborativa de las personas, ayudándolos a tener éxito en las metas propuestas, y según la mayoría de las empresas, estas habilidades vienen siendo observadas con una importante consideración, no solo durante los procesos de selección y contratación, sino también en los de promoción, en razón a que ayudan a desarrollar relaciones sólidas y facilitan la buena relación con los demás (Bhati, 2022).

Bibliografía

Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020, May). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey & Company: Organization Practice and McKinsey Accelerate*. Global Editorial Services.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/to%20emerge%20stronger%20from%20the%20covid%2019%20crisis%20companies%20should%20start%20reskilling%20their%20workforces%20now/to-emerge-stronger-from-the-covid-19->

Andreev, I. (2022, January 17). Work Ethic in the Workplace. *Blog*. Valamis Group.
<https://www.valamis.com/hub/work-ethic#:~:text=Work%20ethic%20is%20a%20set,motivation%2C%20and%20overall%20company%20culture>.

Bhati, H. (2022, March). The Importance of Soft Skills in the Workplace. *SSRG International Journal of Humanities and Social Science*, 9(2), 21-33.
<https://www.internationaljournalssrg.org/IJHSS/2022/Volume9-Issue2/IJHSS-V9I2P104.pdf>

Calvello, M. (2021, July 28). Hard Skills vs. Soft Skills: Why It's Important to Master Both. *G2: Technical Skills Development Category*.
<https://www.g2.com/articles/hard-skills-vs-soft-skills>

Clarke, C. (2022, July 31). Baby Boomers: What Is a Baby Boomer?
https://www.investopedia.com/terms/b/baby_boomer.asp

Crawford, M. (2021, September 8). 7 High-Demand Skills for a Post-COVID World. *The American Society of Mechanical Engineers*.
<https://www.asme.org/topics-resources/content/7-high-demand-skills-for-a-post-covid-world>

Deshpande, S. K., & Munshi, M. M. (2018, December). A study on soft skill training as an intervention to reinforce employee performance in the contemporary banking sector. *Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's-Communication, Commerce, Connectivity, Culture, SIMSARC 2018*, 17-19. Pune, MH, India. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.18-12-2018.2283841>

European Commission. (2022, April 20). Six soft skills you need in the post-pandemic workplace. *EURES - European Labour Authority, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*.
https://ec.europa.eu/eures/public/six-soft-skills-you-need-post-pandemic-workplace-2022-04-20_en

Flores-Carretero, E. (s.f.). 8 técnicas para desarrollar la gestión del tiempo como habilidad directiva. IEIE. <https://www.ieie.eu/gestion-del-tiempo-como-habilidad-directiva/>

Gómez Valencia, A. (2019, enero 23). Habilidades para ser empleado en la cuarta revolución industrial. *EAFIT Noticias: Análisis Académico - Economía*. <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/habilidades-para-ser-empleado-en-la-cuarta-revolucion-industrial>

Guida, A. (2021, July 6). 5 Soft Skills to Master after COVID-19. *Barcelona Executive Business School - BEBS*. <https://bebs.org/5-soft-skills-to-master-after-covid-19/>

Hopkinson, P. (2022, March 12). Soft Skills: A Buoy for Youth Looking to Enter the Workforce. Al-Fanar Media: Covering, Education, Research and Culture. <https://www.al-fanarmedia.org/2022/03/soft-skills-a-buoy-for-youth-looking-to-enter-the-workforce/>

Indeed Editorial Team. (2020, March 12). *10 Reasons Why Soft Skills are Important to Employers*. Indeed: Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/why-are-soft-skills-important#:~:text=Soft%20skills%20help%20you%20build,open%20you%20to%20new%20opportunities>.

Lacerenza, V. (2022, June 28). Soft skills are becoming increasingly important in the job market. *ETN Magazine*. <https://www.etnmagazine.eu/soft-skills/soft-skills-are-becoming-increasingly-important-in-the-job-market/>

McKinsey & Company. (2022). Soft skills for a hard world: As workers interact with ever-smarter machines, the demand for soft skills is beginning to surge. *Featured Insights*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world>

- Morgan, K. (s.f.). Qué son las habilidades blandas y por qué ganan relevancia en empleos (en BBC Worklife). *Portafolio: Empleo*.
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/que-son-las-habilidades-blandas-y-por-que-ganan-importancia-para-contratar-a-empleados-569210>
- Niesen, T. (2018, January 29). The Importance of Soft Skills in Financial Services. *D2L Corporation Blog*. <https://www.d2l.com/blog/importance-soft-skills-financial-services/>
- Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153-168. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Quintero Beltrán, L. C. (s.f.). Habilidades blandas para una gerencia humana en la organización. *Escuela de empresarios*, 46-47. <https://lewisquintero.com/wp-content/uploads/2020/03/Habilidades-Blandas.pdf>
- Robertson, R. (2022). Soft Skills vs. Hard Skills: What's The Difference And Why Do They Matter? *Roundtable Learning*. <https://roundtablelearning.com/soft-skills-vs-hard-skills-whats-the-difference/>
- Robinson, B. (2022, August 1). 3 Soft Skills Required To Compete In Today's Post-Pandemic Workplace. *Forbes: Careers*.
<https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2022/09/06/how-biased-google-search-results-affect-hiring-decisions/?sh=b7f002f356a3>
- Schulz, B. (2008, June). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/c1d3/e21ea8496e2d828678cde2981aac1bd4ce3e.pdf>
- Sharma, M. (2022, July 22). Leaders must upskill, reskill to stay relevant, competitive, even survive, in post-pandemic world: DDI's Bruce Watt. *People*

Matters: Leadership. <https://www.peoplematters.in/article/leadership/leaders-must-upskill-reskill-to-stay-relevant-competitive-even-survive-in-post-pandemic-world-ddis-bruce-watt-34653>

Skoulding, L. (2018, November 11). What soft skills do you need to succeed in the finance industry now AI is on the scene? *Accountancy Age*. <https://www.accountancyage.com/2018/11/11/what-soft-skills-do-you-need-to-succeed-in-the-finance-industry-now-ai-is-on-the-scene/>

T. de Guzman, M. R., Durden, T. R., Taylor, S. A., Guzman, J. M., & Potthoff, K. L. (2016, February). Cultural Competence. An Important Skill Set for the 21st Century. *NebGuide*. <https://extensionpublications.unl.edu/assets/html/g1375/build/g1375.htm#:~:text=Cultural%20competence%20is%20the%20ability,of%20people%20from%20various%20groups>.

Tassetto, J.-M. (2021). The Growing Importance of Soft Skills in Financial Services. *Finance Digest*. <https://www.financedigest.com/the-growing-importance-of-soft-skills-in-financial-services.html>

Thakrar, P. (2021, December 11). Top Skills for the Post-COVID Future. Deltra Group. <https://www.deltragroup.com/article/top-skills-for-the-post-covid-future>

UNICEF. (2022). Misión #4 - Resolución de problemas. *Plan 12 - Aprender para transformar*. <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-4-resoluci%C3%B3n-de-problemas>

Wilkinson, A., & Redman, T. (2013). Chapter 1. Human Resource Management: A Contemporary Perspective. In W. A. (2013), *Contemporary Human Resource Management Pearson*. Perarson. https://www.researchgate.net/publication/320465545_human_resource_management_a_contemporary_perspective

Wilks, D., & Hemsworth, K. (2011). Soft Skills as Key Competencies in Hospitality Higher Education: Matching Demand and Supply. *Tourism & Management Studies*(7), 131-139. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743869014>

World Economic Forum. (2018). *Insight Report: The Future of Jobs Report 2018*. Centre for the New Economy and Society, Geneva, Switzerland. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf