



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDADES BLANDAS

EN EL ÁMBITO LABORAL EN URUGUAY

por

Yenifer Heuman Goldszer

Evangelina Kostoff Secchi

Andrea Lanza García

TUTORA: Cra. Silvia Bortagaray Werner

Montevideo

URUGUAY

2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Inteligencia emocional y habilidades blandas en el ámbito laboral en Uruguay

Autores

Yenifer Heuman Goldszer

Evangelina Kostoff Secchi

Andrea Lanza García

Tutor

Cra. Silvia Bortagaray Werner

Posgrado

Especialización en Administración

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Posgrados de la Universidad de la República, por el apoyo que nos ha brindado para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A los colaboradores, empresas, consultoras y al Rector de la Universidad de la República que brindaron su tiempo y entendimiento para que este trabajo fuera posible.

A nuestra Tutora que nos orientó en este trabajo, brindándonos su tiempo y dedicación, y por el intercambio de conocimiento.

A nuestras familias, amigos, compañeros de trabajo y empleadores, por su apoyo y ánimo a lo largo de este trabajo.

A todas las personas que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final y se involucraron en esta travesía formando parte de nuestro equipo.

RESUMEN

El Capital Humano se ha convertido en el patrimonio principal de las organizaciones actuales y la clave para su éxito, por lo cual las mismas deberán tener en cuenta al trabajador desde el punto de vista integral e individual, no solo por sus habilidades técnicas, sino también por sus habilidades blandas y emocionales. Los trabajadores y las empresas que reconozcan y valoren estas competencias, estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan, en un entorno empresarial en constante dinamismo y cambio.

Por esta razón, el presente trabajo investiga y analiza la importancia, valoración y aplicación de los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas desde el punto de vista de las empresas uruguayas y de los trabajadores que se encuentran en situación de dependencia. Dicha investigación y análisis se basa en los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección y capacitación del personal, con el fin de identificar coincidencias, diferencias y dificultades comunes, así como también se investiga la incorporación de dichos conceptos en la educación universitaria. Para ello, se recurre al análisis de material bibliográfico, la realización de entrevistas a personal de Gestión Humana de empresas de Uruguay de diferentes rubros, a empresas dedicadas al reclutamiento, selección y capacitación del personal y al rector de la Universidad para conocer la importancia en la educación universitaria. También se realizaron encuestas a trabajadores dependientes uruguayos.

A pesar de que las empresas reconocen cada vez más la importancia de que sus colaboradores tengan estas habilidades desarrolladas y los trabajadores son conscientes y valoran estas competencias y la relevancia de las mismas para su crecimiento personal, laboral y profesional, aún queda un largo camino por recorrer para incorporar plenamente estas aptitudes en la cultura organizacional, reconociendo y valorando su importancia en el éxito organizacional.

Palabras claves

Habilidades Blandas; Inteligencia Emocional; Reclutamiento y Selección de Personal; Capacitación de Personal; Educación Universitaria

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|------------|--|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 7 |
| 2 | OBJETIVOS | 8 |
| 2.1 | OBJETIVO GENERAL | 8 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 3 | METODOLOGÍA | 9 |
| 4 | MARCO TEÓRICO | 11 |
| 4.1 | INTRODUCCIÓN | 11 |
| 4.2 | CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL MUNDO ACTUAL | 13 |
| 4.3 | EMOCIONES | 15 |
| 4.3.1 | Enfoque tradicional según la psicología..... | 15 |
| 4.3.2 | Importancia y trascendencia de las emociones..... | 16 |
| 4.3.3 | Emociones según el enfoque de Daniel Goleman..... | 17 |
| 4.3.4 | Emociones y racionalidad..... | 18 |
| 4.4 | INTELIGENCIA EMOCIONAL | 19 |
| 4.4.1 | Definiciones..... | 19 |
| 4.4.2 | Inteligencia emocional y coeficiente intelectual..... | 21 |
| 4.4.3 | Relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo..... | 22 |
| 4.4.4 | Inteligencia emocional en el trabajo..... | 24 |
| 4.5 | HABILIDADES BLANDAS | 25 |
| 4.5.1 | Introducción..... | 25 |
| 4.5.2 | Definiciones..... | 25 |
| 4.5.3 | Relevancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral..... | 26 |
| 4.5.4 | Las habilidades blandas en el futuro laboral..... | 28 |
| 4.6 | RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | 30 |
| 4.6.1 | Introducción..... | 30 |
| 4.6.2 | Reclutamiento de personal..... | 31 |
| 4.6.3 | Selección de personal..... | 32 |
| 4.7 | CAPACITACIÓN | 34 |
| 4.7.1 | Introducción..... | 34 |
| 4.7.2 | Definiciones..... | 35 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.7.3 | Capacitación en habilidades blandas | 36 |
| 4.8 | EDUCACIÓN | 37 |
| 4.8.1 | Introducción..... | 37 |
| 4.8.2 | Educación universitaria | 38 |
| 4.8.3 | Métodos educativos | 38 |
| 5 | TRABAJO DE CAMPO | 41 |
| 5.1 | INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE CAMPO | 41 |
| 5.2 | VISIÓN DE LOS COLABORADORES | 41 |
| 5.2.1 | Resultados de la encuesta | 41 |
| 5.2.2 | Análisis de los resultados de la encuesta | 52 |
| 5.3 | VISIÓN DE LAS EMPRESAS | 57 |
| 5.3.1 | Empresa A | 57 |
| 5.3.2 | Empresa B | 61 |
| 5.3.3 | Empresa C | 67 |
| 5.3.4 | Análisis comparativo de las empresas entrevistadas | 71 |
| 5.4 | VISIÓN DE LAS CONSULTORAS | 77 |
| 5.4.1 | Consultora Chus Sanz | 77 |
| 5.4.2 | Consultora IUDEL | 79 |
| 5.4.3 | Análisis de las entrevistas a las consultoras | 81 |
| 5.5 | INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDADES BLANDAS EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA | 83 |
| 5.5.1 | Entrevista al Rector de la UDELAR Lic. Rodrigo Arim..... | 83 |
| 5.5.2 | Análisis de la entrevista al Rector | 86 |
| 6 | CONCLUSIONES | 88 |
| 7 | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 92 |
| 8 | APÉNDICE | 95 |
| 8.1 | ENCUESTA A TRABAJADORES | 95 |
| 8.2 | ENTREVISTA A EMPRESAS | 99 |
| 8.3 | ENTREVISTA A CONSULTORAS | 102 |
| 8.4 | ENTREVISTA A AUTORIDAD UNIVERSITARIA DE UDELAR | 102 |

1 INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación ha sido elaborado como trabajo final del Posgrado de Especialización en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República.

El objetivo del mismo es analizar en qué medida están presentes los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas en las organizaciones del ámbito público y privado en Uruguay, así como su conocimiento y valoración por parte de los colaboradores.

Las razones que motivaron la elección del tema de análisis fueron la actual relevancia de las competencias y aptitudes vinculadas con dichos conceptos para el desarrollo laboral, profesional y personal de los trabajadores, así como su contribución al éxito de las organizaciones. Dicha relevancia se debe a los cambios y transformaciones que se han producido en el ámbito laboral en los últimos años, como consecuencia del avance tecnológico y de las disrupciones económicas y sociales que se han generado en el mundo del trabajo, y que han llevado a la aparición de nuevas formas de talento humano.

Para el análisis de los objetivos planteados, se realizó un trabajo de campo recabando información de tres organizaciones de distintos rubros del ámbito público y privado, se realizó una encuesta a colaboradores de distintas edades y niveles de formación educativa que trabajan en diferentes tipos de organizaciones de distintos rubros y tamaño. Se entrevistó también a empresas que brindan servicios de reclutamiento, selección y capacitación a organizaciones uruguayas, y, por último, a efectos de investigar la incorporación de los conceptos en la educación universitaria, se realizó una entrevista al Rector de la Universidad de la República.

Asimismo, se incluye un Marco Teórico que servirá de base para el análisis crítico de la información recopilada y las posteriores conclusiones.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

El trabajo tendrá como objetivo general investigar y analizar en qué medida los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas están presentes en las organizaciones uruguayas, tanto en el ámbito público como privado, y si son tenidos en cuenta en los diferentes procesos de Gestión Humana.

También se analizará desde la perspectiva de los trabajadores, investigando si están familiarizados con los conceptos, si valoran poseer habilidades blandas y ser capacitados respecto a las mismas para contribuir a la mejora de su desempeño laboral y profesional.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar la importancia de los conceptos y su valoración por parte de las empresas uruguayas, enfocándonos en los procesos de Gestión Humana relacionados con el reclutamiento, la selección de personal y la capacitación.
- b) Identificar si los empleados conocen los conceptos, si los valoran y si han recibido capacitación por parte de las empresas o por cuenta propia
- c) Investigar si los conceptos son incorporados en la educación universitaria

3 METODOLOGÍA

En primer lugar, se realizó una extensiva búsqueda y análisis bibliográfico con el objetivo de investigar sobre el tema elegido, profundizando en el análisis de los conceptos de emociones, inteligencia emocional, habilidades blandas, y en las temáticas vinculadas con reclutamiento, selección y capacitación del personal para investigar en qué medida los conceptos objeto de estudio están presentes en dichos procesos de Gestión Humana, así como también en el ámbito de la educación universitaria.

A los efectos de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo, se procedió a realizar entrevistas a personal encargado de Recursos Humanos de tres organizaciones uruguayas de distintos rubros y tamaños, las mismas se mencionan como empresa A, B y C para mantener su anonimato. En las entrevistas se realizaron una serie de preguntas acerca de diferentes temas: información general sobre la organización, valoración que se otorga a los colaboradores, preguntas sobre los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, y sobre la valoración de aptitudes vinculadas con habilidades blandas e inteligencia emocional por parte de las empresas en dichos procesos y a nivel general dentro de la cultura organizacional. También se entrevistó a dos consultoras que brindan servicios de reclutamiento, selección y capacitación de personal a organizaciones uruguayas, con el objetivo de analizar su perspectiva respecto a la incorporación de habilidades blandas e inteligencia emocional en dichos procesos por parte de las empresas.

Por otra parte, se realizaron 325 encuestas a colaboradores de diferentes organizaciones con el objetivo de analizar la valoración de dichas aptitudes desde el punto de vista de los trabajadores. Las encuestas se realizaron en forma virtual a través de la herramienta de Formularios de Google, la cual estuvo habilitada para el ingreso de respuestas durante 15 días. La misma consistió en preguntas múltiple opción, preguntas abiertas y casillas de verificación en las que cada encuestado podía elegir más de una opción, por lo cual la suma total de los porcentajes no será igual al 100% en esos casos. Vale destacar que la encuesta carece de rigor estadístico ya que las personas encuestadas fueron elegidas al azar, por lo que no es una muestra representativa de la población total.

Por último, a efectos de analizar el objetivo específico que refiere a la incorporación de las aptitudes de inteligencia emocional y habilidades blandas en el ámbito universitario, se realizó una entrevista al actual Rector de la Universidad de la República, el Economista Rodrigo Arim.

Finalmente, se procedió a analizar toda la información recabada, contrastando la misma con los objetivos inicialmente establecidos a efectos de concluir sobre los mismos.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El mundo laboral actual se encuentra en constante transformación debido a factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos, los cuales actúan de forma conjunta y sistémica y colocan a las organizaciones en un marco de incertidumbre e imprevisibilidad (Chiavenato, 2009).

Ante esta realidad, las personas son el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de las empresas. Así, se convierten en la competencia básica de éstas y en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (Chiavenato, 2009).

En vez de invertir directamente en productos y servicios, las organizaciones invierten en las personas que cuentan con habilidades para crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de invertir simplemente en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y crear fidelidad (Chiavenato, 2009).

Las personas se han convertido en el elemento básico del éxito de las organizaciones y son su principal patrimonio en el mundo actual. El Capital Humano es un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las empresas se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas ágiles, expertas, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, las que elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o no podrán competir con aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y ofrezcan un flujo continuo de bienes y servicios innovadores. En este marco, los empleados son la energía para generar la innovación y el cambio. El desafío de las empresas consiste en incentivar su creatividad hacia el cambio y su tolerancia ante éste, y los trabajadores necesitan actualizar

continuamente sus conocimientos y sus habilidades, con la finalidad de cumplir con los nuevos requisitos laborales. Deben aprender a enfrentar la temporalidad, la adaptabilidad, la espontaneidad y lo impredecible (Robbins y Judge, 2013).

Las organizaciones se han percatado de la importancia que tiene la comprensión del comportamiento humano y organizacional para determinar la eficacia de la fuerza laboral y alcanzar los objetivos de la organización. El comportamiento organizacional se ocupa de comprender y explicar cómo las personas, los grupos y las estructuras influyen en el comportamiento en las organizaciones. Examina diversos temas como la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la cultura, el cambio, entre otros (Robbins y Judge, 2013).

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. Robbins y Judge (2013, p.10). Se refiere a la investigación de la conducta de las personas en el contexto de la organización, cómo las personas se comportan en forma individual y en grupos dentro de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2013).

Algunas características del comportamiento organizacional se relacionan con:

- Su relación con diversas disciplinas, como la psicología y la sociología, para comprender el comportamiento humano en el contexto organizacional
- Estudio de personas y grupos: estudia el comportamiento individual y las dinámicas y relaciones con los grupos
- Enfoque de cambio y mejora: se interesa por la gestión del cambio y la mejora continua de las prácticas y procesos para lograr un desempeño más efectivo y adaptarse a los desafíos del entorno

El área de Recursos Humanos (RR.HH.) en las organizaciones ha adquirido una gran importancia para el éxito empresarial y es una de las más afectadas por los cambios constantes del mundo laboral actual. La administración de Recursos Humanos, también llamada gestión del Talento Humano, administración del Capital Humano, entre otros nombres similares, es la disciplina que estudia las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, prestaciones

sociales, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. El contexto de la administración de RR.HH. lo conforman las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Las actividades de RR.HH. han adquirido una importancia relevante para el éxito organizacional en los últimos años, de forma que es fundamental diseñar y poner en marcha las mismas en forma eficaz para atraer, seleccionar y capacitar trabajadores que cuenten con las habilidades necesarias en el contexto laboral actual. Dichas habilidades no sólo tienen que ver con los conocimientos o la preparación técnica para realizar una labor determinada, sino también con aspectos relacionales, sociales, emocionales, así como también habilidades de creatividad, innovación, adaptación a los cambios, que cada vez adquieren mayor relevancia.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL MUNDO ACTUAL

Las empresas se encuentran en un contexto donde se rediseñaron los trabajos, teniendo en cuenta la aparición de la tecnología y nuevas formas de talento. Por otro lado, se están presentando cambios en las estrategias y las culturas organizacionales, que hace repensar la empresa tal como se la conocía. En este contexto, el futuro pertenece a los líderes que puedan mirar hacia adelante y definir un destino que funcione para todas las partes interesadas (Deloitte, 2018).

Las organizaciones deben encontrar el camino para aprovechar el entorno que crea la tecnología para humanizar el mundo del trabajo. Las personas deben ser vistas por la organización como individuos con habilidades, experiencias, pensamientos, actitudes, necesidades y valores únicos y diferentes. Esto lleva a que la gestión de las personas en la organización sea más importante y compleja de lo que nunca fue (Deloitte, 2019).

La pasada década ha estado marcada por cambios radicales, y se caracterizó por una disrupción económica y social considerable en el mundo del trabajo. La tecnología ha invadido el lugar de trabajo a una velocidad que habría sido inimaginable una década antes. Las características demográficas de la fuerza laboral cambiaron sustancialmente. Y a medida que la fuerza laboral evolucionó, también lo hicieron las expectativas de los colaboradores, llevando a las organizaciones a hacer más para mejorar la vida de las personas, abordar problemas sociales, mitigar los efectos secundarios de las tecnologías y actuar en forma equitativa y ética (Deloitte, 2020).

Las nuevas formas de trabajo también han aumentado la movilidad de los colaboradores, quienes se están moviendo a través de trabajos, proyectos, equipos, geografías y organizaciones más que nunca, llevándose habilidades y conocimientos críticos con ellos (Deloitte, 2020).

En la actualidad, las organizaciones tienen dificultades para avanzar en un entorno en el que las habilidades cambian rápidamente. Hoy, las cualidades que los colaboradores y las organizaciones necesitan para sobrevivir y prosperar son muy diferentes de las que necesitaban en el pasado. Una razón de esto es que las economías están cambiando de una era de producción a una era de imaginación. El éxito depende cada vez más de la innovación, el emprendedurismo y otras formas de creatividad que no se vinculan únicamente con habilidades técnicas, sino también con otras competencias que son más difíciles de cuantificar, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la colaboración (Deloitte, 2020).

La comprensión más profunda de los trabajadores como resultado de los procesos de Gestión Humana puede ayudar a las organizaciones a liberarse de las limitaciones de los modelos tradicionales de planificación de la fuerza laboral, la que históricamente se ha basado en marcos de competencias, descripciones de puestos estáticas y trayectorias profesionales lineales para definir y organizar el trabajo y la fuerza laboral. La necesidad de que las organizaciones entiendan mejor a su fuerza laboral está bajo la presión urgente de desafíos sanitarios, económicos y sociales únicos y sin precedentes (Deloitte, 2021).

La pandemia COVID-19 ha dejado como enseñanza que el potencial de la fuerza laboral llega a un buen término cuando se permite a los trabajadores tomar más la iniciativa. El potencial de la fuerza laboral no se trata de aquello por lo cual los colaboradores fueron reclutados para hacer o incluso lo que las organizaciones o los líderes quieren que hagan, sino que se trata de darles más libertad para elegir la mejor manera de ayudar a abordar los problemas críticos del negocio a medida que las organizaciones y los ecosistemas evolucionan. La pandemia ha ayudado a comprender la importancia del potencial y la elección de los trabajadores, y un enfoque más dinámico y orientado a la acción para comprender a la fuerza laboral puede ayudar a los líderes a tomar mejores y más rápidas decisiones basadas en información de último minuto sobre lo que su fuerza laboral es capaz de hacer (Deloitte, 2021).

La pandemia también dejó en evidencia lo poco que las organizaciones realmente conocen sobre su fuerza laboral, es decir, sus capacidades, habilidades y la capacidad de reinversión continua que demostraron durante la emergencia sanitaria. El desafío actual para las organizaciones es desarrollar estrategias y programas dinámicos y adaptables para el desarrollo de la fuerza laboral (Deloitte, 2021).

A raíz de la pandemia COVID-19, RR. HH. fue empujado al frente de los esfuerzos de las organizaciones para sobrevivir a la crisis, ganando una credibilidad mayor entre los ejecutivos de negocios. Los problemas de la fuerza laboral se convirtieron en cuestiones medulares a medida que las organizaciones se esforzaban por adoptar nuevas formas de trabajo. Como resultado del manejo de estos desafíos, RR. HH. ganó confianza en su capacidad de apoyar a las organizaciones para transitar por cambios futuros (Deloitte, 2021).

4.3 EMOCIONES

4.3.1 Enfoque tradicional según la psicología

La Psicología es la ciencia del comportamiento que estudia, mediante métodos científicos, las siguientes dimensiones:

1. Cognitiva: percepción, pensamiento, memoria, aprendizaje, etc.
2. Afectiva: alegría y felicidad (emociones positivas), ansiedad y depresión (emociones negativas)
3. Conductual: conducta verbal, gesticular, movimiento de manos, saltar, caminar

Las mencionadas dimensiones, que constituyen el sistema psicológico de las personas, están íntimamente relacionadas y se influyen mutuamente (Oblitas, 2018).

Paul Ekman, psicólogo y experto en el estudio de las emociones, define la emoción como una respuesta compleja y automática a un estímulo que involucra cambios fisiológicos, expresiones faciales y tendencias a la acción (Ekman, 2017).

Este autor identificó seis emociones primarias universales, que considera que están presentes en todas las culturas y que son innatas en los seres humanos. Las mismas son:

- Alegría: emoción positiva que se experimenta cuando se alcanza un objetivo, se satisface un deseo o se experimenta placer
- Tristeza: emoción negativa que surge cuando se ha sufrido una pérdida o un desengaño, o cuando las metas no se alcanzan
- Miedo: surge en respuesta a una amenaza o peligro inminente, y tiene como función la supervivencia
- Ira: surge cuando se percibe una injusticia o una frustración
- Asco: surge en respuesta a algo desagradable
- Sorpresa: emoción muy breve que se experimenta cuando se encuentra algo inesperado o se produce un cambio brusco en determinada situación

Estas emociones primarias son innatas y se manifiestan a través de expresiones faciales universales, que pueden ser reconocidas y comprendidas por personas de distintas culturas (Ekman, 2017).

4.3.2 Importancia y trascendencia de las emociones

El biólogo, filósofo y escritor chileno Humberto Maturana afirma que la emoción fundamental que hace posible la historia de la hominización es el amor. El amor es el fundamento de lo social, es la emoción que constituye el dominio de conductas donde se da la operabilidad de la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia. Sin aceptación del otro en la convivencia no hay fenómeno social. Desde su inicio, el amor es la emoción central en la historia evolutiva humana. En un sentido estricto, los seres humanos se originan en el amor y son dependientes de él. En la vida humana, la mayor parte del sufrimiento viene de la negación del amor: los seres humanos somos hijos del amor (Maturana, 2001).

Distintas emociones especifican distintos dominios de acciones. Por lo tanto, comunidades humanas fundadas en otras emociones distintas del amor estarán integradas en otros dominios de acciones que no serán el de la colaboración y el compartir, en coordinaciones de acciones que implican la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia y no serán comunidades sociales (Maturana, 2001).

De acuerdo con el autor, generalmente se piensa en el humano como un ser racional, característica que lo distingue de otros animales. La emoción queda desvalorizada como algo animal o como

algo que niega lo racional. La declaración del ser humano como ser racional ha generado una cultura que desvaloriza las emociones y no permite ver el entrelazamiento cotidiano entre la razón y la emoción, que constituye el vivir humano. Todo sistema racional tiene un fundamento emocional (Maturana, 2001).

Desde el punto de vista biológico, las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en que nos movemos. Al cambiar de emoción, cambia el dominio de acción. Todo sistema racional se constituye en el operar con premisas aceptadas a priori desde cierta emoción (Maturana, 2001).

Las emociones son un fenómeno propio del reino animal, y lo humano se constituye en el entrelazamiento de lo emocional con lo racional. Lo racional se constituye en las coherencias operacionales de los sistemas argumentativos que construimos en el lenguaje para defender y justificar nuestras acciones. Toda acción humana tiene una emoción que la funde como tal y la haga posible como acto. La razón no es lo que nos lleva a la acción, sino la emoción (Maturana, 2001).

Si la biología se altera, se altera el razonar. Más aún, si cambia el dominio emocional, cambia nuestro razonar. La razón se funda siempre en premisas aceptadas a priori. La aceptación a priori de las premisas que constituyen un dominio racional pertenece al dominio de la emoción y no al dominio de la razón. Las premisas fundamentales de todo sistema racional no son racionales, son nociones, relaciones, distinciones, elementos, verdades. Es decir, todo sistema racional tiene un fundamento emocional. Sin embargo, la cultura da a lo racional una validez trascendente y a lo que proviene de las emociones, un carácter arbitrario (Maturana, 2001).

4.3.3 Emociones según el enfoque de Daniel Goleman

El psicólogo, periodista y escritor estadounidense Daniel Goleman, establece que el término emoción refiere a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices (Goleman, 1995).

Los investigadores continúan discutiendo acerca de si existen emociones consideradas primarias, y en ese caso, cuáles son. El argumento central de su existencia se basa en que existen expresiones faciales para algunas emociones reconocidas por personas de culturas de todo el mundo. Pero a diferencia de Ekman, para Goleman las emociones potenciales para ser clasificadas como emociones primarias son: amor, placer, sorpresa, disgusto, vergüenza, ira, tristeza, temor. A partir de esas emociones, surgen muchas más: simpatía, confianza, amabilidad, felicidad, alegría, asombro, desconcierto, culpabilidad, molestia, disgusto, humillación, resentimiento, melancolía, ansiedad, nerviosismo, preocupación, entre otras (Goleman, 1995).

Según Goleman, las emociones guían a las personas al enfrentar momentos difíciles y tareas muy importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto. Cada emoción predispone de un modo diferente a la acción. Al tratarse de dar forma a las decisiones y acciones, las emociones cuentan tanto como el pensamiento, y a menudo más. Para bien o para mal, la inteligencia puede no tener la menor importancia cuando dominan las emociones (Goleman, 1995).

4.3.4 Emociones y racionalidad

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular que existe entre corazón y mente. Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente, ya que cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la racional. Por lo general se encuentran ambas mentes en equilibrio, pero cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional es la que domina y aplasta la mente racional (Goleman, 1995).

Las emociones son indispensables para las decisiones racionales, ellas apuntan a la dirección correcta donde la pura lógica puede ser mejor utilizada. Mientras el mundo suele enfrentar a las personas con una gran serie de alternativas, el aprendizaje emocional que la vida les ha dado envía señales que simplifican la decisión, eliminando algunas posibilidades y destacando otras desde el primer momento. De esta forma, el cerebro emocional está tan comprometido con el razonamiento como lo está el cerebro pensante (Goleman, 1995).

En cierto sentido, se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional. El desempeño en la vida está determinado por ambas, lo que importa no

es sólo el intelecto sino también la inteligencia emocional. En efecto, el intelecto no puede operar de forma óptima sin la inteligencia emocional (Goleman, 1995).

4.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL

4.4.1 Definiciones

Howard Gardner, psicólogo de la Facultad de Ciencias de la Educación de Harvard, publicó en la década del 80 el influyente libro *Frames of Mind* donde planteaba que no existe solo una clase de inteligencia, sino un amplio espectro de ellas. Hay varios tipos de inteligencia según los diferentes campos de expresión existentes: la facilidad verbal y la lógico-matemática, y también lo que el autor llama “inteligencias personales” y la capacidad “intrapsíquica” (Gardner, 1983).

El pensamiento de Gardner con respecto a la multiplicidad de la inteligencia siguió evolucionando, reconociendo que no existe un número mágico para la cantidad de talentos humanos. Varios años después de publicar su teoría por primera vez, Gardner estableció por un lado la inteligencia interpersonal, que es la capacidad para comprender a los demás, qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Por otro lado, la inteligencia intrapersonal, la cual es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para cooperar eficazmente en la vida (Goleman, 1995).

Más adelante, los autores Salovey y Mayer señalan que las inteligencias propuestas por Gardner, intrapersonal e interpersonal, son sólo una parte del componente emocional de un individuo.

Para ellos, estas definiciones dejan fuera varios factores, por lo que acuñan el término Inteligencia Emocional y proponen la primera conceptualización de este. Esta definición incluye la expresión de las emociones, la comunicación verbal y no verbal y la regulación emocional, señalando que estas habilidades deben ayudar a dirigir nuestro comportamiento como pensamiento y ser utilizadas en la resolución de problemas. Por último, deben ayudar tanto al conocimiento propio como al del resto de los individuos que nos rodean. De esta forma, las personas con inteligencia emocional prestan atención, utilizan, entienden y gestionan emociones, lo cual les proporciona ventajas a ellos y a los demás (Mayer y Salovey, 1993).

Sin embargo, es el autor Daniel Goleman quien difunde sin precedentes el concepto al publicar su libro Inteligencia Emocional en el año 1995. A partir de ese momento, el concepto pasa a ser un tema de interés general para la sociedad. El escritor continuó realizando publicaciones y libros vinculados al concepto, profundizando sus investigaciones y análisis.

De acuerdo con el autor, la inteligencia emocional es la habilidad para gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones en forma eficaz, que consiste en cuatro aptitudes fundamentales y cada aptitud está integrada a su vez por diversas competencias:

- Conciencia de uno mismo:
 - Conciencia emocional: la capacidad de interpretar y comprender nuestras emociones, así como reconocer su impacto en el rendimiento, las relaciones, entre otros aspectos
 - Valoración rigurosa: una evaluación realista de nuestras aptitudes y limitaciones
 - Confianza
- Autogestión:
 - Autocontrol: la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores
 - Fiabilidad: una muestra sistemática de honestidad e integridad
 - Meticulosidad: la capacidad de gestionarse a uno mismo y sus responsabilidades
 - Adaptabilidad: capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes y superar los obstáculos
 - Orientación a los logros: el anhelo de satisfacer un criterio interno de excelencia
 - Iniciativa: la voluntad de aprovechar las oportunidades
- Conciencia social:
 - Empatía: la habilidad de percibir las emociones de los demás, entender su punto de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones
 - Conciencia organizativa: la habilidad de interpretar las corrientes de la vida organizativa, crear redes para tomar decisiones y sortear las políticas
 - Orientación al servicio: la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de las personas

- **Habilidad social:**
 - Liderazgo visionario: habilidad de tomar las riendas e inspirar con una visión convincente
 - Influencia: habilidad de desplegar toda una serie de tácticas persuasivas
 - Desarrollar a los demás: la propensión a fomentar las aptitudes de los demás a través de valoraciones y orientación
 - Comunicación: habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y precisos
 - Catalizador del cambio: habilidad para lanzar ideas nuevas y llevar a la gente en una nueva dirección
 - Gestión de conflictos: habilidad de suavizar discrepancias y orquestar soluciones
 - Crear lazos: habilidad para cultivar y mantener una red de relaciones
 - Trabajo en equipo y colaboración: la habilidad para fomentar la cooperación y crear equipos (Goleman, 1998).

Por último, los autores Robbins y Judge definen la inteligencia emocional como la capacidad que alguien posee para ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta), detectar las emociones de los demás y manejar claves e información emocional. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás son más eficaces en sus trabajos. De acuerdo con los autores, la inteligencia emocional desempeña un rol importante en el desempeño en el trabajo, y es esta y no el cociente intelectual lo que caracteriza a los grandes líderes (Robbins y Judge, 2013).

4.4.2 Inteligencia emocional y coeficiente intelectual

Coeficiente Intelectual (CI) e inteligencia emocional no son conceptos opuestos, sino más bien distintos. A diferencia del CI, el concepto de inteligencia emocional es relativamente nuevo. Aún no se puede decir en forma exacta hasta qué punto explica la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida. Pero los datos existentes sugieren que puede ser tan poderosa, y a veces más, que el CI. Y mientras el CI no se puede cambiar demasiado mediante la experiencia ni la educación, las aptitudes emocionales fundamentales pueden ser aprendidas, desarrolladas y mejoradas (Goleman, 1995).

El CI proporciona pocos datos que expliquen los distintos destinos de personas con aproximadamente las mismas posibilidades, estudios y oportunidades. En el mejor de los casos, el CI contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, por lo que el 80% queda para otra clase de factores (Goleman, 1995).

De acuerdo con Goleman, gran parte de las pruebas demuestra que las personas expertas emocionalmente cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones personales, profesionales o laborales. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad. Mientras que las personas que no pueden poner en cierto orden su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad (Goleman, 1995).

Goleman plantea que la desproporcionada visión científica de una vida mental emocionalmente chata, que ha guiado los últimos años de investigación sobre la inteligencia, está cambiando poco a poco mientras la psicología ha comenzado a reconocer el papel esencial de los sentimientos en el pensamiento. Dicha ciencia ha comenzado a valorar el poder y las virtudes de las emociones en la vida mental, así como sus peligros. Las emociones enriquecen, un modelo mental que las excluya quedará empobrecido (Goleman, 1995).

En los últimos años, un grupo cada vez más grande de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo en que desempeñarse bien en las pruebas de CI es más directamente un medio para predecir el éxito en la clase o como profesor, pero cada vez menos en los caminos de la vida que difieren de lo académico.

4.4.3 Relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo

Estudios recientes indican que una característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional. Sus defensores plantean que sin ella una persona puede tener una capacitación extraordinaria, una mente muy analítica, una visión que inspira y una cantidad infinita de ideas excelentes, pero aun así no será un gran líder. Esto es especialmente cierto conforme los individuos progresan en una organización (Robbins y Judge, 2013).

Un componente clave de la inteligencia emocional es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de los otros. Todos los gerentes desempeñan un rol de líder que incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados (Robbins y Judge, 2013).

Goleman define seis estilos de liderazgo: Los líderes coercitivos que exigen un cumplimiento inmediato; los líderes orientativos que movilizan a los trabajadores hacia una visión; los líderes afiliativos que crean lazos emocionales y armonía; los líderes democráticos que crean consenso por medio de la participación; los líderes ejemplares o pioneros que esperan excelencia y autonomía, y los líderes formativos que desarrollan a sus subordinados para el futuro (Goleman, 1998).

Según el autor, cada estilo de liderazgo emana de distintos componentes de la inteligencia emocional, y los líderes eficaces no recurren a un solo estilo, sino que utilizan la mayoría de ellos según lo requieran las diferentes situaciones que surgen. Los líderes pueden crear equipos con miembros que posean estilos que ellos no tienen, y también pueden trabajar en sus carencias para adquirirlos. Para ello, primero deben comprender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen bajo los estilos de liderazgo de los que ellos carecen (Goleman, 1998).

Para ser eficaces en siglo XXI, los líderes deben adoptar un nuevo enfoque que les permita alcanzar los objetivos organizacionales y que considere el nuevo contexto en el cual los objetivos deben ser alcanzados, haciendo uso de las nuevas competencias críticas como ser el liderazgo a través del cambio, la ambigüedad y la incertidumbre (Deloitte, 2019).

Sin importar que se llame “la función de dirigir”, “roles interpersonales”, “aptitudes humanas” o “inteligencia emocional”, es claro que los líderes necesitan desarrollar sus aptitudes interpersonales si han de ser eficaces y exitosos (Robbins y Judge, 2013). Liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente para trabajar hacia un objetivo común (Goleman, 1995).

En síntesis, un líder con inteligencia emocional combina el conocimiento y la gestión de sus propias emociones con la capacidad de comprender y gestionar las emociones de los demás. Puede ponerse en el lugar del otro, comprender sus perspectivas y actuar de manera compasiva. Es capaz de expresar sus pensamientos y emociones de manera clara y respetuosa, también es un buen oyente, capaz de comprender las necesidades y preocupaciones de los demás. Sumado a esto, es capaz de

motivar e inspirar a los demás, así como abordar los desacuerdos de manera calmada y respetuosa, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas. Pueden mantener la calma en situaciones estresantes y encontrar soluciones efectivas.

Estas habilidades sociales y emocionales les permiten construir relaciones sólidas, tomar decisiones informadas y crear un entorno de trabajo positivo y productivo, así como también liderar con éxito a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. En contraste, un líder sin inteligencia emocional puede tener dificultades en estas áreas, lo que puede afectar negativamente la dinámica del equipo y los resultados alcanzados.

4.4.4 Inteligencia emocional en el trabajo

Las fuerzas del mercado que están dando nueva forma a la vida laboral están adjudicando un valor sin precedentes a la inteligencia emocional para el éxito del trabajo. Una nueva realidad competitiva otorga un enorme valor a este concepto tanto en el lugar de trabajo como en el mercado (Goleman, 1995).

De acuerdo con Shoshona Zuboff, psicóloga de la Facultad de Ciencias Empresariales de Harvard, “las empresas han sufrido una revolución radical en el siglo XX, y con esto se ha producido una correspondiente transformación del paisaje emocional. Hubo un largo período de dominación administrativa de la jerarquía corporativa, cuando el jefe manipulador y agresivo fue recompensado. Pero esa jerarquía rígida empezó a quebrarse en los años ochenta, bajo la presión combinada de la globalización y la tecnología de la información. El agresivo simboliza el lugar donde ha estado la corporación, el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo” (citado por Goleman, 1995, P.180).

Los costos de los efectos destructivos de la moral miserable, los trabajadores intimidados, los jefes arrogantes pueden ser interpretados en señales tales como la disminución de la productividad, incumplimiento de tareas, errores y contratiempos y un aumento de la rotación de personal. Inevitablemente existe un costo derivado de los bajos niveles de inteligencia emocional en el trabajo. Cuando es elevado, las empresas pueden derrumbarse. La idea de costo-efectividad de la inteligencia emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar (Goleman, 1995).

Algunas de las razones por las que las aptitudes emocionales están poniéndose a la vanguardia de las habilidades empresariales reflejan los cambios radicales que se están produciendo en los lugares de trabajo, como por ejemplo las siguientes tres aptitudes: ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles, crear una atmósfera donde la diversidad resulta valiosa en lugar de ser motivo de fricción y trabajar eficazmente en equipo (Goleman, 1995).

Para el futuro de la vida corporativa, las habilidades básicas de la inteligencia emocional serán cada vez más importantes en los equipos de trabajo, en la cooperación, en ayudar a las personas a aprender juntas, así como cómo trabajar con mayor eficacia. Mientras los servicios fundados en el conocimiento y el capital intelectual se vuelven más importantes para las corporaciones, mejorar la forma en que la gente trabaja será una manera fundamental de influir en el capital intelectual, marcando una diferencia competitiva esencial. Para mejorar, si no para sobrevivir, las corporaciones harían bien en elevar su inteligencia emocional colectiva (Goleman, 1995).

4.5 HABILIDADES BLANDAS

4.5.1 Introducción

Frente a un mundo laboral en constante transformación, los trabajadores se deben adaptar y contar con las competencias necesarias que les permitan desarrollar adecuadamente sus funciones. Estas competencias no sólo tienen que ver con los conocimientos o la preparación técnica para realizar una labor determinada, sino también con aspectos emocionales, relacionales y sociales (Romero, Granados, López y González, 2021).

En ese contexto, las habilidades blandas han adquirido un rol fundamental para las empresas, los trabajadores y las instituciones educativas. Estas habilidades permiten relacionarse con los demás y consigo mismo, comprender y gestionar emociones, establecer y alcanzar objetivos, tomar decisiones y enfrentar situaciones adversas de manera creativa y constructiva (Romero, et al., 2021).

4.5.2 Definiciones

Habilidades blandas es un término simple para un complejo conjunto de cualidades personales que ayudan a que un individuo sea un miembro positivo y contribuyente de cualquier organización. El término tiene muchas definiciones, pero todas incluyen la interacción con otras personas. Se

consideran habilidades blandas competencias tales como habilidades interpersonales y de comunicación, actitud positiva y proactiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad y adaptación a los cambios, innovación y aporte de ideas, orientación a resultados (National Soft Skills Association, s.f.).

También existen las denominadas habilidades duras, que corresponden a la formación académica de los trabajadores, certificaciones en diferentes áreas de conocimiento, dominio de lenguas extranjeras, prácticas en informática, técnicas de escritura y expresión oral, conocimiento y manejo de distintas herramientas. Estas competencias son aprendidas mediante el estudio y la formación técnica (Espinoza y Gallegos, 2020). El desarrollo de las habilidades blandas debe ser un proceso continuo que complemente los aprendizajes obtenidos a partir de las competencias duras (Romero, et al., 2021).

Por otro lado, la literatura distingue entre dos tipos de habilidades aprendidas: cognitivas y no cognitivas. Las habilidades cognitivas se refieren a la capacidad de una persona de interpretar, reflexionar, razonar, pensar de manera abstracta y asimilar ideas complejas, resolver problemas y generalizar de lo que se aprende. En la práctica, normalmente se refieren al conocimiento de contenidos específicos y habilidades de pensamiento de orden superior que típicamente se pueden medir con pruebas de logro estandarizadas y calificaciones. Es decir, que se corresponden con las denominadas habilidades duras (Ortega, 2016).

Las habilidades no cognitivas se refieren a la capacidad de una persona "de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva" (Ayrton Senna Institute, s.f. citado por Ortega, 2016, p.3). Aunque todavía existe un debate abierto sobre cómo llamar a estas habilidades y qué habilidades específicas pertenecen a este conjunto, son distintas de las habilidades cognitivas tradicionalmente definidas, son vistas como beneficiosas para los individuos y para la sociedad, y potencialmente pueden ser desarrolladas o cambiadas (Ortega, 2016).

4.5.3 Relevancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral

Las personas transcurren gran parte del día en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de situaciones y problemáticas. En este contexto, las habilidades blandas han

adquirido gran importancia y valor en el mundo de los negocios. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del estrés, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros (CONFIEP, s.f.).

La Organización Internacional del Trabajo en su documento “Desafíos de la productividad y el mundo laboral”, señala “la importancia de las competencias de carácter general o blandas, las que facilitan el acceso al mercado laboral al finalizar el período formativo y permiten a los actuales trabajadores adaptarse a un mercado laboral cambiante, actualizando sus competencias continuamente” (OIT, 2017 citado por Espinoza y Gallegos, 2020, p.52).

El desarrollo de habilidades blandas es percibido por las jefaturas como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa (CONFIEP, s.f.).

Las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en las organizaciones de hoy en día. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los trabajadores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas (Robbins y Judge, 2013).

La habilidad para trabajar en grupo con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Pueden tener limitaciones al escuchar, o ser incapaces de entender las necesidades de los demás, o tener dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar (Robbins y Judge, 2013).

La automatización, al eliminar el trabajo rutinario, hace que los trabajos sean más humanos, permitiendo que el rol y la contribución de las personas en el trabajo aumenten en importancia y valor. Cuando parte de los trabajos están automatizados por máquinas, el trabajo resultante para las personas es generalmente más interpretativo y orientado al servicio, involucra la resolución de

problemas, interpretación de datos, comunicaciones y escucha, servicio al cliente y empatía, trabajo en equipo y colaboración (Deloitte, 2019).

Los trabajos que actualmente tienen mayor demanda y mejores salarios son los llamados “trabajos híbridos”, que reúnen habilidades técnicas vinculadas con operaciones de tecnología y análisis de datos, y habilidades blandas en áreas de comunicación, servicio y colaboración (Deloitte, 2019).

Las conductas “de sentido común” (actitud positiva, buena comunicación, ser organizados), se han convertido en prioridades para alcanzar relaciones exitosas, pero sobre todo para hacer frente a los retos del futuro profesional. No basta con tener amplios conocimientos en un área si no se cuenta con habilidades blandas que permitan explotarlos.

De acuerdo con una publicación periodística reciente (El Observador, 2020), el 54% de la población mundial para el 2022 deberá haber actualizado sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades para poder competir en el mundo laboral. Los profesionales que aspiran a los empleos del futuro deberán estar mejor capacitados para los retos tecnológicos y humanos que vendrán. Dentro del top 10 de las habilidades más requeridas detalladas en el informe al que hace referencia la publicación, se encuentran las siguientes habilidades blandas: creatividad, originalidad e iniciativa, pensamiento analítico e innovador, resolución compleja de problemas, pensamiento crítico y análisis de los conflictos laborales.

En otra publicación reciente (“Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral”, 2021) se afirma que desarrollar habilidades blandas es sin dudas una gran ventaja para marcar la diferencia en el ámbito profesional y laboral, además de llevar a otro nivel la calidad de nuestras relaciones socio afectivas.

4.5.4 Las habilidades blandas en el futuro laboral

El trabajo del futuro exige un nuevo enfoque, que implica no sólo reescribir las descripciones de puestos, sino comenzar con una mirada más amplia considerando los trabajadores, la automatización, la tecnología y las capacidades humanas como la imaginación, la curiosidad, el autodesarrollo y la empatía. Esto contrasta con el enfoque histórico para la descripción de los puestos de trabajo, que generalmente se han definido con una visión acotada de las habilidades, actividades, tareas y expectativas de los trabajadores. Si el trabajo se rediseña para combinar las

fortalezas de la fuerza laboral humana con las máquinas y plataformas tecnológicas, el resultado será una mejora significativa en el servicio al cliente, el rendimiento y la productividad (Deloitte, 2019).

El Foro Económico Mundial estableció que para el 2025 el 50% de los trabajadores deberán contar con algunas habilidades blandas si desean alcanzar el éxito. Por otro lado, el *Future of Jobs Report 2020* generó una lista de las habilidades emergentes en el mercado laboral del futuro. Su criterio responde a la demanda profesional presentada por las empresas en los últimos años de la era digital. Estas habilidades son: liderazgo e influencia social, pensamiento crítico, pensamiento analítico e innovador, estrategias de aprendizaje activo, resolver problemas complejos, creatividad e iniciativa, resiliencia y flexibilidad (“Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral”, 2021).

Algunos empleos creados recientemente están más orientados al servicio, son interpretativos y sociales, desempeñando un papel relevante en los mismos las habilidades humanas tales como la creatividad, empatía, comunicación y resolución de problemas complejos (Deloitte, 2018).

A medida que la tecnología avanza, las habilidades se vuelven obsoletas más rápido que nunca. El mayor valor se encontrará por encima de las habilidades puramente técnicas. De hecho, los roles más valiosos serán aquellos que permitirán a la tecnología vincularse con pensadores expertos e interdisciplinarios para innovar, crear y brindar servicios (Deloitte, 2018).

En la publicación periodística mencionada anteriormente del diario El Observador (2020), se menciona que los aspirantes a encontrar trabajo en el futuro deben ser adaptables y flexibles. En los próximos años, la fuerza laboral deberá acostumbrarse a los cambios de trabajo frecuentes y tener la capacidad de acoplarse, siendo fundamental tener la habilidad de reinventarse.

Los nuevos modelos organizacionales requerirán un nuevo enfoque de liderazgo. Los líderes de equipos en organizaciones ágiles requieren habilidades como negociación, flexibilidad, y pensamiento sistémico. Los líderes efectivos en un ambiente interconectado deberán tener un alto grado de inteligencia para crear redes y conocer lo que está sucediendo en su compañía, en su industria y en su mercado de clientes (Deloitte, 2017).

Los trabajos que sobrevivirán son los difíciles de explicar. De acuerdo con Michael A. Osborne, investigador de Oxford Martin School, “la probabilidad de automatización de un trabajo está muy

estrechamente relacionada con el nivel de habilidades o estudios. La gente con altos niveles de habilidades o estudios estará bien equipada para moverse hacia los nuevos trabajos que surjan en los próximos años, mientras que los que están menos capacitados serán los que corren más riesgo de ser reemplazados por completo” (Oppenheimer, 2018, p.15).

Otros futurólogos coinciden en que la formación académica y las habilidades como la creatividad, la originalidad, la inteligencia social y emocional, que también deberán enseñarse en las Universidades, serán clave para las profesiones del futuro. Y la formación académica tendrá que ir mucho más allá de las actuales carreras unidimensionales, como la abogacía, la medicina o la administración de empresas. Las nuevas carreras universitarias serán cada vez más interdisciplinarias e incluirán capacidades tecnológicas y habilidades de razonamiento crítico, resolución de problemas y trato interpersonal. Además, serán intermitentes, en el sentido de que requerirán actualizaciones de por vida (Oppenheimer, 2018).

4.6 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.6.1 Introducción

Reclutamiento y selección de personal son los procesos por los cuales las empresas contratan al talento adecuado para ocupar un puesto de trabajo. El reclutamiento es la etapa inicial, mientras que la selección de personal es una de las fases finales. Para una exitosa suma de talento es necesario planificar adecuadamente cada paso del proceso.

El primer paso en todo proceso de reclutamiento y selección de personal es un análisis de las necesidades de la empresa, que implica conocer qué puestos hay que cubrir, las funciones que desarrollarán y qué papel tienen en el desarrollo de la organización y en el logro de los objetivos estratégicos. En esta fase de análisis se deben considerar tanto los puestos nuevos como los ya existentes que se deben cubrir. Posteriormente se procede con el reclutamiento y finalmente la selección de los candidatos (Adecco, s.f.).

4.6.2 Reclutamiento de personal

4.6.2.1 Definición

Reclutamiento de personal es el proceso que se realiza para identificar y atraer trabajadores potencialmente calificados a la organización, a través de un conjunto de técnicas y procedimientos (Chiavenato, 2009). El proceso se inicia con la búsqueda de candidatos, y finaliza con la obtención de solicitantes de trabajo (Werther y Davis, 2008).

Conforme los trabajos y las habilidades cambian, encontrar y reclutar a la gente correcta es más importante que nunca. La adquisición de talento es uno de los retos más importantes al que las organizaciones se enfrentan. Actualmente utilizan las redes sociales y herramientas cognitivas para encontrar gente en nuevas formas, atrayéndolas a través de una marca global y determinando quién se adecuará mejor al trabajo, equipo y a la organización. Un nuevo grupo de tecnologías está transformando radicalmente el reclutamiento (Deloitte, 2017).

4.6.2.2 Habilidades blandas en el reclutamiento de personal

Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales, se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento (Robbins y Judge, 2013).

Las organizaciones están empezando a comprender este nuevo panorama de aptitudes, y buscan trabajadores que tengan una combinación de habilidades complejas de resolución de problemas, cognitivas y sociales, no puramente competencia técnica (Deloitte, 2018).

Los candidatos con alta inteligencia emocional deben tener cierta ventaja, en especial en situaciones en que se requiere liderazgo transformacional (Robbins y Judge, 2013).

Es probable que tener empleados con buenas capacidades interpersonales haga del trabajo un lugar mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado (Robbins y Judge, 2013).

A pesar de poseer cada vez más una clara comprensión acerca de las habilidades requeridas en un mundo donde los humanos trabajan en conjunto con las máquinas, la mayoría de las compañías están teniendo dificultades para reclutar y desarrollar estas habilidades. Esta situación es un gran

desafío de Capital Humano, que requiere el apoyo de altos ejecutivos para transformar las estructuras organizacionales, opciones de carrera y prácticas de gestión (Deloitte, 2018).

4.6.3 Selección de personal

4.6.3.1 Definición

La selección de personal es el proceso a través del cual se escoge, entre los candidatos reclutados, a aquellos que más se adecúan a los puestos de trabajo de la organización, o, dicho en otras palabras, la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado (Chiavenato, 2009).

“La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos con conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización” (Robbins y Judge, 2013, p.559).

Un buen proceso de selección de personal derivará en un mayor nivel de desempeño laboral de los trabajadores, lo cual generará beneficios a la organización.

4.6.3.2 Habilidades blandas en la selección de personal

Hoy en día, en los procesos de selección de personal, las organizaciones no sólo valoran aspectos formales y experiencias previas de los candidatos, sino que también consideran las habilidades blandas, en lo relacionado con la aplicación de las aptitudes, conocimientos y valores adquiridos (Espinoza y Gallegos, 2020).

Las empresas buscan trabajadores con mayor asertividad ante los desafíos de un mercado laboral que es dinámico, lo que implica que las personas tengan un alto nivel de flexibilidad, orientación al logro y tolerancia a la frustración. Muchas empresas consideran que estas aptitudes facilitan la interacción interpersonal, lo cual genera un ambiente de trabajo más grato y favorece un clima organizacional de entendimiento y cooperación (Espinoza y Gallegos, 2020).

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la inteligencia emocional es que las organizaciones deben considerarla un factor en la contratación de empleados, en especial para puestos que demanden un grado alto de interacción social. En realidad, cada vez más empleadores utilizan mediciones de inteligencia emocional para contratar personal (Robbins y Judge, 2013).

Para aprovechar todas las ventajas que brindan las nuevas tecnologías, las organizaciones deben rediseñar los puestos de trabajo actuales para hacer foco en encontrar la dimensión humana de cada uno de ellos, y considerar esos aspectos en los procesos de selección de personal (Deloitte, 2019).

Cuando se gestionan procesos de selección de personal, se invierte mucho tiempo en definir el puesto, las funciones y las competencias duras relacionadas con la formación y la experiencia. Sin embargo, se invierte mucho menos tiempo en definir las competencias blandas, que están medidas generalmente por actitudes personales. Por fortuna, estas habilidades son cada vez más reconocidas en el ámbito laboral. Si bien son difíciles de medir, tienen efectos evidentes e importantes en el mediano y largo plazo en la carrera profesional y en el éxito general de cualquier persona (Adelantta, 2021).

En el mundo actual, caracterizado por la necesidad de calidad de servicio en todo tipo de empresas, las habilidades blandas determinarán en gran medida el éxito de las organizaciones empresariales. Por lo tanto, no es extraño que las empresas demanden cada vez más este tipo de competencias (Adelantta, 2021).

Las *hard skills* o habilidades duras suelen ser excluyentes y sirven para realizar el descarte inicial. Resulta evidente que si la empresa en cuestión busca un informático demandará a un profesional formado en la tecnología específica que necesite. Sin embargo, una vez hecho este primer filtro, las *soft skills* o habilidades blandas pueden marcar la diferencia en los procesos de selección en los que los candidatos tienen competencias técnicas similares. Además, las *soft skills* pueden suplir la carencia inmediata de alguna habilidad dura (Adelantta, 2021).

Las habilidades blandas son fundamentales para seleccionar al mejor talento. Éste no solo dependerá del currículum vitae del candidato, sino también de su capacidad para desenvolverse en el entorno laboral, en la que media algún conjunto de competencias blandas que deberán definirse en cada caso (Adelantta, 2021).

4.7 CAPACITACIÓN

4.7.1 Introducción

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Sino que también significa brindar la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en sus actividades (Chiavenato, 2009).

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los dos primeros tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso, y refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan respecto al cambio y la innovación (Chiavenato, 2009).

Los procesos de desarrollo modernos se ajustan a un modelo planificado (capacitar como parte de la cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad, cambio, innovación y creatividad, con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional, consistente en capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad con una visión de corto plazo, para migrar al moderno (Chiavenato, 2009).

La capacitación tiene mucha relación con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante y la productividad de este es la clave del desarrollo. Se trata de un desafío organizacional que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa. Es decir, el conocimiento sólo será productivo al aplicarse de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. Asimismo, la capacitación también tiene mucho que ver con la creación de competencias para los trabajadores (Chiavenato, 2009).

La capacitación trae como resultado un crecimiento a nivel técnico, de cultura organizacional, de competencias y de imagen empresarial. El rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimientos. Permite aumentar la aptitud de un empleado para un puesto, generando un equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto (Chiavenato, 2009).

Es imprescindible el respaldo de la alta dirección en los contenidos y objetivos de los planes de capacitación para que éstos influyan sobre los procesos laborales. Una formación inadecuada puede dar origen a frustraciones para todos los participantes. Para que un programa de formación esté bien diseñado debe surgir de los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2009).

La Organización Internacional del Trabajo realiza algunas consideraciones sobre la capacitación laboral (OIT, s.f.):

- La declara esencial para el desarrollo económico, social y personal de los trabajadores, así como para mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Contribuye a la adquisición de habilidades, conocimientos y competencias necesarias para adaptarse a los cambios
- Promueve la necesidad de un acceso equitativo a la capacitación laboral para todos los trabajadores, sin importar su género, edad, discapacidad, etc.
- Enfatiza la gran relación entre la educación y la capacitación laboral. Una educación que prepare a las personas para el trabajo y que esté alineada con las necesidades del mercado laboral, fomentando la adquisición de habilidades técnicas, pero también transversales como pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación, colaboración
- Aprendizaje a lo largo de la vida: no debe limitarse a la etapa inicial, sino continuar en toda la carrera profesional. Se destaca la necesidad de actualizar y adquirir nuevas habilidades a medida que evolucionan los puestos de trabajo y las demandas del mercado laboral

4.7.2 Definiciones

Chiavenato (2009), establece las siguientes definiciones de capacitación:

- La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los Recursos Humanos, preparándose para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos

organizacionales. El propósito de la organización es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

- La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el objetivo de que alcancen las metas de la organización. La capacitación se relaciona con habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto de trabajo. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para lograr alcanzar el éxito.
- La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con sus colegas o supervisores.

4.7.3 Capacitación en habilidades blandas

El desempeño laboral de los trabajadores depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y sus superiores. Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Desde la perspectiva de la capacitación empresarial, para potenciar la inteligencia emocional las organizaciones tienen que reorientar su formación incluyendo estos aspectos, ayudando a los trabajadores a romper con los viejos hábitos conductuales y crear otros nuevos. Ello requiere de mucho tiempo y planificación, pero los resultados serán beneficiosos para el personal y también para la rentabilidad de la organización, ya que la inteligencia emocional está vinculada a un gran rendimiento en términos económicos (Goleman, 1998).

“El objetivo es un entorno de aprendizaje adaptado a un mundo de mayor movilidad de los empleados. El desarrollo de habilidades interdisciplinarias es fundamental ya que estas capacidades se alinean hacia el cambio organizacional y la construcción de redes. El aprendizaje debe alentar e incluso impulsar a la gente a moverse a través de diversos roles” (Deloitte, 2017, p.32).

Aptitudes como la construcción de la confianza y la función de mentor se pueden aprender. Los líderes se capacitan para el análisis de situaciones y para evaluar cuáles comportamientos de liderazgo son más eficaces en diferentes momentos. Algunas organizaciones contratan entrenadores de ejecutivos para que ayuden a sus altos directivos a mejorar sus aptitudes de liderazgo, a fin de capacitarlos respecto a sus aptitudes interpersonales y para que aprendan a actuar en forma menos autocrática (Robbins y Judge, 2013).

A su vez, los líderes de las organizaciones deben considerar capacitar a los miembros para mejorar sus aptitudes técnicas e interpersonales. Entre más grandes sean las aptitudes de los integrantes de un equipo, mayor será la probabilidad de que desarrolle confianza y la capacidad de construir logros sobre ella (Robbins y Judge, 2013).

4.8 EDUCACIÓN

4.8.1 Introducción

Teniendo en cuenta la importancia que han adquirido las habilidades blandas e inteligencia emocional para el desarrollo profesional y personal, los programas educativos y de formación técnica deberían tener una base de competencias socioemocionales. Estas destrezas pueden enseñarse utilizando diversas estrategias metodológicas como juego de roles, simulaciones, autodescubrimiento, cuestionamientos, entrevistas, proyectos, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje cooperativo e instancias de reflexión (Espinoza y Gallegos, 2020).

Sin embargo, aunque el coeficiente intelectual elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, las instituciones educativas y la cultura se concentran en las habilidades académicas y generalmente ignoran la inteligencia emocional (Goleman, 1995).

Las habilidades blandas deben comenzar a enseñarse a partir de los primeros años de educación para incorporar estas aptitudes desde edades tempranas (Oppenheimer, 2018). “La infancia representa una oportunidad especial para las lecciones emocionales” (Goleman, 1995, p.234).

La alfabetización emocional corre pareja con la formación del carácter, del desarrollo moral y de la conciencia ciudadana. A pesar de que algunas instituciones han demostrado interés en la alfabetización emocional, estos cursos aún son excepcionales (Goleman, 1995).

“Las lecciones emocionales, incluso los hábitos más profundamente arraigados, aprendidos en la infancia, pueden ser remodeladas. El aprendizaje emocional dura toda la vida” (Goleman, 1995, p.250).

4.8.2 Educación universitaria

En la educación universitaria, es importante preparar a los estudiantes en estas habilidades para que egresen con herramientas que agreguen una ventaja diferenciadora que les permita competir en el mercado laboral, y en general mantener un elevado sentido de bienestar consigo mismo y en distintos ámbitos de su vida. Para la enseñanza de estas habilidades es necesario modificar los contenidos de la educación, confiriendo tanta importancia a los conocimientos técnicos como a las competencias blandas (Espinoza y Gallegos, 2020).

La formación de estas habilidades en los ámbitos universitarios tiene como propósito que el egresado cuente con la capacidad de resolver problemas cotidianos, liderar y dirigir equipos, ser proactivo, generar ideas y aplicarlas ante diferentes situaciones, así como el desarrollo de habilidades para el control emocional, confianza interpersonal, empatía, pensamiento crítico, toma de decisiones, autoevaluación. Los estudiantes y egresados formados en habilidades blandas e inteligencia emocional tendrán ventaja sobre los demás, no sólo con respecto a la empleabilidad, sino también en el desarrollo general de su personalidad (Romero, et al., 2021).

Muchas empresas consideran que a un gran número de graduados universitarios les faltan habilidades en pensamiento complejo, colaboración, trabajo en equipo y comunicación (Deloitte, 2019).

Las nuevas carreras universitarias deberán ser cada vez más interdisciplinarias e incluir capacidades técnicas, así como habilidades de razonamiento crítico, resolución de problemas y trato interpersonal (Oppenheimer, 2018).

4.8.3 Métodos educativos

4.8.3.1 Método Montessori

El método Montessori fue desarrollado por la Dra. María Montessori (1870-1952), y se caracteriza por proveer un ambiente preparado (ordenado, estético, simple, real) donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños, y promueve la socialización, el respeto y la solidaridad.

La educación Montessori cubre todos los períodos educativos desde el nacimiento hasta los 18 años brindando un currículo integrado (Fundación Montessori, s.f.).

El ambiente preparado ofrece a los niños oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos. La libertad se desarrolla dentro de límites claros que permite a los niños convivir en la pequeña sociedad del aula (Fundación Montessori, s.f.).

Los niños trabajan con materiales concretos diseñados científicamente, que brindan las llaves para explorar el mundo y para desarrollar habilidades cognitivas básicas. Los materiales están diseñados para que el niño pueda reconocer el error por sí mismo y hacerse responsable de su propio aprendizaje. El adulto es un observador y un guía, ayudando y estimulando al niño, permitiéndole actuar, querer (Fundación Montessori, s.f.).

4.8.3.2 Programa Ciencia del Yo

El programa Ciencia del Yo, o *Self Science* de acuerdo con su denominación en inglés, creado por Karen Stone McCown y aplicado inicialmente en centros de aprendizaje estadounidenses como Nueva School, propone un modelo para la enseñanza de la inteligencia emocional (Goleman, 1995).

Los contenidos del programa de la Ciencia del Yo incluyen: conciencia de sí mismo, en el sentido de reconocer los propios sentimientos y construir un vocabulario adecuado para expresarlos; aprender a ver los vínculos que existen entre pensamientos, sentimientos y reacciones, saber si los pensamientos o los sentimientos están gobernando las decisiones, ver las consecuencias posibles de elecciones alternativas, y aplicar todas estas percepciones en la toma de decisiones (Goleman, 1995).

Otro punto que se enfatiza en el programa es el del manejo de las emociones y el darse cuenta de lo que hay detrás de cualquier sentimiento, para así aprender formas de manejar la ansiedad, el enojo y la tristeza. También se pone énfasis en hacerse cargo de las responsabilidades que generan los actos y las decisiones, y en asumir los compromisos (Goleman, 1995).

Una habilidad social clave que se trabaja en el programa es la empatía, es decir, comprender los sentimientos del otro y su perspectiva, y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente

respecto a las mismas cosas. Las relaciones interpersonales son un punto esencial del programa, lo que incluye aprender a escuchar y a formular preguntas correctas, a discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios y reacciones, a ser positivo antes que estar enfadado o en una actitud pasiva, y a aprender el arte de la cooperación, la solución de los conflictos y el compromiso de la negociación (Goleman, 1995).

4.8.3.3 Otros métodos de educación y capacitación

Existen varios métodos para la enseñanza de la inteligencia emocional y habilidades blandas. Los mismos deben ser prácticos, interactivos y personalizados según las necesidades de cada individuo o grupo. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Programas de entrenamiento en habilidades emocionales: Se enfocan en desarrollar habilidades emocionales específicas, como la empatía, la autoconciencia, la autorregulación emocional y habilidades sociales. Estos programas suelen incluir actividades prácticas como la meditación y la reflexión, y pueden ser adaptados a diferentes edades y contextos
- Coaching: Es una técnica que ayuda a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades emocionales, y les proporciona herramientas para mejorar su desempeño. Los coaches pueden trabajar con individuos o grupos y pueden personalizar su enfoque según las necesidades específicas de cada persona o equipo
- Programas de resolución de conflictos: Estos programas se enfocan en enseñar habilidades de comunicación efectiva, negociación y resolución de conflictos. Pueden incluir juegos de roles y simulaciones, y suelen estar diseñados para mejorar la capacidad de las personas para manejar situaciones difíciles y construir relaciones positivas
- Terapia cognitivo-conductual: Es un enfoque terapéutico que ayuda a las personas a identificar y cambiar patrones de pensamiento y comportamiento que pueden estar afectando su bienestar emocional. Puede ser útil para mejorar habilidades como la autoconciencia, la autorregulación emocional y la empatía
- Programas de liderazgo: Estos programas se enfocan en desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo. Pueden incluir actividades prácticas, como la resolución de problemas en equipo y la retroalimentación, y pueden ayudar a las personas a mejorar habilidades como la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones

5 TRABAJO DE CAMPO

5.1 INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE CAMPO

En Uruguay existen organizaciones de diferentes tipos, tamaños y rubros. Cada empresa cuenta con características y cultura organizacional propia, la que incluye su visión y valoración de los colaboradores y sus habilidades. En los procesos de Gestión Humana se ve reflejada la identidad de las empresas.

Por otro lado, los colaboradores también tienen una visión, opinión y valoración de las empresas en las cuales trabajan.

A través de las entrevistas y encuestas realizadas, se podrán apreciar las características, valoraciones y aspectos vinculados al funcionamiento de las empresas, así como de los procesos de Gestión Humana enfocados al reclutamiento, selección y capacitación del personal.

5.2 VISIÓN DE LOS COLABORADORES

5.2.1 Resultados de la encuesta

5.2.1.1 Características de las personas encuestadas

En lo que respecta a la edad de los encuestados, el 5% son menores de 25 años, el 50% corresponden a la franja etaria de 26 a 35 años, el 28% se encuentra en el rango entre 36 y 45 años, 10% son personas entre 46 y 55 años, mientras que el restante 7% son mayores de 55 años.

Respecto al nivel máximo educativo alcanzado, el 1% indicó ciclo básico, 7% bachillerato, 8% tecnicatura o similar, 22% universitario incompleto, 42% título de grado, mientras que el 20% restante indicó título de posgrado, maestría o doctorado.

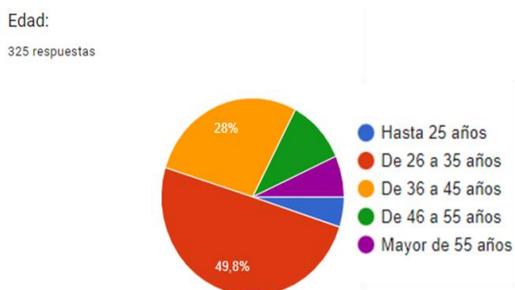


Gráfico 5.2.1.1.1



Gráfico 5.2.1.1.2

En cuanto al ámbito en el cual trabajan, el 42% respondió trabajar en ámbito privado y 58% en ámbito público.

A su vez, el 10% indicó que su empresa tiene de 1 a 19 empleados, el 13% entre 20 y 99, el 18% entre 100 y 499, mientras que el 59% indicó que su empresa tiene 500 o más empleados.

¿Trabajas en el ámbito público o privado?

325 respuestas

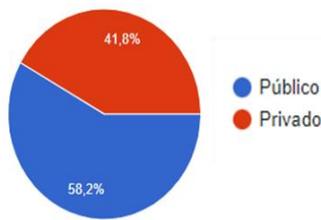


Gráfico 5.2.1.1.3

¿Cuántos empleados aproximadamente trabajan en tu organización?

325 respuestas

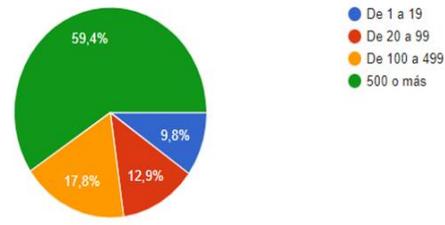


Gráfico 5.2.1.1.4

5.2.1.2 Inteligencia emocional y habilidades blandas en los procesos de Gestión Humana

5.2.1.2.1 Reclutamiento y selección de personal

En lo que respecta a los requerimientos solicitados en las instancias de reclutamiento de personal de sus empleos actuales, el 74% de los encuestados indicó formación académica, el 60% habilidades técnicas (manejo de herramientas informáticas, sistemas de gestión, etc.), el 48% competencias asociadas al perfil psicolaboral, el 35% experiencia laboral previa, el 32% experiencia previa en el rubro o cargos similares, el 32% formación técnica, el 23% manejo de idiomas, el 14% recomendaciones de trabajadores, mientras que el 1% respondió otros requerimientos como tener transporte propio.

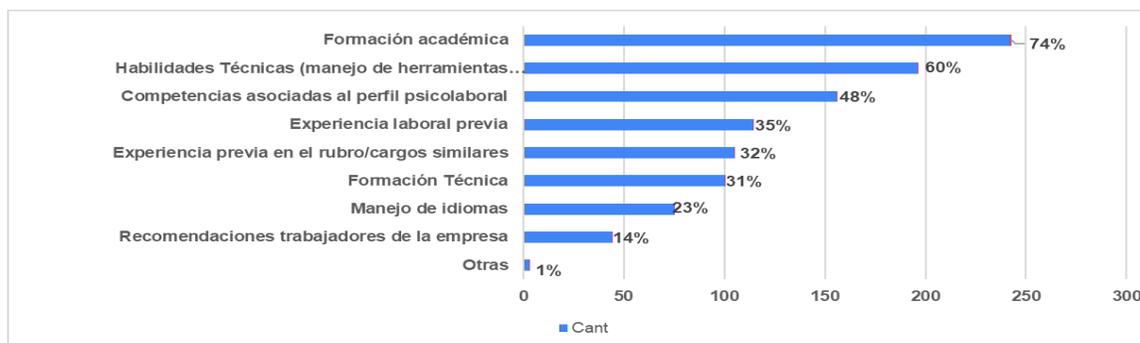


Gráfico 5.2.1.2.1.1

En cuanto a las instancias del proceso de selección que realizaron los encuestados, el 75% indicó envío de Currículum Vitae o llenado de formulario, el 66% entrevista con supervisor, jefe o gerente, el 64% pruebas psicolaborales, el 56% entrevista con Recursos Humanos, el 50% prueba escrita de capacidad o conocimiento, el 38% examen médico, el 36% comprobación de antecedentes y/o referencias, mientras que el 4% indicó simulación de trabajo.

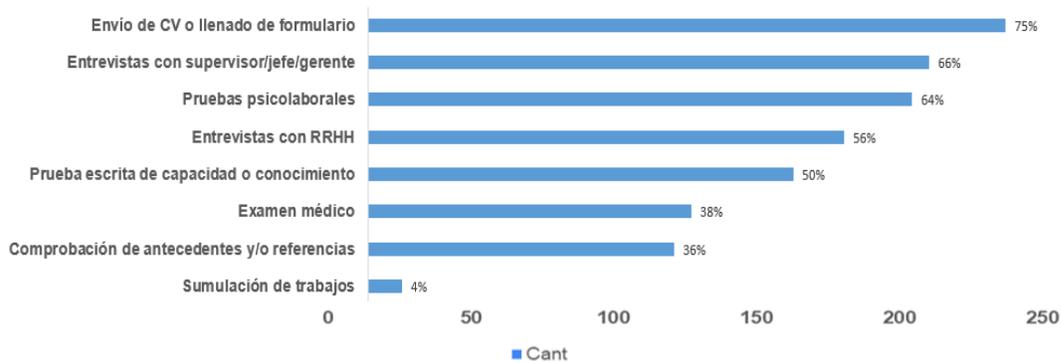


Gráfico 5.2.1.2.1.2

Con respecto a los aspectos que más se valoran para ascensos, crecimiento personal y/o profesional y evaluaciones de desempeño, el 68% de los encuestados indicó conocimientos y capacidades, el 60% formación técnica y académica, 51% habilidades blandas, 46% experiencia, 40% antigüedad, mientras que el 6% indicó otras respuestas como “amiguismo”, política, no hay ascensos, no saben o no contestan.

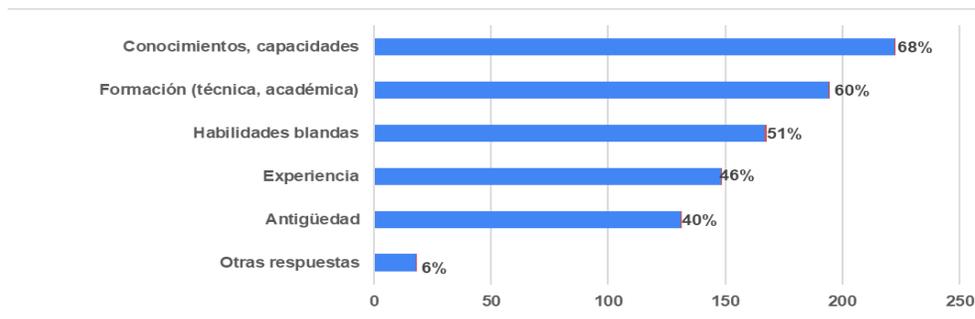


Gráfico 5.2.1.2.1.3

5.2.1.2.2 Capacitación de personal

Ante la consulta respecto a si se habían capacitado en habilidades tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, negociación, liderazgo, gestión del tiempo, manejo de emociones, un 62% respondió que habían realizado cursos, capacitaciones, formación en estas aptitudes, un 34% respondió que no se había capacitado, y un 4% respondió no estar seguro o no recordarlo.

A su vez, de los encuestados que recibieron capacitación, el 68% indicó que mejoró su relacionamiento, el 66% que mejoró su desempeño, mientras que el 12% indicó que no repercutió en su vida laboral.

Por otro lado, el 91% de los encuestados indicó que considera valioso recibir capacitación para el desarrollo de estas habilidades por parte de las organizaciones donde trabajan, el 8% lo valora pero le parece más importante que se priorice la capacitación en competencias técnicas, mientras que el 1% entiende que no es importante la capacitación en este tipo de habilidades.



Gráfico 5.2.1.2.2.1

Con respecto a si consideran que este tipo de habilidades deben incluirse en los programas educativos, el 81% respondió que deben enseñarse desde la infancia hasta la Universidad, el 15% que pueden considerarse sólo en la formación universitaria, y el 4% considera que no es importante incluir estas habilidades en los programas educativos.



Gráfico 5.2.1.2.2.2

5.2.1.3 Conocimiento de los conceptos por parte de los colaboradores

Ante la pregunta a los colaboradores sobre qué era lo primero que se les venía a la mente al escuchar hablar de los conceptos inteligencia emocional y/o habilidades blandas, el 76% de las respuestas estaba relacionada con las definiciones de los mismos, mientras que un 24% de las respuestas reflejaba no conocer los conceptos o no manejarlos, dentro de las cuales 7% manifestaba su importancia más allá de no tener claras las definiciones.

Con respecto al total de respuestas relacionadas con las definiciones de inteligencia emocional y/o habilidades blandas, y considerando las cuatro aptitudes fundamentales de Goleman (habilidades sociales, conciencia social, conciencia de uno mismo y autogestión):

- El 45% de las respuestas se refieren a habilidades blandas. Dentro de ellas, el 56% están relacionadas con habilidades sociales tales como liderazgo, comunicación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, el 37% están relacionadas con conciencia social, empatía, orientación al servicio, y el 7% refieren a habilidades de autogestión como autocontrol, adaptabilidad, flexibilidad, iniciativa
- El 26% de las respuestas están relacionadas con la definición de inteligencia emocional o un acercamiento a la misma. Dentro de dichas respuestas, un 80% se acerca a la definición, mencionando palabras clave como emociones, saber lidiar con ellas, saber manejarlas, reconocerlas, mientras que un 20% conoce efectivamente la definición del concepto

- El 18% de las respuestas están relacionadas con la definición de habilidades blandas o un acercamiento a la misma. Dentro de dichas respuestas, un 76% se acerca a la definición, mencionando aspectos clave como interacción con otros, habilidades interpersonales, capacidades *soft* de las personas, forma de comportarse con otros individuos, y el restante 24% conoce efectivamente la definición del concepto
- El 11% de las respuestas están relacionadas con la definición de ambos conceptos, tanto inteligencia emocional como habilidades blandas. Dentro de dichas respuestas, un 50% se acerca a la definición mencionando términos como habilidades sociales y emociones, mientras que el restante 50% conoce efectivamente la definición de ambos conceptos

5.2.1.4 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

Ante la consulta sobre el nivel de acuerdo (en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo) respecto al desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas de sus jefes, se obtuvo la siguiente información:

- Con respecto a habilidades sociales para manejar situaciones difíciles, conflictos o cambios inesperados, el 56% está de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que sus jefes cuentan con esas habilidades
- En cuanto a aptitudes de conciencia social como empatía con los desafíos y preocupaciones de los empleados, el 62% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los jefes tienen desarrolladas estas aptitudes
- Referente a habilidades sociales de liderazgo, fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y el vínculo entre los empleados, el 55% respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus jefes poseen estas habilidades
- Por último, con respecto a habilidades de gestión del tiempo y priorización de tareas, así como lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, el 46% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que jefes poseen estas aptitudes

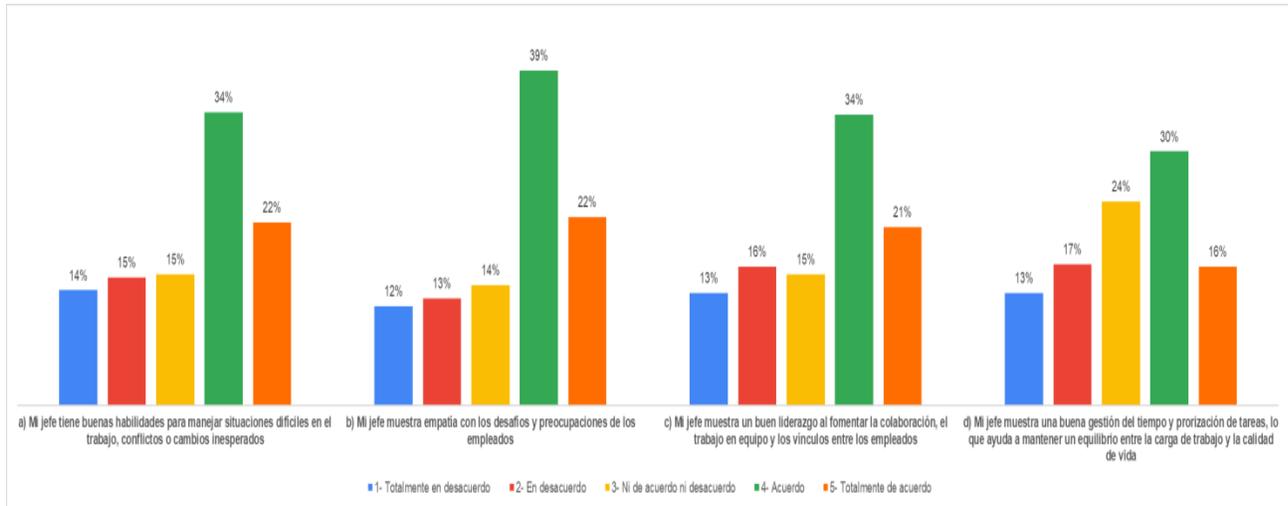


Gráfico 5.2.1.4.1

Respecto a las características que los colaboradores más valoran de sus jefes y los aspectos que éstos deberían mejorar, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Lo que más valoran de sus jefes son habilidades blandas (83%), dentro de las cuales se valoran principalmente habilidades sociales tales como liderazgo, capacidad de escucha, comunicación, capacidad de negociación. Luego figuran habilidades de autogestión como flexibilidad, sinceridad, adaptabilidad. En tercer lugar, habilidades de conciencia social como empatía, preocupación por los empleados, comprensión, buena disposición. Por último, habilidades de autoconciencia como perseverancia, reconocer errores, saber pedir disculpas, esforzarse por mejorar habilidades. Un 7% de los encuestados manifestaron que lo que más valoran de sus jefes son capacidades técnicas como sus conocimientos, formación académica, experiencia, desempeño técnico. Cabe destacar que un 9% manifestó que no valoran ningún aspecto de sus jefes

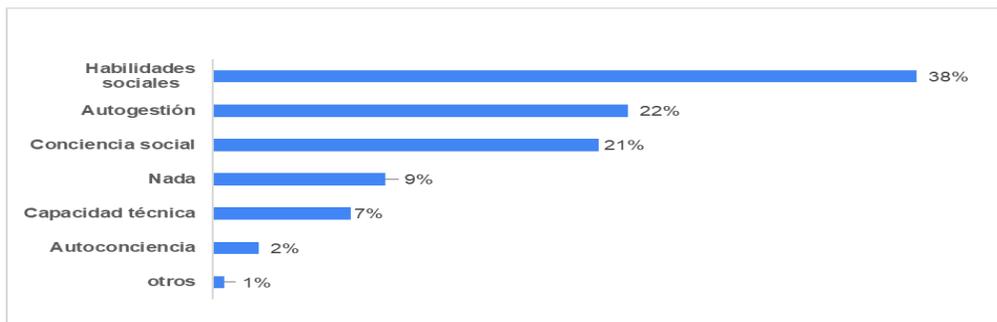


Gráfico 5.2.1.4.2

- Los principales aspectos que los encuestados consideran que sus jefes deberían mejorar son aptitudes vinculadas con habilidades blandas e inteligencia emocional (60%), dentro de las cuales figuran en primer lugar habilidades sociales tales como liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, escucha activa. En segundo lugar, respuestas vinculadas con aptitudes de inteligencia emocional como manejo y control de emociones, estrés, ansiedad. En tercer lugar, figuran habilidades de conciencia social como empatía, valores, preocupación por los trabajadores. Por último, figuran respuestas que engloban habilidades blandas en general y de autogestión como confianza, objetividad, honestidad, autoexigencia. Un 26% de los encuestados manifestaron que sus jefes deberían mejorar en habilidades administrativas como organización, gestión del tiempo, delegación y distribución de tareas, controles. Un 2% menciona que los jefes deben mejorar aspectos y conocimientos técnicos. Por último, el 2% respondió que sus jefes deberían mejorar en todo, 3% que no tienen nada para mejorar y el 6% no contesta.

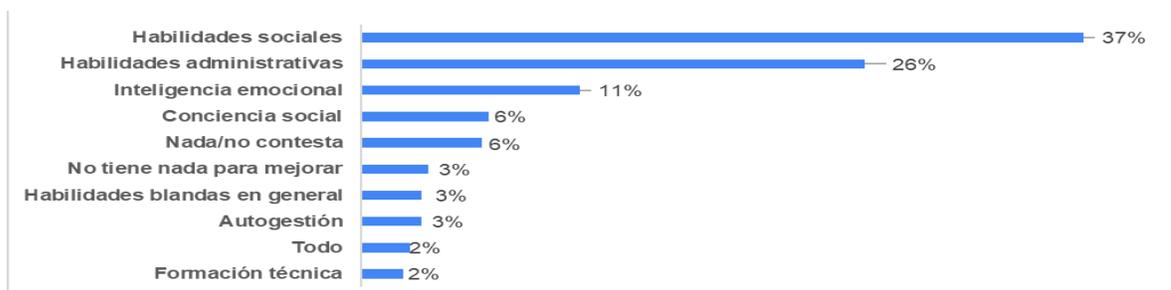


Gráfico 5.2.1.4.3

5.2.1.5 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

Ante la pregunta sobre su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes aspectos de las organizaciones en las que trabajan, se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación:

- Un 42% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la organización fomenta una comunicación efectiva y abierta, permitiendo a los empleados expresar sus ideas de manera segura
- El 41% está de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que la organización fomenta la adaptabilidad entre sus empleados, brindando apoyo y recursos para enfrentar los cambios que se producen en el entorno laboral

- Un 32% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la organización ofrece programas de desarrollo emocional para mejorar las habilidades de los empleados
- En general, un 44% considera que las organizaciones donde trabajan y sus jefes fomentan un ambiente laboral emocionalmente saludable

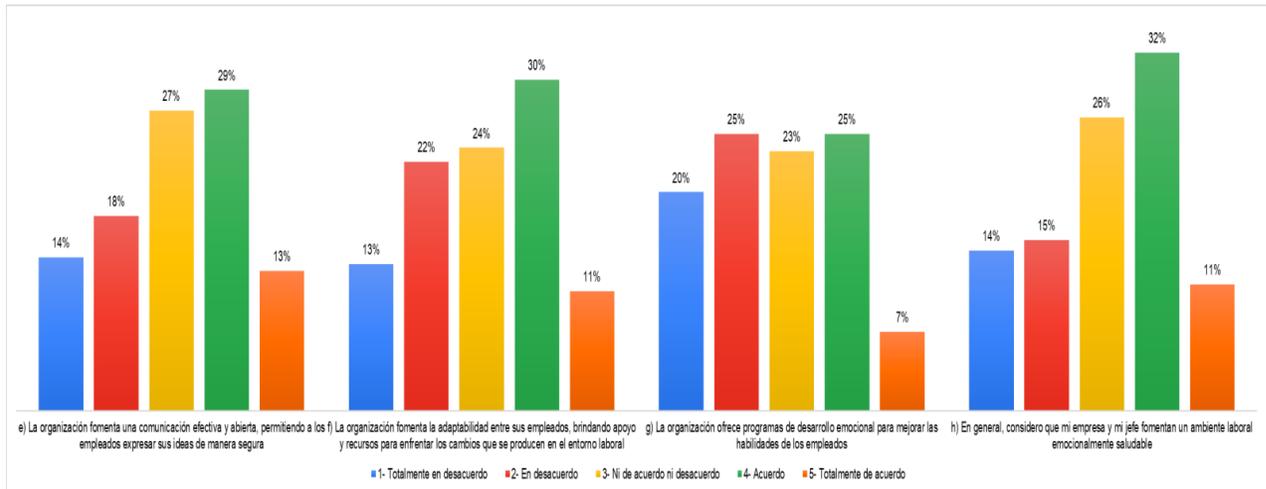


Gráfico 5.2.1.5.1

Ante la consulta respecto a lo que más se valora y lo que habría que cambiar en las organizaciones donde trabajan, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En cuanto a la percepción de los encuestados respecto a lo que más se valora en sus empleos, en primer lugar se encuentran aspectos vinculados con el desempeño y la productividad (30%), como orden, eficiencia, rendimiento, procesos, cumplimiento de objetivos y metas, orientación a resultados. En segundo lugar, se encuentran aspectos vinculados con habilidades blandas (19%) como trabajo en equipo, proactividad, compañerismo, empatía. En tercer lugar, figuran valores organizacionales (18%) tales como posibilidades de crecimiento, ascensos, honestidad, buen ambiente laboral, estabilidad laboral, respeto. En cuarto lugar, formación técnica (16%) como experiencia, capacitación, formación académica. En quinto lugar, las personas (9%), donde mencionan aspectos como calidad humana y bienestar de los empleados. Mientras que el 1% de los encuestados manifiesta que no valora nada de su organización.

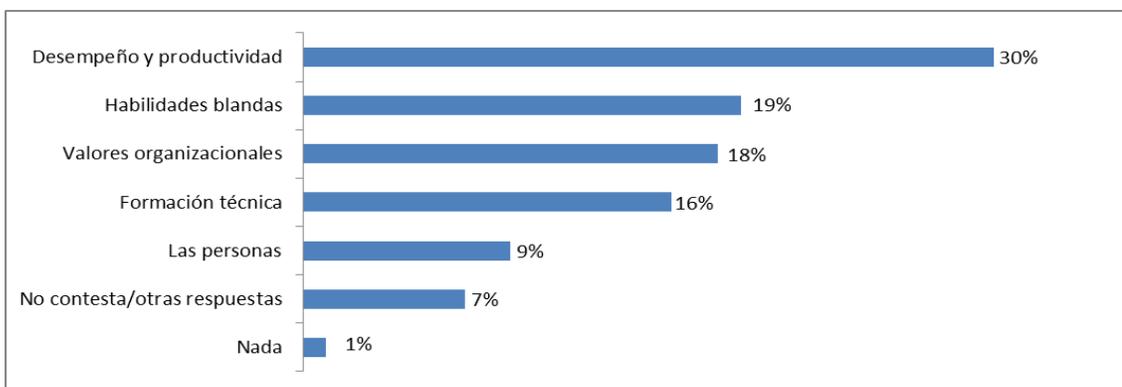


Gráfico 5.2.1.5.2

- En cuanto a lo que habría que cambiar para los encuestados en sus empleos, se encuentran en primer lugar los valores organizacionales (46%) donde se visualizaron respuestas como ambiente laboral, comunicación, políticas y normativa, burocracia. En segundo lugar, figuran habilidades blandas (15,4%) como empatía, liderazgo, motivación, fomentar el trabajo en equipo, flexibilidad, adaptación a los cambios. En tercer lugar, se encuentran Gestión Humana y procesos administrativos (14,8% cada una). Dentro de Gestión Humana, se visualizaron respuestas vinculadas con selección y promoción de personal, capacitación, evaluación de desempeño, reconocimientos. Mientras que dentro de los procesos administrativos figuran aspectos como organización de tareas, planificación, gestión del tiempo, carga laboral. Por último, el 2,5% de los encuestados manifestó que no hay nada que cambiar en sus organizaciones, y el mismo porcentaje respondió que hay que cambiar todo.

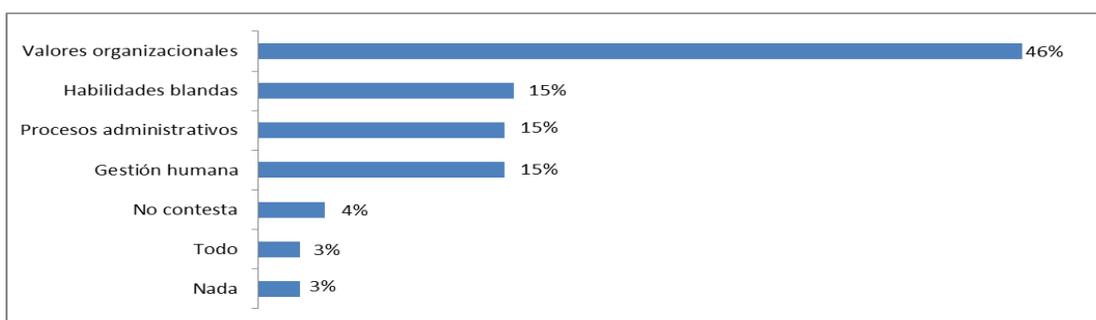


Gráfico 5.2.1.5.3

5.2.1.6 Percepción de los colaboradores respecto al desarrollo de su inteligencia emocional

Ante la pregunta sobre su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones referidas al desarrollo de su inteligencia emocional, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 87% respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que se esfuerzan por entender y manejar sus propias emociones en el entorno laboral
- El 88% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que manejar adecuadamente sus emociones los ayuda a relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo y su jefe
- El 86% respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que se esfuerzan por mantener un equilibrio emocional y un ambiente de trabajo positivo para ellos y para sus compañeros

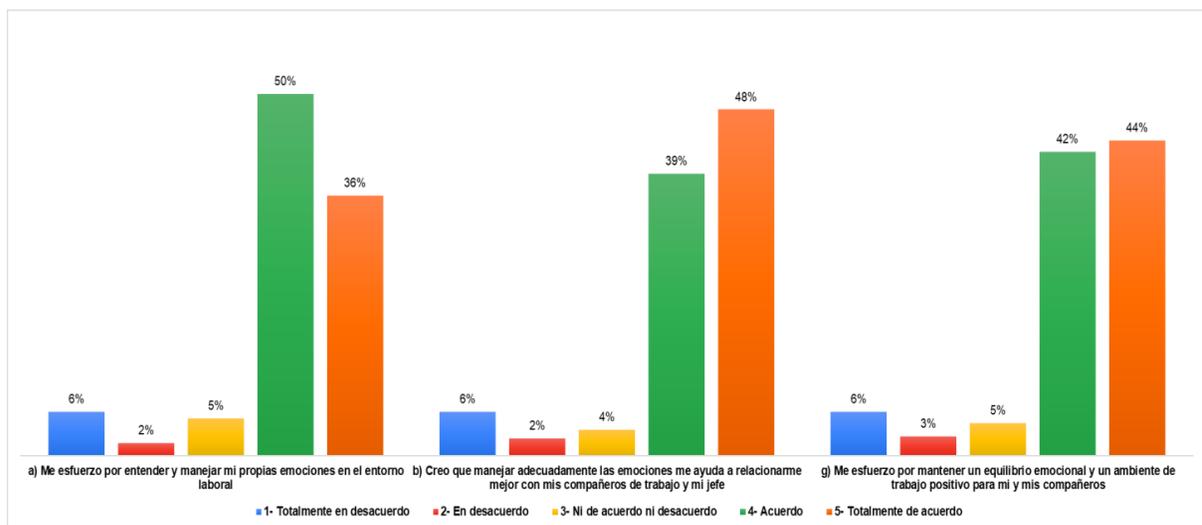


Gráfico 5.2.1.6.1

5.2.1.7 Valoración por los colaboradores del manejo y gestión de las emociones

Ante la pregunta sobre su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones referidas al manejo y gestión de emociones, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 89% valora la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás en el ambiente laboral
- El 90% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el manejo de las emociones contribuye a resolver conflictos de manera más efectiva en el trabajo
- El 88% valora la capacidad de gestionar el estrés y la presión emocional para contribuir a un buen desempeño laboral

- El 90% considera que el autocontrol emocional ayuda a tomar decisiones más acertadas en situaciones laborales complejas

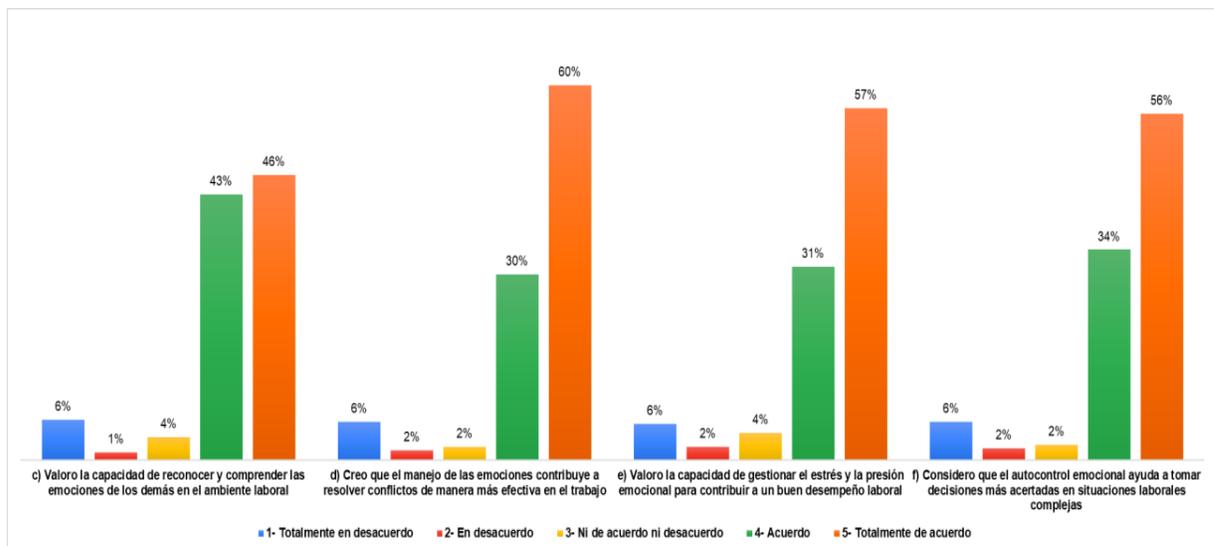


Gráfico 5.2.1.7.1

5.2.2 Análisis de los resultados de la encuesta

5.2.2.1 Características de las personas encuestadas

Con respecto a la edad de las personas encuestadas, se observa que la gran mayoría se encuentra entre el rango etario de 26 a 45 años (el 78%), seguido de trabajadores entre 46 y 55 años (el 10%). Por lo cual, se puede afirmar que la mayor parte de los encuestados se encuentra dentro de rangos de edad laboral en los cuales los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas han adquirido mayor trascendencia en las organizaciones.

En cuanto al nivel máximo educativo alcanzado, la gran mayoría de los encuestados son universitarios (el 84%), entre los cuales se encuentran estudiantes, recibidos con título de grado y recibidos con títulos de posgrado, maestría o doctorado.

Por último, se observa que la mayoría de los encuestados trabaja en organizaciones de gran tamaño, con 500 o más empleados (el 59%). En cuanto al ámbito en el cual trabajan, más de la mitad se desempeña en el ámbito público (58%).

5.2.2.2 Inteligencia emocional y habilidades blandas en procesos de Gestión Humana

5.2.2.2.1 Reclutamiento y selección de personal

La información recabada permite observar que la formación académica y las habilidades técnicas son los requerimientos más solicitados por las organizaciones a la hora de reclutar candidatos, siendo en muchos casos excluyentes, mientras que en tercer lugar figuran las competencias asociadas al perfil psicolaboral. Por lo cual, se puede afirmar que la formación académica y las capacidades técnicas pesan más que las habilidades blandas e inteligencia emocional en los procesos de reclutamiento de personal. No obstante, se aprecia que estas habilidades son relevantes ya que casi la mitad de los encuestados indicó que fueron un requerimiento en las instancias de reclutamiento de sus empleos actuales.

Al analizar las respuestas vinculadas con las instancias de los procesos de selección de personal, se destaca que más de la mitad de los encuestados pasaron por pruebas psicolaborales. En estas pruebas se evalúan aspectos del comportamiento, la personalidad, los valores, permitiendo conocer atributos de las personas que no se pueden evaluar en otras instancias.

Si se analiza por cantidad de empleados de las organizaciones donde trabajan los encuestados, se evidencia que en empresas con más de 500 trabajadores, el 81% de los encuestados pasó por pruebas psicolaborales, en empresas que tienen entre 100 y 499 empleados, el 50% realizó este tipo de pruebas, y en empresa que tienen entre 1 y 99 empleados, el 32% pasó por instancias de prueba psicolaboral. Por lo tanto, se observa que las pruebas psicolaborales son mucho más comunes en los procesos de selección de las organizaciones de mayor tamaño, mientras que en empresas medianas y chicas se realizan poco o no se realizan.

Por otro lado, con respecto al ámbito de las organizaciones, el 81% de los encuestados que trabaja en el ámbito público pasó por pruebas psicolaborales, mientras que en el ámbito privado, el 41% tuvo instancias de prueba psicolaboral en los procesos de selección. Por lo tanto, se aprecia que en las organizaciones uruguayas del ámbito público es más común este tipo de pruebas que en las del ámbito privado.

En lo que respecta a la promoción y evaluación del personal, así como oportunidades de crecimiento, se destaca que los encuestados consideran que lo que más se valora en sus organizaciones son los conocimientos y capacidades de los trabajadores, así como la formación

técnica y académica, mientras que en tercer lugar están los aspectos vinculados con inteligencia emocional y habilidades blandas. Es decir que las organizaciones priorizan los conocimientos académicos y técnicos, aunque las habilidades blandas y emocionales tienen relevancia, ya que un poco más de la mitad de los encuestados destacó este tipo de capacidades.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que, tanto en los procesos de reclutamiento y selección como en las instancias de promoción y evaluación del personal, las organizaciones priorizan la formación académica, los conocimientos y las capacidades técnicas antes que las habilidades blandas e inteligencia emocional. Sin embargo, se observa que este tipo de habilidades tiene un peso importante para las empresas en los procesos mencionados, el cual es mayor para las organizaciones de gran tamaño. Por lo tanto, el poseer estas habilidades sería un diferencial positivo teniendo dos candidatos con la misma o equivalente formación técnica o académica.

5.2.2.2.2 Capacitación del personal

La mayor parte de los encuestados han recibido capacitación en este tipo de habilidades, y se observa que la gran mayoría lo considera valioso e importante, contribuyendo ampliamente a la mejora de su relacionamiento interpersonal y su desempeño laboral.

Si se analiza por nivel máximo de educación alcanzado, dentro de los encuestados con tecnicaturas o menor nivel de formación, el 67% respondió haberse capacitado, mientras que el 33% restante no recibió, no lo recuerda o no está seguro. Con respecto a estudiantes universitarios y profesionales, el 61% respondió haberse capacitado y el 39% restante no recibió, no lo recuerda o no está seguro. Por lo tanto, si bien la mayoría de los encuestados se ha capacitado en este tipo de habilidades, dicha capacitación no se corresponde con un mayor nivel educativo, sino que los colaboradores se capacitan en estas habilidades más allá de su formación académica.

Por otro lado, en las respuestas se observa que es muy valorado por los trabajadores que las empresas brinden capacitación en estas habilidades a sus empleados. A su vez, resaltan su importancia al considerar que deben incluirse en programas educativos desde la infancia hasta la educación universitaria.

5.2.2.3 Conocimiento de los conceptos por parte de los colaboradores

A partir de la pregunta realizada respecto al conocimiento de los conceptos, se evidencia que la mayoría de los trabajadores están familiarizados con los mismos. Principalmente los relacionan con habilidades blandas, destacándose habilidades sociales tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, y también habilidades de conciencia social como empatía y conciencia organizativa. Además, se observa un acercamiento al concepto de inteligencia emocional al mencionar términos clave como reconocimiento, manejo y gestión de las emociones.

Cabe destacar que, dentro de los encuestados que dieron respuestas no relacionadas con los conceptos, algunos manifestaban su importancia al responder frases como: “es el futuro del trabajo”, “es lo más importante y actualmente no se le da relevancia”, “herramienta fundamental del trabajo actual” o similares.

Si se analizan las respuestas por rango de edad de los encuestados, al considerar las personas con edades desde 46 años en adelante, se observa que el 77% de las respuestas están relacionadas con los conceptos mientras que el 23% no los conocen o sus respuestas no estaban relacionadas con las definiciones. Similares porcentajes se obtienen para el resto de las edades. Por lo cual, más allá de que son conceptos relativamente nuevos, se puede afirmar que son conocidos por la mayoría de los encuestados sin importar su edad.

5.2.2.4 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

Se destaca que los aspectos más valorados y requeridos por los trabajadores respecto de sus líderes son aptitudes relacionadas con habilidades blandas e inteligencia emocional, principalmente habilidades de liderazgo, comunicación, capacidad de escucha y negociación, lo cual prevalece ampliamente sobre la formación académica, las capacidades técnicas y la experiencia. Por lo tanto, para los colaboradores estas habilidades son lo más destacable en sus jefaturas, pero también lo que más deben fortalecer o desarrollar.

Con respecto al desarrollo de habilidades blandas y emocionales en los cargos de liderazgo, la mayoría de los encuestados concuerda en que sus líderes tienen desarrolladas habilidades vinculadas con el manejo de conflictos, problemas o cambios inesperados, así como también habilidades de liderazgo, colaboración, trabajo en equipo y empatía, y menos de la mitad de los

encuestados considera que sus jefes cuentan con habilidades de gestión del tiempo y priorización de tareas.

5.2.2.5 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

En cuanto al desarrollo de estas habilidades dentro de la cultura de las organizaciones, se puede observar que menos de la mitad de los encuestados considera que se fomentan temas como la comunicación, escucha y expresión de ideas, adaptabilidad y apoyo a empleados frente a los cambios, así como el fomento de un buen ambiente laboral.

Por otro lado, de acuerdo con la percepción de los encuestados respecto a lo que más se valora en las empresas donde trabajan, se observa que las organizaciones priorizan la eficacia en el desempeño y la productividad de los colaboradores para lograr el cumplimiento de objetivos y metas, independientemente de la forma de lograrlo. Mientras que, respecto a lo que consideran que habría que cambiar, se pueden apreciar principalmente aspectos vinculados con los valores organizacionales tales como el ambiente laboral, la comunicación, políticas y normativa.

Por lo expuesto, se puede afirmar que, si bien las organizaciones reconocen la importancia del Capital Humano, aún no está muy incorporado en la cultura organizacional de las empresas el desarrollo de aspectos vinculados con la comunicación, escucha activa, compañerismo, estabilidad laboral, aspectos que fomentan el sentido de pertenencia, la motivación y el bienestar emocional de los colaboradores, e impactan directamente en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, siendo aún un poco reacios a la hora de invertir en la capacitación de sus colaboradores en estos aspectos.

5.2.2.6 Percepción de los colaboradores respecto al desarrollo de su inteligencia emocional

De acuerdo con las respuestas obtenidas, la mayor parte de los colaboradores concuerdan en que se esfuerzan por manejar y gestionar sus emociones, considerando que estas habilidades contribuyen al buen relacionamiento con sus compañeros de trabajo y jefes, así como también favorecen un buen ambiente laboral.

También se evidencia que la amplia mayoría de los trabajadores valoran positivamente el desarrollo de habilidades emocionales para potenciar el desempeño laboral, mejorar el relacionamiento

interpersonal, contribuir a un buen ambiente de trabajo, así como para resolver conflictos de manera efectiva, gestionar el estrés y la presión laboral.

Por lo tanto, la correcta gestión y manejo de las emociones contribuye tanto al relacionamiento interpersonal como a la mejora del desempeño laboral, orientado al cumplimiento de resultados organizacionales y generando valor tanto para el colaborador como para la organización.

5.3 VISIÓN DE LAS EMPRESAS

5.3.1 Empresa A

La empresa A se encuentra en el rubro financiero, el cual se denomina *fintech* (financiera con una vocación tecnológica muy fuerte). Se dedica a otorgar préstamos, créditos y otros servicios financieros a personas físicas y empresas. Es una organización uruguaya con operaciones menores en otros países. Su oficina de trabajo está ubicada en Montevideo y no tiene oficina comercial de atención al público, sino que los trámites se realizan en su totalidad por medios digitales, mediante las páginas web de cada uno de sus productos.

5.3.1.1 Gestión del Capital Humano

La empresa cuenta con un sector de Gestión Humana, habiendo realizado la entrevista a la encargada del mismo. Dicho sector se denomina Cultura y Estrategia, ya que no solo se ocupa de la gestión del personal, sino que también de alinear a las personas a la visión de la empresa. Está integrada por cuatro colaboradores y se divide en tres grandes verticales denominadas Experiencia, Comunicación e Integración y Estrategia.

La organización cuenta con 105 colaboradores en su plantilla. Señala que el promedio de edad de los mismos se encuentra entre los 30 y 31 años y que la rotación mensual ronda entre 0% y 1%.

5.3.1.2 Valores organizacionales

Con respecto a los valores que se consideran más importantes, señala que más bien son atributos que esperan que la gente tenga y manifieste en su comportamiento. Uno de los más importantes es el dinamismo, ya que se encuentran en constante transformación, cambian demasiado rápido. En segundo lugar, romper con los moldes tradicionales, lo cual va ligado al producto para poder

hacerlo más diverso. En tercer lugar, señala la curva de aprendizaje, ya que al estar en constante cambio surgen muchas oportunidades y consideran clave estar en constante formación.

5.3.1.3 Activo más importante y aporte de los trabajadores en las decisiones organizacionales

Los activos más importantes para la organización son las personas y la plataforma tecnológica, principalmente las personas porque son las que construyen. “Con las personas y sin la plataforma no haríamos nada, con la plataforma sin las personas tampoco, van de la mano”, concluye la entrevistada.

Al consultarle si se toman en cuenta los aportes de los trabajadores en las decisiones estratégicas y operacionales de la organización, señala que la toma de decisiones está muy centralizada, ya que se realiza a instancias del comité ejecutivo, pero se está trabajando en empoderar a los equipos para que las decisiones puedan ser tomadas directamente por ellos. Los referentes y/o accionistas se involucran mucho en la operativa de la organización y toman las decisiones en base a ello.

5.3.1.4 Características de los colaboradores que ingresan a la organización

En concordancia con lo expresado anteriormente, unas de las características principales que deben tener las personas que ingresan a la organización es estar dispuestos al dinamismo, a los cambios. La formación técnica o académica depende del puesto que se está buscando. Han contratado colaboradores muy capacitados técnicamente pero que no están preparados para el cambio constante, por lo que no se adaptan. Por lo cual se hace mucho énfasis en que la organización está expuesta a los cambios constantes, y es una gran ventaja contar con la capacidad de adaptarse a los nuevos desafíos. Señala que acompañan al colaborador desde su ingreso hasta su egreso.

5.3.1.5 Aspectos organizacionales más y menos valorados por los colaboradores

Mediante la escucha activa que practica la empresa A con sus colaboradores, lo que ellos más valoran de la organización es la flexibilidad, ya que, por ejemplo, se respeta mucho si la persona quiere ir a trabajar a la oficina o prefiere hacerlo desde su hogar. La entrevistada afirma que: “la gente que conecta con esta cultura queda fascinada”.

Por otro lado, tienen presente que sus colaboradores se encuentran disconformes con lo que respecta a la comunicación y el reconocimiento. La dinámica diaria es la causa fundamental de esta disconformidad ya que, la velocidad con la que se dan los cambios muchas veces no da lugar a comunicar de forma efectiva a todas las personas involucradas. En cuanto al reconocimiento, es similar porque los tiempos no permiten celebrar adecuadamente el logro de un objetivo cuando ya se está trabajando en otro nuevo.

La empresa tiene implementado un *squad* de cultura conformado por personas de todos los equipos que ayuda a identificar temáticas en las que se necesita trabajar, donde surgió el tema de la comunicación.

5.3.1.6 Reclutamiento y selección de personal

Con respecto al reclutamiento de personal, se utiliza LinkedIn como herramienta principal. Se publican los llamados y las personas se pueden postular por este medio. En los llamados se incluyen principalmente los requisitos técnicos específicos para cada puesto. Otro medio que se utiliza son las recomendaciones. Los líderes de los equipos se comunican con sus colaboradores para consultarles si conocen personas que entiendan que puedan formar parte del equipo de trabajo. Generalmente, los colaboradores recomiendan a personas con las cuales trabajaron o que conocen.

En cuanto a la selección de personal, se realizan entrevistas a los candidatos previamente seleccionados por sus aptitudes técnicas. Generalmente la instancia consta de dos entrevistas, una con la unidad de Gestión Humana y otra con el líder del equipo que corresponda. No se realizan pruebas psicolaborales, pero señalan que las entrevistas terminan siendo una charla distendida, que eso baja mucho la defensa de las personas y se pueden evaluar de esta forma los aspectos relacionados con las habilidades blandas y emocionales. Consideran que son charlas muy honestas al realizarlas de esta forma.

Con respecto a la selección de los líderes, tienen dos grandes estrategias para ello. Por un lado, los que reportan directamente al CEO generalmente son recomendados, son personas que conocen o de su red de confianza, por ejemplo, por haber trabajado de alguna forma vinculado a la empresa en proyectos particulares. De todas formas, son entrevistados por el equipo y se evalúa si cumplen con los requisitos para el puesto. Por otro lado, cuentan con líderes que orgánicamente están

creciendo, que se forman en la empresa. En este punto se trabaja más con las habilidades *soft*, se les brindan herramientas para que desarrollen sus habilidades y las ejecuten.

5.3.1.7 Capacitación del personal

Con respecto a la capacitación del personal, la empresa cuenta con una plataforma que contiene cursos virtuales técnicos y los colaboradores pueden acceder a ella para realizarlos. Señala que esta plataforma es muy valorada por los colaboradores. Al finalizar los cursos se realiza una encuesta final para obtener retroalimentación, aunque priorizan el *feedback* directo de los colaboradores. Considera que, si bien es informal, es más personalizado. Con respecto a la plataforma, realizan un seguimiento periódico de su utilización para asegurarse que continúe siendo un beneficio valorado por los colaboradores.

En cuanto a la capacitación en inteligencia emocional y habilidades blandas, señala que desde la unidad de Gestión Humana están trabajando en un módulo de liderazgo que básicamente contiene aspectos vinculados a cómo gestionar equipos, como inspirarlos y colaborar.

5.3.1.8 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

Con respecto a las competencias más importantes en los líderes, se destaca que la principal es la colaboración, ejecutar a través de otros para empoderar al equipo. Que los líderes tengan la capacidad de operar a través de las personas es muy importante y genera equipos con un alto grado de autonomía. También consideran que deben tener empatía, preocupación genuina por las personas, lo cual a algunos líderes les sale natural, en tanto hay otros que lo deben trabajar constantemente. Asimismo, señalan que la negociación no es considerada importante en todos los niveles jerárquicos, sí para los CEO quienes utilizan constantemente esta habilidad. El desarrollo de los líderes también depende de la organización y la división de Gestión Humana.

5.3.1.9 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

Al consultar si a los colaboradores se les da la posibilidad de desarrollar su creatividad, manifiestan que se fomentan estos aspectos, pese a que muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para dedicarle por el dinamismo diario de sus actividades. Por ello, están trabajando en organizar las

tareas automatizadas para que los colaboradores puedan participar de otras instancias que generen más valor. También afirman que todos los líderes están abiertos a recibir ideas e implementarlas.

En la empresa no se organizan instancias de integración formales que incluyan a todos los colaboradores de la organización, pero sí se generan instancias informales entre los equipos, favoreciendo el relacionamiento interpersonal y el desarrollo de habilidades sociales. Por ejemplo, realizan *after offices*, y coordinan un día a la semana para trabajar presencial de forma que el equipo se encuentre en la oficina y trabajen juntos.

5.3.1.10 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Al preguntarle a la entrevistada qué aspectos considera que van a ser más importantes en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, mirando al futuro y teniendo en cuenta la automatización y el avance tecnológico, afirma que las habilidades más requeridas serán la creatividad, el pensamiento crítico, la capacidad para la toma de decisiones, la empatía y la apertura mental a todo lo que se viene. Saber gestionar un equipo híbrido, parte robot y parte humano, será clave en el futuro.

5.3.2 Empresa B

La empresa B es una empresa pública del rubro industrial en la cual trabajan 8.100 personas aproximadamente, de las cuales 6.100 son efectivas y 2.000 tercerizadas. Se realizó la entrevista a la Gerenta de Desarrollo de Personas, donde se gestionan los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

5.3.2.1 Gestión del Capital Humano

Debido al gran tamaño de la organización, cuenta con una Gerencia de Gestión Humana compuesta por distintas unidades, las cuales se encargan de los diferentes procesos vinculados a los Recursos Humanos como reclutamiento, selección, promoción, formación, evaluación de desempeño, retribuciones, entre otros.

5.3.2.2 Valores organizacionales

La empresa B cuenta con principios orientadores muy arraigados, los cuales son transmitidos a todos los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, entre otros). Los mismos son:

eficiencia, logrando el cumplimiento de los objetivos con la mejor combinación de recursos, calidad, brindando un servicio que cumpla los requerimientos de las partes interesadas, equidad hacia las personas, reconociendo y respetando la diversidad, responsabilidad pública, actuando de forma íntegra y transparente, y respeto por el medio ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable.

5.3.2.3 Activo más importante y aporte de los trabajadores en las decisiones organizacionales

Al consultar sobre el activo más importante de la organización, afirma que son las personas ya que gracias a ellas se pueden cumplir los objetivos establecidos.

Las decisiones estratégicas son tomadas por los cargos de mayor jerarquía y comunicadas a los colaboradores en distintas instancias, como jornadas de difusión de planes. Algunos líderes, que cuentan con capacidad de escucha y apertura para recibir ideas de sus colaboradores, elevan sus comentarios, aportes, inquietudes, los que pueden ser tomados como insumo para las decisiones.

5.3.2.4 Características de los colaboradores que ingresan a la organización

Para ingresar a la organización, se valora que las personas cuenten con buena capacidad intelectual, muestren interés por progresar, sean empáticas demostrando preocupación por las personas (lo cual señala como lo principal), actúen con equidad, tratando de resolver distintas situaciones de la mejor manera. La entrevistada menciona que “hay que estudiar los casos particulares porque todas las personas no son iguales”.

Los valores también son fundamentales para la organización, como por ejemplo la honestidad.

Con respecto a las características que no deben tener las personas que ingresan a la organización, la entrevistada señala aspectos como no generar confianza, deshonestidad, mencionando que “la tarea se puede aprender, pero no los valores”.

5.3.2.5 Aspectos organizacionales más y menos valorados por los colaboradores

Los colaboradores valoran la estabilidad laboral, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecer y hacer carrera, la buena capacitación que se les brinda y la preocupación que la organización demuestra por sus trabajadores.

En cuanto a los aspectos que generan disconformidad, muchos colaboradores consideran que no todos tienen las mismas posibilidades de concursar, y que en varias oportunidades la persona designada no es la más capaz. No obstante, la entrevistada manifiesta que “son solo percepciones de algunas personas”.

5.3.2.6 Reclutamiento y selección de personal

En lo que respecta al proceso de reclutamiento de personal, la fuente utilizada es la mixta, en primer lugar, se recurre a la interna y en caso de no llenarse las vacantes se recurre a la externa. Para los cargos con supervisión de personal, la fuente interna es exclusiva, no pudiendo utilizarse la externa para éstos. Mientras que la externa se utiliza para los cargos de operarios, administrativos, estudiantes y profesionales sin supervisión, cuando no se cubren las vacantes con llamados internos.

Los medios de publicación de los llamados externos son la página web de la empresa y el sitio web de Uruguay Concurso. En algunas ocasiones se concurre a centros de estudio y ferias de empleo. En cuanto al reclutamiento interno, los llamados se publican en intranet y se envían por correo electrónico en forma masiva al personal de la empresa.

En cuanto a los requerimientos vinculados con la formación técnica y académica que se incluye en los llamados, éstos dependen del tipo de cargo. Para los administrativos y operarios, se requiere bachillerato completo y cursos técnicos según corresponda. Para estudiantes universitarios y profesionales, se requiere la acreditación de escolaridad o título profesional respectivamente. En cuanto a los requerimientos vinculados con el perfil psicolaboral, se detallan las competencias que debe tener el concursante y que serán evaluadas posteriormente.

Con respecto al proceso de selección de personal, en el caso de los llamados internos, el mismo consta de una prueba de conocimiento, la cual es eliminatoria, evaluación psicolaboral, entrevista con el tribunal evaluador y valoración de méritos por formación y experiencia. En el caso de llamados externos, se llevan a cabo las mismas etapas de los internos, y además se realiza un examen médico a los candidatos que resultaron seleccionados para constatar la aptitud física para el desarrollo de las tareas.

Las pruebas psicolaborales son eliminatorias en los llamados internos para los puestos de especialistas, con personal a cargo o superiores. Se debe alcanzar un porcentaje mínimo en las competencias clave asociadas a los puestos. Por ejemplo, para cargos de jefatura se evalúan competencias como capacidad de liderazgo, orientación a resultados, planificación, organización, comunicación, empatía. En caso de cargos sin supervisión, se evalúan competencias como orientación al cliente y trabajo en equipo.

5.3.2.7 Capacitación del personal

En la empresa se realiza un plan de formación anual dividido por unidad, donde cada una debe incluir los cursos y capacitaciones necesarios para su personal, los cuales deben estar vinculados con los requerimientos de formación por puesto establecidos. El plan de formación es presupuestado y autorizado por las diferentes áreas de la organización, y se realiza un seguimiento periódico de su cumplimiento. En el plan se incluyen diferentes tipos de cursos, tanto técnicos como referidos a habilidades blandas y de inteligencia emocional.

Con respecto a los cursos vinculados con este tipo de habilidades, se brindan cursos de liderazgo para cargos de jefaturas y superiores en los cuales se proponen herramientas para gestionar personas, se trabaja la comunicación, la retroalimentación a los colaboradores, la empatía, para lograr que la gente se sienta bien en el trabajo.

También hay otros cursos para grados inferiores a jefe, como algunos administrativos y mandos medios, vinculados con habilidades de trabajo en equipo, negociación, cursos de inteligencia emocional. No obstante, la entrevistada señala que el acceso a estos cursos por parte de los funcionarios depende del interés de los líderes respecto a que sus colaboradores se capaciten en estas habilidades.

En las unidades de la Gerencia Gestión Humana, todos los funcionarios realizan cursos de este tipo, ya que se considera que los mismos dan otra visión y son muy importantes más allá de la formación técnica, porque brindan herramientas para relacionarse con las personas y repercuten en la forma de actuar y de pensar.

Con respecto a la retroalimentación de los cursos impartidos, los participantes deben llenar un formulario al finalizar los cursos donde se les consulta por su impresión general respecto al curso, el aporte que entiende que tiene para sus tareas y se evalúa a los instructores.

En cuanto a la evaluación de cursos de habilidades blandas e inteligencia emocional, la entrevistada afirma que su impacto se puede medir mediante otras herramientas como las encuestas de clima laboral que se realizan a través de *Great Place to Work*, y también a nivel de resultados y cumplimiento de objetivos. Por otro lado, las competencias vinculadas con estas habilidades se miden en las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente a todos los colaboradores de la organización, y permiten al colaborador y a la jefatura detectar necesidades de capacitación o aspectos en los que se debe trabajar para mejorar el desempeño.

5.3.2.8 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

La organización considera muy importante que sus líderes cuenten con habilidades blandas y emocionales desarrolladas, para conducir con éxito sus equipos y lograr los objetivos establecidos. Esto se evidencia en las pruebas psicolaborales eliminatorias que se incluyen en los llamados internos para cargos de jefatura y superiores, así como en las capacitaciones que se brindan para desarrollar habilidades de liderazgo y gestión de equipos. La entrevistada afirma que, un líder con poca inteligencia emocional puede hacer que el trabajo no funcione, que la gente se desvincule o se ausente.

La gestión del líder es muy importante para que los colaboradores se sientan respaldados y puedan trabajar tranquilos y seguros. En muchos casos se trabaja con plazos, bajo presión y con menos funcionarios de los que debería tener la unidad debido a la falta de personal y a los movimientos internos. La jefatura tiene una incidencia casi total en el clima laboral, y aspectos como la buena comunicación y confianza con sus colaboradores son esenciales.

5.3.2.9 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

En cuanto a la flexibilidad para aportar ideas y desarrollar la creatividad de los colaboradores, señalan que actualmente se está trabajando en ello. Muchos colaboradores manifiestan que sus jefes no demuestran apertura para escuchar sus aportes, algo que se quiere cambiar para promover la creatividad, la iniciativa y la innovación de los colaboradores. Afirman que van en ese camino para que cada uno aporte desde su lugar.

La organización cuenta con una unidad especializada donde se generan concursos para que los trabajadores propongan nuevas ideas, trabajando en red para generar sinergias, pensando a nivel organizacional y no en un sector en particular. Más allá de realizar concursos de ideas, manifiesta la importancia de poner en práctica esas ideas o parte de ellas para contribuir a la motivación y al entusiasmo de los colaboradores.

La comunicación tiene dos niveles institucionales: comunicación corporativa y responsabilidad social, que gestiona las comunicaciones de la organización en general, y por otro lado la comunicación interna que se realiza desde Gestión Humana y tiene que ver con lo que se comunica a los trabajadores. También se realizan comunicaciones a nivel de cada área o división, desde el Comité de Gerentes y luego se bajan por las líneas jerárquicas.

Teniendo en cuenta el gran tamaño de la organización, hay unidades donde se evidencian dificultades para bajar la información, pero hay otras que tienen mecanismos más definidos. En algunos casos, los líderes comunican lo que se plantea por parte de sus colaboradores, en tanto en otros casos, no se les brinda oportunidad de aportar.

Desde la empresa se realizan instancias de integración a nivel de las diferentes áreas, donde se fomentan valores como cooperación, creación de lazos, relaciones interpersonales entre los trabajadores, compromiso con la cultura organizacional, orientación al servicio.

5.3.2.10 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Al consultarle a la entrevistada qué aspectos o requerimientos considera que serán más importantes en los procesos de Gestión Humana de reclutamiento, selección y capacitación de personal en el futuro, teniendo en cuenta la creación de nuevos empleos y la desaparición de empleos rutinarios por la tendencia a la automatización, afirma que las aptitudes más importantes serán la capacidad de aprender y reaprender continuamente porque todo dura muy poco y cambia constantemente, por lo cual saber adaptarse será fundamental. Con el avance de la tecnología la gente debe acoplarse, hay muchos datos para analizar, y hay que saber qué hacer con tanta información. La capacidad para reconvertirse también será un gran desafío, que la gente pueda reconvertir sus habilidades, adaptarse al cambio, ser proactiva y desarrollar su inteligencia emocional.

5.3.3 Empresa C

La tercera empresa entrevistada, es una empresa del rubro industrial que se dedica a la producción, transformación y reciclaje de envases plásticos para diferentes propósitos, con operaciones en varios países ubicados en América Latina y Europa, con sede en Brasil.

Con respecto a la empresa ubicada en Uruguay, la misma funciona desde el año 2001 y se dedica a la fabricación de preformas de PET, a partir de las cuales posteriormente se obtienen botellas de diferentes tamaños.

5.3.3.1 Gestión del Capital Humano

Las actividades relacionadas con el área de Gestión Humana son realizadas en su totalidad por el Encargado de RR.HH., a quien se le realizó la entrevista, y recibe apoyo de la recepcionista en las tareas vinculadas a liquidaciones salariales.

Actualmente cuenta con 61 empleados, de los cuales 9 trabajan en la Administración y el resto en la Planta Operativa. Destacan que la rotación de personal es muy baja o nula, contando con un promedio de antigüedad de aproximadamente 16 años. Mencionan también que en ese rubro no hay formación técnica, por lo que la empresa se encarga de formar al personal ya que es muy difícil encontrar trabajadores con los conocimientos requeridos.

5.3.3.2 Valores organizacionales

Con respecto a los valores que consideran más importantes, se destacan la innovación, el sentido de pertenencia, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, los cuales se encuentran publicados en su página web. Están muy comprometidos con el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, apoyando la economía circular de los plásticos. Dichos valores están visibles para los trabajadores en pantallas colocadas en las instalaciones, y son incluidos en los talleres de capacitación que coordina la Encargada de Gestión de Calidad, con el propósito de alinearse a los mismos ideales y principios, reforzando su identidad organizacional.

5.3.3.3 Activo más importante y aporte de los trabajadores en las decisiones organizacionales

El Capital Humano es el activo más importante para la empresa C. Según afirma el entrevistado, “cada empresa hace cosas distintas, pero lo que importa en todas son las personas”.

En cuanto al involucramiento de los colaboradores en las decisiones empresariales, señala que sus aportes son tenidos en cuenta, no tanto a nivel estratégico ya que siguen los lineamientos de la Casa Matriz, pero sí a nivel operativo. En esos casos se involucran distintos sectores (Producción, Laboratorio, Calidad) y se trabaja en conjunto a la hora de tomar decisiones.

5.3.3.4 Características de los colaboradores que ingresan a la organización

Con respecto a las características que deben tener las personas para ingresar, afirma que valoran las habilidades personales sobre lo técnico, por un lado, debido a lo expresado anteriormente respecto a que no hay formación técnica específica para el rubro, pero también por considerar que los conocimientos técnicos se pueden adquirir, mientras que las habilidades como persona son más difíciles de aprender. Tratan de evitar el ingreso de personas conflictivas, que puedan distorsionar el buen ambiente laboral que existe, el cual fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores.

5.3.3.5 Aspectos organizacionales más y menos valorados por los colaboradores

La empresa realiza todos los años una encuesta de clima laboral, la que implementó desde que se encuentran certificados en Calidad y trabajan para mejorarla continuamente. Hoy en día se realiza mediante un programa informático, a través del cual se le hace llegar un *link* a los colaboradores para completar la encuesta en forma anónima y de esa forma incentivar la sinceridad. A partir de la misma, generalmente surge como aspecto a mejorar la contaminación sonora, que es una contaminación que tienen como consecuencia del equipamiento industrial y siempre surge en las encuestas. Además, en la última encuesta surgió el tema de la comunicación como aspecto a mejorar, por lo cual se está implementando un taller para trabajar en llegar a una comunicación más armoniosa.

Por otro lado, el aspecto que más valoran los colaboradores de pertenecer a la organización según las encuestas es la estabilidad laboral. Otros aspectos valorados son la capacidad de escucharlos y de tener en cuenta sus opiniones y requerimientos. El entrevistado manifiesta que se toman en cuenta los resultados de estas encuestas como insumo para el programa anual de capacitación.

5.3.3.6 Reclutamiento y selección de personal

Con respecto al reclutamiento de personal, la fuente utilizada es la mixta, pero la que predomina es la interna, fomentando el crecimiento interno. El personal ingresa por el puesto más bajo, es formado por la empresa y se brindan oportunidades de crecimiento a los colaboradores cuando hay

vacantes. Sin embargo, señalan que muchas veces deben trabajar en la ansiedad de las personas ya que, si bien las oportunidades surgen, no son inmediatas. De todas formas, el buen ambiente de trabajo contribuye a la estabilidad laboral. Cuando deben tomar personal externo, no publican llamados porque reciben Currículum Vitae (CV) continuamente. En su página web cuentan con una opción para adjuntar el CV, donde no se pide ningún requerimiento especial para postularse. Por lo que, al surgir una necesidad de personal, acuden a los CV que reciben tanto en la fábrica como a través del sitio web.

En cuanto a la selección de personal, señala que se realizan entrevistas a los candidatos en las que participan el Gerente de Planta, el Encargado de RR.HH. y se involucra a los encargados de los sectores donde se encuentran las vacantes. También se chequean los antecedentes presentados por los candidatos, en lo cual destacan ser bastante meticulosos, lo que se les aclara a las personas antes de las entrevistas. Por último, se realiza un chequeo médico de los candidatos seleccionados antes de empezar. No se realizan pruebas psicolaborales, manifestando que no las realizan porque generalmente toman personal de Planta, pero si surgiera la necesidad de tomar personal administrativo quizás realizarían este tipo de pruebas. Plantean que no les surge la necesidad de realizar pruebas psicolaborales, pero si tuvieran la necesidad las realizarían.

5.3.3.7 Capacitación del personal

La empresa C elabora un programa anual de capacitación que se arma de acuerdo con los requerimientos que plantean los encargados de los distintos sectores, temas de seguridad, de calidad, y también se utiliza la encuesta de clima laboral como insumo. El plan anual es revisado en forma cuatrimestral y se realizan las modificaciones necesarias, así como también se agrega aquello que puede ir surgiendo por temas puntuales (por ejemplo, un cambio de maquinaria que requiere formación especial).

Con respecto a la capacitación en aptitudes vinculadas con inteligencia emocional y habilidades blandas, señala que, si entienden que alguna capacitación de este tipo va a aportar, se incorpora, como el taller de comunicación que surgió a raíz de la encuesta de clima laboral. Y anteriormente se desarrolló un curso de liderazgo para los cargos jerárquicos. Pero generalmente se priorizan los aspectos técnicos a la hora de capacitar al personal.

En cuanto a la retroalimentación de la formación brindada, la empresa tiene instrumentado completar una hoja de devolución donde se consulta a los participantes qué les pareció el curso recibido y la actuación de los instructores. A su vez, en todas las capacitaciones se define un tiempo para evaluar su eficacia, durante el cual se evalúa mediante observación de la tarea, recorrida en Planta o un cuestionario, de acuerdo a lo que corresponda. En dicha evaluación participan los instructores y el Encargado de RR.HH., y en caso de detectar deficiencias, se dictan los cursos nuevamente y se vuelven a evaluar los resultados. Manifiesta que si no se realiza la evaluación de la eficacia de los cursos, no tiene sentido la capacitación.

5.3.3.8 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

La empresa C considera importante que sus líderes cuenten con habilidades blandas e inteligencia emocional, destacando aptitudes tales como habilidad de comunicación, negociación y resolución de conflictos. Manifiesta que los líderes se enfrentan todos los días a algo distinto, lo cual siempre sucede al trabajar con personas, y tienen que aprender a incorporar situaciones de conflicto y de resolución de problemas como parte de su tarea, en lo cual hay que trabajar para mejorar el desempeño.

5.3.3.9 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

Con respecto a la posibilidad de desarrollar la creatividad de los colaboradores, se manifiesta trabajar en ello y tener en cuenta los aportes de los trabajadores, lo cual es un aspecto valorado por ellos en las encuestas de clima laboral, como se mencionó anteriormente. Destacan que en el sector de producción, donde se encuentra el mayor grupo de colaboradores, se realizan reuniones mensuales donde participa también el Encargado de RR.HH., en las cuales surgen ideas, se escuchan los aportes y luego son tenidos en cuenta.

En cuanto al trabajo en equipo y colaboración entre los empleados, la empresa plantea que depende de cada sector ya que hay lugares en Planta donde las personas trabajan solas en cada turno y por lo tanto no aplica el trabajo en equipo. Mientras que hay otros sectores que sí trabajan varias personas, las cuales deben interactuar para llevar a cabo sus tareas. En el sector de Administración es donde más se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, ya que según manifiesta el encuestado, “las tareas te llevan a eso”. Como ejemplo expresó que hace algunos años se cambió

el sistema contable y las áreas de contabilidad, financiera e informática trabajaron en conjunto para realizar la transición en forma exitosa.

En la empresa no se organizan encuentros, jornadas o instancias de integración formales para los colaboradores. Generalmente se realizan encuentros informales por sectores (personal administrativo, encargados, personal de Planta), pero no se organizan jornadas por parte de la empresa en las que participen todos los trabajadores.

5.3.3.10 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Al consultarle al entrevistado qué aspectos o requerimientos considera que serán más importantes en los procesos de Gestión Humana de reclutamiento, selección y capacitación de personal en el futuro, teniendo en cuenta la creación de nuevos empleos y la desaparición de empleos rutinarios por la tendencia a la automatización, señala que la interacción entre las personas será un desafío importante. Plantea que las nuevas generaciones no saben interactuar con los otros en forma presencial como consecuencia del uso de dispositivos electrónicos. Entiende que el relacionamiento se está perdiendo, y que la interacción entre las personas va a ser un gran desafío.

5.3.4 Análisis comparativo de las empresas entrevistadas

5.3.4.1 Gestión del Capital Humano

De las tres empresas entrevistadas, dos cuentan con un Sector de Gestión Humana dividido en distintas unidades encargadas de las diferentes actividades de reclutamiento, selección, promoción, capacitación, retribuciones, entre otras. Mientras que la otra empresa no tiene un sector definido, sino que tiene un encargado de todas las actividades vinculadas con RR.HH. y cuenta con la colaboración de la recepcionista para algunas tareas, así como la participación del Gerente y Encargados en las entrevistas que se realizan durante los procesos de selección de personal.

5.3.4.2 Valores organizacionales

En cuanto a los valores más importantes para las empresas entrevistadas, se destacan el dinamismo, la innovación, la eficiencia, la equidad, el sentido de pertenencia y el respeto por el medio ambiente. Una de las empresas considera los valores como atributos que esperan que los colaboradores tengan y manifiesten en su comportamiento. Los valores son muy importantes en las organizaciones ya que guían las decisiones y conductas, evidenciando su identidad y cultura.

5.3.4.3 Activo más importante y aporte de los trabajadores en las decisiones organizacionales

Las tres empresas indican que el Capital Humano es el activo más importante que poseen. Una de ellas mencionó también la plataforma tecnológica en conjunto con las personas, afirmando que “van de la mano” para el funcionamiento de la organización. Esto refleja la importancia que las empresas otorgan al Capital Humano, el cual genera una diferencia competitiva y contribuye al éxito o fracaso de las organizaciones, junto con otros factores.

Al considerar a las personas como el activo más importante de la organización, es de vital importancia relevar su sentir sobre distintos aspectos, por lo que dos de las tres empresas realizan encuestas de clima laboral en forma anual a efectos de conocer la opinión y las necesidades de sus colaboradores, a partir de las cuales se definen acciones a tomar según los resultados obtenidos. La otra empresa, si bien no tiene una evaluación de clima laboral formal, realiza instancias de *feedback* como retroalimentación de sus colaboradores para detectar cómo se sienten en su lugar de trabajo, con sus tareas y con sus compañeros. Entienden que es menos formal pero más personalizado.

Con respecto al involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones, en las tres empresas se observa que no se los involucra directamente a nivel de decisiones estratégicas. Son los líderes, directores o accionistas quienes toman las decisiones, pero en algunos casos se escuchan y se toman en cuenta los aportes de los colaboradores, aunque más a nivel operativo.

5.3.4.4 Características de los colaboradores que ingresan a la organización

Con respecto a las características que deben tener las personas que ingresan a las organizaciones, es decir lo que más valoran de su fuerza laboral, las tres empresas entrevistadas plantearon como fundamentales aptitudes vinculadas con habilidades blandas e inteligencia emocional tales como adaptabilidad a los cambios, flexibilidad, empatía, interés por progresar, evitar personas conflictivas.

Se destacan también como características valiosas la capacidad intelectual y los valores personales, manifestando que las tareas se aprenden, pero no los valores. A su vez, otra empresa señaló que valoran más las habilidades de las personas que lo técnico, ya que las capacidades técnicas se pueden aprender, mientras que las habilidades interpersonales y emocionales son más difíciles de adquirir.

En base a lo mencionado anteriormente, se evidencia la importancia para las organizaciones de que sus colaboradores cuenten con aptitudes sociales y emocionales, así como valores bien arraigados, lo cual contribuye al buen ambiente laboral y al sentimiento de pertenencia a la organización. Las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para el éxito de las organizaciones, teniendo en cuenta que los trabajos de hoy en día son más dinámicos y competitivos. Los trabajadores no pueden progresar solamente teniendo aptitudes técnicas.

5.3.4.5 Aspectos organizacionales más y menos valorados por los colaboradores

En base a las respuestas recibidas sobre qué es lo que más valoran los colaboradores de pertenecer a las organizaciones, se puede afirmar que aprecian sentirse cuidados, que las organizaciones se preocupen por ellos y les brinden oportunidades para capacitarse, así como también valoran la seguridad que se les proporciona y que se tienda a ir hacia el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, generando de esta manera que la rotación del personal sea muy baja o casi nula en las empresas entrevistadas, lo que lleva a mantener arraigados los valores organizacionales a través del tiempo.

Respecto a los aspectos en los que los colaboradores manifiestan disconformidad, se destaca que en dos de las empresas entrevistadas existen debilidades en la comunicación organizacional. No obstante, se aprecia que ambas empresas son conscientes de ello y están tomando medidas para mejorarla. La buena comunicación empresarial contribuye a la productividad y eficiencia en los procesos, genera un ambiente de trabajo agradable, así como también evita conflictos y malentendidos. Con respecto a la otra empresa, esta indicó que los trabajadores manifiestan disconformidad en algunos aspectos de los procesos de selección interna, vinculados con la duración de los mismos y las posibilidades de presentarse a los llamados. Por lo tanto, se aprecia que para los colaboradores es importante la gestión eficiente y equitativa de los llamados internos, lo cual contribuye a la transparencia y a la motivación de los colaboradores.

5.3.4.6 Reclutamiento y selección de personal

Con respecto al reclutamiento de personal, la fuente más utilizada es la mixta, recurriendo tanto al reclutamiento interno como al externo. Dos de las tres empresas cubren los cargos más altos con personal interno y para los más bajos (operativos, administrativos) se recurre a llamados externos.

Esto evidencia que se fomenta el crecimiento del personal, brindando oportunidades a sus colaboradores para crecer y hacer carrera dentro de la organización.

En cuanto a los requerimientos que se incluyen en los llamados de las dos empresas que realizan publicaciones, se aprecia que los aspectos más requeridos están vinculados con la formación académica o técnica, por lo que se puede afirmar que lo más valorado y tenido en cuenta por las empresas a la hora de reclutar personal son los conocimientos académicos y técnicos, los cuales en muchos casos son excluyentes. Las competencias vinculadas con habilidades blandas e inteligencia emocional se incluyen generalmente en las bases de los llamados, pero no se descartan candidatos en base a ellas.

Con respecto al proceso de selección de personal, de acuerdo con la información obtenida se evidencia que la evaluación de aptitudes vinculadas con habilidades blandas e inteligencia emocional siempre forman parte de los procesos de selección en la empresa pública a través de las pruebas psicolaborales, teniendo un mayor peso para cargos jerárquicos. En las empresas privadas no se realizan pruebas psicolaborales propiamente dichas, sino que las entrevistas se llevan a cabo de una manera menos formal, a través de lo cual buscan apreciar algunas aptitudes de habilidades blandas e inteligencia emocional. Por ejemplo, se realizan preguntas o se plantean casos para conocer cómo actuaría el candidato ante determinada situación y así poder evaluar en forma informal sus habilidades blandas y emocionales.

5.3.4.7 Capacitación del personal

Con respecto a la capacitación del personal, las empresas entrevistadas se enfocan principalmente en las capacidades técnicas, dejando en un segundo lugar la capacitación en habilidades blandas e inteligencia emocional, la cual está orientada al personal que ocupa cargos de supervisión, haciendo énfasis en aspectos como liderazgo, orientación a resultados, planificación y organización.

Las habilidades blandas y la inteligencia emocional son fundamentales en todos los niveles de una organización, no sólo en puestos de liderazgo. Ignorar la capacitación en estas competencias para el personal operativo podría disminuir el potencial de crecimiento y la calidad de las interacciones en toda la empresa, ya que tienen un impacto significativo en su eficacia y bienestar laboral. La capacidad de comunicarse efectivamente, trabajar en equipo y manejar emociones puede influir en la calidad del trabajo, la satisfacción del empleado y la retención del talento, incluso en puestos

técnicos. Por lo tanto, es importante reconocer que habilidades técnicas y blandas son complementarias. La formación en habilidades técnicas es esencial, pero integrar habilidades blandas y emocionales puede mejorar la capacidad de aplicar esas habilidades técnicas en situaciones laborales y cotidianas y en interacciones con otros.

Por otro lado, se distingue que todas las empresas realizan retroalimentación sobre los cursos de capacitación, en las cuales los participantes califican la calidad y contenido de los cursos realizados, así como la actuación de los instructores. Estas encuestas son una herramienta valiosa para recopilar impresiones generales y opiniones sobre los cursos y los instructores, sin embargo, las mismas deben enfocarse también en el manejo de estas habilidades y competencias.

En cuanto a la evaluación de los cursos de habilidades blandas e inteligencia emocional, solo una empresa manifiesta medir dicha capacitación mediante herramientas como encuestas de clima laboral y evaluación del desempeño. Estas metodologías pueden proporcionar una visión más integral de cómo estas habilidades influyen en la cultura organizacional y en el logro de los resultados empresariales.

5.3.4.8 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo

Las tres empresas destacan la importancia de que los líderes cuenten con habilidades blandas y emocionales desarrolladas, así como su valor e impacto directo en el clima laboral. La valoración que las empresas otorgan a este tipo de aptitudes en sus líderes se refleja en la capacitación que se les brinda respecto a estas competencias, las cuales están enfocadas principalmente en cargos de liderazgo. Las competencias más importantes para los puestos de jefatura según las empresas entrevistadas son: liderazgo, colaboración, empatía, desarrollo de personas, comunicación, escucha activa y resolución de conflictos.

5.3.4.9 Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades blandas en la cultura organizacional

Con respecto a la posibilidad de aportar ideas por parte de los colaboradores y desarrollar su creatividad, las tres empresas se encuentran abiertas a escuchar sus aportes y considerarlos. Esto se refleja en los resultados de la encuesta de clima laboral de una de las empresas, en la cual los colaboradores destacaron la capacidad de la organización de escucharlos y tomar en cuenta sus aportes. Además, otra empresa cuenta con una unidad especializada en innovación y organiza concursos para nuevas ideas fomentando la creatividad. Esto es muy positivo ya que denota un

enfoque de participación e innovación. Sin embargo, es fundamental que estos esfuerzos no queden solo en eventos aislados, sino que estén respaldados por un sistema sostenible para evaluar, implementar y reconocer las ideas buenas e innovadoras a lo largo del tiempo.

Con respecto a la comunicación organizacional, como se mencionó en el análisis de los aspectos en los que los colaboradores manifiestan disconformidad, es un aspecto por trabajar por las empresas. Es de suma importancia la identificación de problemas en la comunicación organizacional y la búsqueda de mecanismos para mejorarla. La mala comunicación interna es la causa de sentimientos negativos entre colaboradores, relaciones débiles entre líderes y trabajadores, un mal clima laboral y disminución de la productividad. Analizar cómo las empresas abordan la comunicación y la participación de los empleados permite identificar las mejores prácticas y áreas de oportunidad. Es crucial no solo estudiar las acciones realizadas, sino también los resultados y el nivel de satisfacción de los empleados en relación con estas iniciativas.

En lo referente a instancias de integración entre los colaboradores, se destaca que las empresas privadas no realizan instancias formales, sino que los trabajadores coordinan actividades o jornadas con sus pares. Más allá de que estas instancias sean formales o informales, son importantes porque en ellas se promueve la creación de lazos y relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como la colaboración y el sentido de pertenencia a la empresa. No obstante, las instancias formales promovidas por las empresas contribuyen al compromiso con la organización y con la cultura empresarial, siendo muy bien valoradas por parte de los colaboradores.

Es importante analizar cómo todas estas prácticas de valoración de aportes de los colaboradores, la comunicación y las instancias de integración, contribuyen a la formación, al mantenimiento y al fortalecimiento de la cultura organizacional. La cultura no solo se define por los valores establecidos, sino también por lo que se realiza efectivamente en la práctica y perdura en el tiempo. La retroalimentación constante con los empleados y la adaptación de las prácticas en función de los resultados son esenciales para mantener una cultura organizacional saludable y efectiva.

5.3.4.10 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Por último, al consultar a los entrevistados su opinión respecto a los aspectos que consideran que serán más importantes en los procesos de Gestión Humana mirando al futuro y teniendo en cuenta la tendencia a la automatización y el avance tecnológico, todos coinciden en aptitudes vinculadas

con habilidades blandas e inteligencia emocional, entendiendo que a futuro, estas habilidades serán aún más valoradas y jugarán un rol crucial en el ambiente laboral y en el desarrollo de los colaboradores, ya que debido al avance continuo y apresurado de la tecnología, las personas y sus habilidades brindarán lo que las máquinas no podrán y contribuirán así al crecimiento y al éxito de las organizaciones.

Las empresas tendrán que adaptar los procesos de Gestión Humana para fomentar estas habilidades, y deberán investigar cómo encontrar un equilibrio entre la tecnología y las habilidades humanas. Esto podría incluir iniciativas de formación, programas de desarrollo y la creación de una cultura de aprendizaje continuo.

5.4 VISION DE LAS CONSULTORAS

5.4.1 Consultora Chus Sanz

Chus Sanz es española y se encuentra viviendo en Uruguay desde el año 2013, donde creó la empresa que actualmente lleva su nombre y brinda servicios de consultoría a organizaciones uruguayas en todo lo que tiene que ver con estrategias de desarrollo de personas y cultura, lo que se conoce como transformación organizacional. Los ejes de los servicios que brinda son: transformación cultural, liderazgo transformacional, personas y equipos, diversidad e inclusión, y coaching.

Dentro de personas y equipos, se incluyen diferentes programas como Open, un programa de competencias blandas para crecer en las organizaciones, Engagement, orientado a generar desarrollo, motivación y compromiso en los colaboradores, Mentoring, dirigido a líderes, jóvenes talentos, planes de sucesión, nuevas incorporaciones, y Equipos, dirigido a equipos de una organización que necesitan mejorar su efectividad, sus relaciones, su cohesión, su comunicación y su funcionamiento interno.

5.4.1.1 Características de las empresas a las que brinda servicios

Al consultarle sobre el tipo de organizaciones que acuden a sus servicios, afirma que son tanto del ámbito público como privado, pero la gran mayoría de ellas son empresas grandes. A su entender, las empresas pequeñas tienen menos políticas implementadas en lo que respecta al desarrollo de

personas y no invierten en esto o no lo ven todavía como una inversión empresarial, sino más bien como un gasto. Los servicios que buscan apuntan a situaciones puntuales, mientras que la gestión de aspectos vinculados con la cultura organizacional y el desarrollo de las personas y los equipos demandan más inversión y son las organizaciones grandes las que hoy en día están dispuestas a invertir en ello.

5.4.1.2 Inteligencia emocional y habilidades blandas en los colaboradores

Al consultarle respecto a la importancia de la inteligencia emocional y habilidades blandas en los colaboradores, la entrevistada sostiene que los conocimientos académicos y técnicos siguen siendo el punto de partida para ingresar a una organización. Pero una vez dentro, el desarrollo emocional y las habilidades blandas son muy importantes, ya que las personas no prosperan en una organización sólo por su CV, sino que influyen tanto los conocimientos como las habilidades.

Por otro lado, señala que el desarrollo de las habilidades blandas e inteligencia emocional no tiene que ver con ser profesional o no, sino que tiene que ver con la persona, y también influyen las políticas de la empresa en apostar por el desarrollo de estas habilidades en todas las personas de la organización y no solo en las que tienen roles de decisión. Entiende que aún hay un saldo pendiente en general, las empresas todavía se enfocan en las personas que consideran que tienen posibilidad de desarrollo y no en todos los trabajadores de igual manera.

5.4.1.3 Inteligencia emocional y habilidades blandas en las organizaciones

La entrevistada afirma que las organizaciones con las que trabaja tienen en cuenta o están comenzando a considerar las habilidades blandas e inteligencia emocional en sus procesos. Destaca que en los últimos años ha notado un cambio en esta temática. Por ejemplo, menciona que hoy en día el coaching se encuentra más aceptado que hace unos años, ya que anteriormente tenía que convencer a las organizaciones para que confiaran en ella y en esta herramienta diferencial. También resalta que se valoran más las metodologías participativas, de agilidad, de generación de espacios de construcción compartida.

En lo que respecta a la influencia de las habilidades blandas e inteligencia emocional del personal en los logros de los objetivos de las organizaciones, la entrevistada señala que estas habilidades

ayudan al logro de las metas establecidas, pero lo que cuenta en las organizaciones hoy en día son los resultados y no tanto cómo se lograron.

También menciona que no hay indicadores para valorar o medir el impacto de las habilidades blandas e inteligencia emocional en los objetivos organizacionales, y con ello reconocer el valor que tienen. Afirma que falta una integración mucho mayor y entender que los resultados serían mejores si se apostara a su desarrollo en los colaboradores y su incorporación en la cultura organizacional. “Creo que falta mucho para entender esto”, concluye la entrevistada.

5.4.1.4 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Al consultar sobre los aspectos o requerimientos que considera que serán más relevantes en el futuro en los procesos de gestión del personal, sostiene que en los próximos años serán aún más importantes la inteligencia emocional y las habilidades blandas. De hecho, la diferencia va a estar en estas habilidades, porque lo técnico se va a automatizar tanto que el diferencial se encontrará en ellas. Expresa que cada organización va a tener que identificar exactamente qué *skills* van a necesitar los colaboradores y van a tener que invertir en su desarrollo, afirmando que el pensamiento crítico y la capacidad holística no las van a proporcionar las máquinas, por lo tanto las habilidades blandas y la inteligencia emocional jugarán un papel crítico.

5.4.2 Consultora IUDEL

IUDEL es una consultora empresarial que brinda servicios de asesoramiento, capacitación y acompañamiento a organizaciones, contribuyendo al desarrollo de las capacidades de sus clientes para responder en forma eficaz a los crecientes desafíos empresariales, tecnológicos y sociales que enfrenta el mundo actual.

En lo que respecta al reclutamiento de personal, implementan diferentes estrategias a través de redes sociales, publicaciones y redes de contactos, así como en centros de estudio, para identificar y captar talentos en el mercado.

En lo referente a la selección de personal, se encuentran a la vanguardia de las últimas herramientas de gestión de RR.HH., basándose en sistemas de selección por competencias que incorpora técnicas de Assesment Center y entrevistas de eventos críticos, dinámicas que permiten que la persona

demuestre en forma efectiva lo que es capaz de hacer en situaciones similares a las del puesto de trabajo al cual se postula. Luego del ingreso realizan un seguimiento para apoyar la adaptación entre el candidato y la empresa tanto desde el punto de vista humano como funcional.

En cuanto a los servicios de capacitación, brindan cursos a medida para cada empresa, entre los que se incluyen talleres de distintas habilidades blandas enfocados a empresas de distintos tamaños y rubros, siendo los más requeridos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio.

5.4.2.1 Características de las empresas a las que brinda servicios

Las organizaciones a las que brindan sus servicios son empresas de distintos rubros y tamaños, ya sea pequeñas, medianas y grandes, así como públicas y privadas.

5.4.2.2 Inteligencia emocional y habilidades blandas en los colaboradores

La entrevistada señala que la inteligencia emocional y habilidades blandas forman parte del perfil de los candidatos en todos los procesos de selección, por lo que se genera un intercambio con las empresas acerca de cuáles serían las habilidades requeridas para los puestos.

Al consultarle respecto a la importancia de la inteligencia emocional y habilidades blandas en los colaboradores, afirma que depende del perfil del cargo y del nivel de responsabilidad del trabajador. En algunos cargos la formación académica es un requisito y puede ser excluyente, pero una vez que la persona se encuentra desempeñando funciones en el cargo, es que se ponen en juego las habilidades blandas e inteligencia emocional, y las empresas generan acciones para favorecer su fortalecimiento y/o desarrollo.

Manifiesta que los profesionales no tienen por qué tener un mayor desarrollo de estas habilidades, ya que no se incluyen como asignaturas en la mayoría de las carreras universitarias.

5.4.2.3 Inteligencia emocional y habilidades blandas en las organizaciones

La entrevistada señala que, en los últimos años, estas habilidades son más demandadas por las empresas, se está buscando cada vez más personas que logren buen nivel de comunicación con el

resto de los integrantes del equipo de trabajo, capacidad para organizarse, tener empatía, resolver conflictos y trabajar en equipo.

Por otro lado, afirma que las habilidades blandas tienen una gran relevancia en las empresas del mundo actual para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos ya que impactan positivamente en la productividad y la eficiencia. El desarrollo de estas habilidades permite contar con trabajadores colaborativos, buena comunicación y trabajo de calidad, personal comprometido con la organización, involucramiento y tareas desafiantes que generan mayor estímulo y satisfacción.

5.4.2.4 Requerimientos y habilidades requeridas en el futuro próximo

La entrevistada señala que, teniendo en cuenta los cambios vertiginosos del mundo actual y los que se avecinan, será muy importante contar con las siguientes habilidades:

- Capacidad de adaptarse, tolerancia a la frustración, manejo del estrés
- Resolución de problemas, iniciativa, autonomía, manejo de incertidumbre, organización, manejo del tiempo
- Competencias sociales: comunicación, trabajo en equipo, negociación, liderazgo

Destaca también que será muy importante contar con habilidades digitales, quienes tengan estas habilidades tendrán una ventaja frente a los que no cuenten con ellas.

5.4.3 Análisis de las entrevistas a las consultoras

5.4.3.1 Características de las empresas a las que brindan servicios

En cuanto a las organizaciones a las que prestan sus servicios, se destaca que, en lo referente a capacitación y desarrollo de personas, como es el caso de Chus Sanz, generalmente acuden organizaciones de gran tamaño. Por lo tanto, se puede apreciar que en Uruguay son principalmente las grandes empresas las que implementan estrategias orientadas al desarrollo de personas y cultura, que incluyen habilidades blandas y emocionales. Por otro lado, respecto a los procesos de reclutamiento y selección del personal, servicios que brinda la consultora IUDEL, acuden todo tipo de empresas de diferentes tamaños y rubros, por lo que se evidencia que las empresas uruguayas invierten en estos procesos independientemente de su porte y sus particularidades.

5.4.3.2 Inteligencia emocional y habilidades blandas en los colaboradores

Ambas consultoras coinciden en que la formación académica y/o técnica es el requerimiento más relevante para ingresar a las organizaciones, siendo excluyente en muchos casos, pero una vez dentro de la organización, toma relevancia contar con habilidades blandas e inteligencia emocional, siendo un diferencial para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Por lo tanto, se puede afirmar que, ante dos trabajadores con la misma formación curricular, tendrá más oportunidades de crecimiento y promoción, aquel que cuente con habilidades blandas e inteligencia emocional más desarrolladas.

Por otro lado, las consultoras consideran que no necesariamente los profesionales cuentan con un mayor desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional, o que no tiene relación directa con la formación académica ya que estas habilidades no se incluyen como asignaturas en la mayoría de las carreras de grado, debiendo capacitarse en forma extracurricular, pudiendo acceder tanto profesionales como no profesionales. Sin embargo, su desarrollo en el ámbito laboral está enfocado principalmente en los cargos con roles de decisión y liderazgo.

5.4.3.3 Inteligencia emocional y habilidades blandas en las organizaciones

De acuerdo con las consultoras, en los últimos años se ha incrementado el interés de las organizaciones por personas que cuenten con determinadas competencias como buen nivel de comunicación, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, capacidad de organización. También se ha comenzado a trabajar con el coaching y otras metodologías más participativas, de agilidad, de generación de espacios de construcción compartida. Años atrás, las empresas no percibían lo antedicho como un diferencial, mientras que hoy en día se ha incrementado su relevancia en los procesos organizacionales.

En cuanto a la importancia que las organizaciones otorgan a las habilidades blandas e inteligencia emocional para el logro de sus objetivos, en base a las respuestas obtenidas se destaca que este tipo de habilidades tienen gran relevancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales e impactan positivamente en la productividad y la eficiencia. Sin embargo, hoy en día no hay indicadores para valorar o medir su impacto, y las organizaciones se enfocan principalmente en el cumplimiento de las metas pero no en el modo de conseguirlas. Aún falta una integración mucho

mayor entre los objetivos establecidos y las habilidades requeridas por los trabajadores para conseguirlos.

Investigar cómo las habilidades blandas y la inteligencia emocional impactan en los objetivos de las empresas sería beneficioso para mejorar los resultados. Esto podría incluir indicadores sobre la mejora en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, el índice de rotación de empleados y el liderazgo efectivo. Medir estos resultados puede llevar a las empresas a invertir más en este tipo de habilidades.

5.4.3.4 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Con respecto a los requerimientos que serán más importantes para los procesos de gestión de Recursos Humanos en el futuro, teniendo en cuenta el avance tecnológico y la automatización, ambas consultoras coinciden en que las habilidades blandas e inteligencia emocional adquirirán mayor relevancia. Las habilidades más requeridas serán aquellas vinculadas con la capacidad de adaptación, pensamiento crítico, resolución de problemas, capacidades holísticas y habilidades sociales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación. Las organizaciones van a tener que identificar las habilidades blandas requeridas para cada puesto e invertir en su desarrollo y fortalecimiento, siendo un diferencial que generará ventajas competitivas, repercutiendo en el éxito de las personas y de las organizaciones.

5.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDADES BLANDAS EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

5.5.1 Entrevista al Rector de la UDELAR Lic. Rodrigo Arim

A efectos de cumplir con el objetivo específico de este trabajo referido a investigar si los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas son incorporados en la educación universitaria, se realizó una entrevista al Rector de la Universidad de la República (UDELAR), el Licenciado en Economía Rodrigo Arim.

La UDELAR es la Universidad pública del Uruguay y la más grande del país, contando con más de 135 mil estudiantes de grado y con más de 130 carreras en diferentes áreas, entre ellas ciencias de la salud, social y artística, tecnologías y ciencias de la naturaleza. Si bien muchas de ellas se

centralizan principalmente en la capital del país, la UDELAR actualmente tiene presencia en 14 de los 19 departamentos del país.

El rector de la UDELAR, Lic. Rodrigo Arim, ocupa el cargo desde el año 2018 y fue reelecto en el año 2022. Se licenció en Economía en esta misma institución y realizó estudios de posgrado en el extranjero. Previamente a ser electo rector, se desempeñó como Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, facultad en la que fue estudiante y también docente.

El principal desafío que plantea el Rector para el nuevo período de rectorado es planificar y encauzar procesos de transformación de mediano y largo plazo que considera que hacen falta en la Universidad, luego de atravesar casi tres años muy particulares por la pandemia a raíz del COVID-19, donde hubo que reestructurar los esfuerzos institucionales para atender la emergencia sanitaria.

5.5.1.1 Habilidades blandas e inteligencia emocional en la educación universitaria

Con respecto a la incorporación de habilidades blandas e inteligencia emocional en la educación universitaria, el Rector señala que no están presentes en el núcleo central de la formación de grado. Se encuentran incorporadas en algunas carreras como Administración y Psicología, donde hay un conjunto de materias que reflexionan sobre el tema. Muchas de ellas son opcionales para los estudiantes en su trayectoria de formación.

Con respecto a dónde aprender este tipo de habilidades y si tienen que estar presentes en la formación universitaria, plantea cierto grado de escepticismo respecto a incluirlas en un curso de grado, ya que no considera que haya temas medulares que tienen que estar en toda formación académica. Por otro lado, entiende que hay rasgos de la personalidad que se adquieren a edades tempranas, y existen aspectos vinculados con estas habilidades que provienen de la formación a lo largo del ciclo de vida y que no son reversibles fácilmente.

Afirma que desde la Universidad se puede inculcar a los estudiantes la importancia de estas habilidades, pero es difícil incorporar su enseñanza en cursos formales. Sin embargo, el Rector señala que se pueden desarrollar en espacios de la Universidad donde se fomenta el encuentro y el relacionamiento con otras personas, el intercambio de valores, cultivar las diferencias, afirmando que “aprender del intercambio es una de las cosas que la Universidad puede aportar, más que incorporar estas habilidades en un curso reglamentario”.

5.5.1.2 Habilidades blandas e inteligencia emocional en el ámbito laboral

El Rector considera que este tipo de habilidades son importantes en el mercado de trabajo actual, pero no son suficientes para el desempeño laboral si los trabajadores no cuentan con formación académica. Sin embargo, aquellos que no tienen este tipo de habilidades, aunque tengan muy buena formación universitaria, muchas veces tienen dificultades de inserción laboral. Por lo cual, las habilidades blandas y la formación académica son complementarias, y ordenarlas en un grado de importancia relativa es un error.

Señala también que hay evidencia académica de la ventaja diferencial que agregan las habilidades blandas e inteligencia emocional sobre el desempeño en el mercado laboral, recalcando que no son sustitutas y tampoco más importantes que la formación académica. También hay que considerar los roles de los trabajadores, existiendo personas muy buenas en algunos aspectos y malas en otros. Plantea el ejemplo de investigadores muy buenos en la materia, pero con pocas habilidades para liderar un equipo.

Por otro lado, el Rector destaca que la relevancia de estas habilidades depende del área y la modalidad de trabajo de las empresas. Plantea como ejemplo un profesional ingeniero que trabaja a distancia, donde la relación interpersonal es irrelevante, priorizando el cumplimiento de objetivos con muy bajo relacionamiento entre pares. Sin embargo, en una empresa con muchos colaboradores trabajando en equipo, estas habilidades son muy importantes, entre otras cosas para lidiar con conflictos laborales.

Por último, plantea que hoy en día, la evaluación de este tipo de habilidades en el ámbito laboral está muy naturalizada a la hora de reclutar, seleccionar y promocionar personal.

5.5.1.3 Relevancia de habilidades blandas en docentes y autoridades universitarias

Con respecto a las habilidades blandas e inteligencia emocional en las autoridades y profesores universitarios, el Rector plantea que algunas de estas habilidades se pueden medir en las evaluaciones que realizan los estudiantes, las cuales son públicas. En cuanto a otras habilidades que no ven los estudiantes, como por ejemplo el liderazgo, no se evalúan formalmente, pero aparecen en aseveraciones de docentes de menor grado hacia docentes de grados superiores, aunque es difícil de medir y no emergen con naturalidad.

Para la elección de profesores, se evalúa solamente la formación académica a través de la comprobación de méritos, y no se realizan entrevistas ni pruebas psicolaborales. Por otro lado, para los cargos de conducción gerenciales sí se realizan este tipo de pruebas y son eliminatorias, no pudiendo acceder a una Dirección General de la Universidad sin pasar por pruebas psicolaborales.

5.5.1.4 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

De cara al futuro, el Rector manifiesta que en el siglo XXI el cambio tecnológico es tal que va a exigir dos requerimientos: conocimientos formales sofisticados y mayor peso de las habilidades blandas, en lo que tiene que ver con inteligencia emocional, capacidad de trabajo en equipo, lidiar con las diferencias y todo aquello que la inteligencia artificial no va a sustituir tan rápidamente.

Remarca la complementariedad de la formación académica y las habilidades blandas, manifestando que la formación de grado será excluyente. “Quien no termine la educación terciaria va a tener problemas en el desempeño laboral, ya que las nuevas organizaciones del siglo actual son empresas tecnológicas que tienen un requerimiento de conocimientos terciarios muy sofisticados”. Finaliza afirmando que “en el mundo en el que vivimos, el conocimiento es absolutamente clave”.

5.5.2 Análisis de la entrevista al Rector

5.5.2.1 Habilidades blandas e inteligencia emocional en la educación universitaria

De acuerdo con lo informado por el Rector, se evidencia que las instituciones educativas terciarias uruguayas actualmente se concentran en las habilidades académicas, y la inclusión de habilidades sociales y emocionales en las asignaturas de las carreras de grado es muy limitada o inexistente.

Con respecto a si deben incorporarse en la educación universitaria, se observa que, si bien el Rector le otorga importancia al desarrollo de competencias blandas y emocionales, considera que la forma de incorporarlas en la formación de grado no es a través de asignaturas o cursos formales, sino mediante espacios de encuentro entre los estudiantes donde se fomenta, entre otros aspectos, el relacionamiento interpersonal y el intercambio de valores.

5.5.2.2 Habilidades blandas e inteligencia emocional en el ámbito laboral

El rector destaca la ventaja diferencial que otorgan las habilidades blandas e inteligencia emocional en el desempeño laboral de los colaboradores, pero remarca que no son suficientes si los

trabajadores no cuentan con formación académica. Las habilidades blandas e inteligencia emocional y la formación académica son complementarias.

Por lo tanto, si una persona cuenta con formación universitaria y con este tipo de habilidades desarrolladas, su desempeño laboral será mucho mejor que si no las tuviera. Pero sólo con ellas y sin formación académica, su desempeño será deficiente en el mundo laboral actual.

Se destaca también que estas habilidades están muy naturalizadas hoy en día en los procesos de Gestión Humana de las organizaciones.

5.5.2.3 Relevancia de habilidades blandas en docentes y autoridades universitarias

De acuerdo con lo expresado por el Rector, se evidencia que las destrezas emocionales y las competencias blandas son requeridas específicamente para los cargos de mayor nivel jerárquico en el ámbito educativo universitario, mientras que para los cargos de profesores no se tienen en cuenta para su selección, aunque pueden medirse en las evaluaciones de los estudiantes.

5.5.2.4 Requerimientos y habilidades laborales requeridas en el futuro próximo

Según lo planteado por el Rector, la formación terciaria será el requerimiento más relevante en el mundo laboral del futuro próximo, ya que los conocimientos cada vez más sofisticados serán clave. Sumado a esto, las habilidades blandas e inteligencia emocional tendrán un mayor peso dado que se requerirán aún más las capacidades que todavía no se podrán sustituir por inteligencia artificial.

6 CONCLUSIONES

Luego de analizar toda la información recabada y en base a los objetivos del trabajo, se puede concluir que:

- En lo referente a la magnitud en que la inteligencia emocional y habilidades blandas están presentes en las organizaciones uruguayas, de acuerdo con las entrevistas a las empresas y consultoras, se observa que las organizaciones valoran que los trabajadores cuenten con estas habilidades y son conscientes de su importancia para el desarrollo de los colaboradores, en conformidad con lo expuesto en el Marco Teórico. Sin perjuicio de esto, aún falta mucho trabajo para generar una mayor apertura e incorporación de estas habilidades en la cultura organizacional y reconocer su relevancia en el logro de los resultados empresariales.
- Al analizar la incorporación de los conceptos en los procesos de Gestión Humana, en lo que refiere a reclutamiento de personal, se aprecia que, si bien los principales requerimientos de los llamados son la formación académica y las capacidades técnicas, las habilidades blandas e inteligencia emocional tienen un peso importante, siendo requeridas en el perfil psicolaboral de muchos llamados. Esto se refleja en las respuestas brindadas por los colaboradores encuestados, así como en las entrevistas realizadas a las empresas y a las consultoras. Lo anteriormente dicho condice con el Marco Teórico, donde se expone que las organizaciones están empezando a comprender y a otorgar relevancia a las habilidades blandas e inteligencia emocional, buscando trabajadores que cuenten con habilidades cognitivas y sociales y no solamente técnicas.

En los procesos de selección de personal, las pruebas psicolaborales donde se evalúan estas habilidades son incluidas principalmente por las organizaciones de gran tamaño, mientras que las empresas medianas y pequeñas las realizan en menor medida o no realizan estas evaluaciones formalmente. Esto se refleja en los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores y en las entrevistas a las empresas. Si bien la relevancia que se constató de estas habilidades en los procesos de selección está en consonancia con el Marco Teórico, en Uruguay se limita principalmente a las grandes organizaciones.

Respecto a la capacitación de personal, se puede afirmar que los colaboradores valoran recibir formación en habilidades blandas e inteligencia emocional, y consideran que la misma contribuye a la mejora de su relacionamiento interpersonal y el desempeño laboral y profesional. La capacitación en estas habilidades no se corresponde con un mayor nivel educativo de los trabajadores, ya que los profesionales no reciben formación en ellas durante las carreras universitarias. Por otro lado, se observa que las organizaciones enfocan la capacitación principalmente a los aspectos técnicos u operativos, sin embargo, la formación en habilidades blandas e inteligencia emocional ha adquirido relevancia en los últimos años y es brindada a los trabajadores que deben relacionarse con otras personas, ya sean compañeros de trabajo, clientes, entre otros. Se evidencia además que las organizaciones priorizan el desarrollo de estas habilidades en los cargos de liderazgo.

- En cuanto a la relevancia de la inteligencia emocional y habilidades blandas en los cargos de liderazgo, como se menciona en el Marco Teórico, para un liderazgo efectivo es importante contar con estas habilidades y no solo con formación académica y experiencia. Esto se vio reflejado en las encuestas a los colaboradores respecto a lo que más y menos valoran de sus jefes, siendo en ambos casos aspectos vinculados mayoritariamente con habilidades blandas e inteligencia emocional. Además, las empresas y consultoras entrevistadas resaltan la importancia de que los líderes cuenten con habilidades blandas e inteligencia emocional desarrolladas para la buena gestión de las personas.
- Desde la perspectiva de los trabajadores, se observa que están familiarizados con los conceptos de inteligencia emocional y habilidades blandas, constatándose que la gran mayoría los conoce y manifiesta su importancia para el desempeño laboral, profesional y personal. En consonancia con el Marco Teórico, la gran mayoría de los colaboradores encuestados valoran poseer habilidades blandas e inteligencia emocional desarrolladas debido a que las mismas repercuten positivamente en su desempeño laboral, profesional y personal, logrando un mejor desempeño, facilitando las relaciones interpersonales y contribuyendo a un buen clima laboral.

Según la percepción de los colaboradores, se destaca que lo más valorado por las organizaciones son los aspectos vinculados con su desempeño y productividad para el logro

de los objetivos y metas independientemente de la forma de conseguirlos, le siguen en importancia las características vinculadas con habilidades blandas y valores organizacionales (trabajo en equipo, proactividad, empatía, buen ambiente laboral, honestidad, respeto).

- En lo referente a la incorporación de formación en inteligencia emocional y habilidades blandas en la educación universitaria, se evidencia que actualmente no se incluye de manera formal en la gran mayoría de las carreras.

Si bien es importante su desarrollo, no se ha entendido relevante la incorporación de materias o cursos formales sobre estas temáticas, lo cual difiere con el Marco Teórico donde se expone que las carreras universitarias deberán ser cada vez más interdisciplinarias. Se señaló que estas habilidades se desarrollan de manera informal mediante el intercambio entre estudiantes y las relaciones interpersonales.

- Con relación a los requerimientos para los empleos del futuro debido al avance tecnológico y a la automatización, los entrevistados coinciden en que las habilidades blandas e inteligencia emocional adquirirán una mayor relevancia y las organizaciones deberán invertir en su desarrollo y fortalecimiento, siendo éstas fundamentales para contar con ventajas competitivas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, repercutiendo positivamente tanto en el desarrollo de las personas como en las organizaciones.

En síntesis, ante la realidad actual del mundo laboral tan cambiante y dinámico, donde el avance tecnológico y la automatización han generado importantes disrupciones en los puestos de trabajo y las habilidades requeridas, las personas se han convertido en el diferencial competitivo de las organizaciones y apostar a su desarrollo es vital para el éxito empresarial, adquiriendo cada vez más importancia el desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional.

Las empresas están reconociendo cada vez más la relevancia de que sus colaboradores tengan estas habilidades desarrolladas, adaptando las prácticas de Gestión Humana a estas demandas cambiantes, y los trabajadores están tomando consciencia de que estas competencias tienen un papel central para su crecimiento personal, laboral y profesional, siendo complementarias de la formación académica y técnica.

Aunque existe un reconocimiento claro de su relevancia, no se puede ignorar que aún queda un largo camino por recorrer para incorporar plenamente estas aptitudes en la cultura organizacional, reconociendo y valorando su importancia en el éxito empresarial y en el desarrollo de las personas.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (s.f.). *¿Qué es el reclutamiento y selección de personal?*, [en línea], Recuperado de <https://blog.adecco.com.mx/2018/11/30/que-es-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Adelannta. (2021). *Qué son las softskills en la selección de personal y su importancia*, [en línea], Recuperado de <https://adelannta.com/softskills-en-seleccion-de-personal>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.) México: McGraw Hill.
- CONFIEP Perú. (s.f.). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*, [en línea], Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Deloitte (2017). *Tendencias Globales de Capital Humano 2017*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-capital-humano.html>
- Deloitte (2018). *Tendencias Globales de Capital Humano 2018*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-Capital-Humano-2018.html>
- Deloitte (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>
- Deloitte (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Deloitte (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano 2021*, [en línea], Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>
- Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones*. Barcelona: RBA Libros

- Espinoza Mina, M.A., Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. Recuperado de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/245>
- Fundación Montessori. (s.f.). *Método Montessori*, [en línea], Recuperado de <https://www.fundacionmontessori.org/sobre-montessori/el-metodo/>
- Gardner H. (1983). *Frames of Mind* (2ª ed.) Estados Unidos: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional* (4ª ed.) Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en la empresa*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política* (10ª ed.) España: Dolmen Editorial.
- Mayer J.D., Salovey, P. (1993) *The intelligence of emotional intelligence*, [en línea], Recuperado de <https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf>
- National Soft Skills Association. (s.f.). *Welcome to the National Soft Skills Association*, [en línea], Recuperado de <https://www.nationalsoftskills.org/>
- Oblitas, L. (2018). *Las Emociones y su importancia en la Psicología*, [en línea], Recuperado de: <https://instsal.me/s30xo>
- El Observador (2020). *Este es el top 10 de las habilidades laborales más requeridas en 2020*, [en línea], Recuperado de <https://www.elobservador.com.uy/nota/este-es-el-top-10-de-las-habilidades-laborales-mas-requeridas-en-2020-2020210113749>
- OIT. (s.f.) [en línea], Recuperado de: <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!* México: Penguin Random House Grupo Editorial.

- Ortega Goodspeed, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*, [en línea], Recuperado de <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>
- Pearson. (s.f.). *Habilidades blandas y el éxito para la vida laboral*, [en línea], Recuperado de <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/habilidades-blandas-exito-laboral>
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.) México: Pearson.
- Romero, J., Granados, I., López, S., González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *IyD*, 8(2), 113–127. Recuperado de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749>
- UDELAR (s.f.) [en línea], Recuperado de: <https://udelar.edu.uy/portal/>
- Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las empresas* (6a. ed.) México: McGraw-Hill.

8 APÉNDICE

8.1 ENCUESTA A TRABAJADORES

1) Edad:

Hasta 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

45 a 55 años

Mayor de 55 años

2) Nivel máximo de educación:

Primaria

Ciclo Básico

Bachillerato

Tecnicatura o similar

Universitario incompleto

Título de Grado

Título de Posgrado, Maestría, Doctorado

3) ¿Trabajas en el ámbito público o privado?

Público

Privado

4) ¿Cuántos empleados aproximadamente trabajan en tu organización?

1 a 19

20 a 99

100 a 499

500 o más

5) Marca los requerimientos solicitados por tu empleo actual cuando te postulaste al mismo

Experiencia laboral previa

Experiencia previa en el rubro/en cargos similares

Recomendaciones de trabajadores de la empresa

Formación técnica

Formación académica

Habilidades técnicas (manejo de herramientas informáticas, sistemas de gestión, entre otras)

Manejo de idiomas (inglés, portugués, entre otros)

Competencias asociadas al perfil psicolaboral

Otros (especificar)

6) Marca cuáles fueron las instancias que tuviste que realizar durante el proceso de selección.

Envío de CV o llenado de formulario

Entrevista con el sector de RRHH

Entrevista con el Supervisor/Jefe/Gerente de área

Prueba escrita de capacidad o conocimiento

Pruebas psicolaborales

Simulación de trabajo

Comprobación de antecedentes y referencias

Examen médico

Otras instancias (especificar)

7) Marque cuáles de los siguientes aspectos se valoran más en tu organización para ascensos, crecimiento personal/profesional y evaluaciones de desempeño

Formación (técnica, académica)

Conocimientos, capacidades

Experiencia

Antigüedad

Otras habilidades tales como: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, gestión del tiempo, organización, etc.

Otros (especificar)

8) Cuando escuchas hablar de los conceptos “Inteligencia emocional” y/o “Habilidades blandas”, ¿qué es lo primero que viene a tu mente?

Inteligencia emocional...

Habilidades blandas....

9) ¿Te has capacitado en el desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional? (por ejemplo: trabajo en equipo, comunicación efectiva, negociación, liderazgo, gestión del tiempo, manejo de emociones, etc.)

Si

No

No lo recuerdo; no estoy seguro/a

10) En caso de haber respondido “Si” en la pregunta anterior, ¿cómo repercutió en tu vida laboral dicha capacitación?

Mejóro mi desempeño

Mejóro mi relacionamiento

No repercutió

Otro. Explique

N/A

11) ¿Valoras recibir capacitación en este tipo de habilidades por parte de la empresa donde trabajas?

Sí, considero valioso que las empresas tengan en cuenta estas habilidades en la capacitación de sus empleados

Lo valoro, pero me parece más importante que se priorice la capacitación de otras competencias técnicas, académicas, de idiomas, etc.

No, entiendo que no es importante la capacitación en ese tipo de habilidades

12) ¿Consideras que este tipo de habilidades deben incluirse en los programas educativos?

Sí, deben enseñarse desde la infancia hasta la formación universitaria

Pueden considerarse en la formación universitaria

Considero que no es importante incluir estas habilidades en los programas educativos

Otra respuesta (detallar)

13) Siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones:

a) Mi jefe tiene buenas habilidades para manejar situaciones difíciles en el trabajo, conflictos o cambios inesperados

b) Mi jefe muestra empatía con los desafíos y preocupaciones de los empleados

c) Mi jefe demuestra un buen liderazgo al fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y los vínculos entre los empleados

d) Mi jefe muestra una buena gestión del tiempo y priorización de tareas, lo que ayuda a mantener un equilibrio entre la carga de trabajo y la calidad de vida

e) La organización fomenta una comunicación efectiva y abierta, permitiendo a los empleados expresar sus ideas de manera segura

f) La organización fomenta la adaptabilidad entre sus empleados, brindando apoyo y recursos para enfrentar los cambios que se producen en el entorno laboral

g) La organización ofrece programas de desarrollo emocional para mejorar las habilidades de los empleados

h) En general, considero que mi empresa y mi jefe fomentan un ambiente laboral emocionalmente saludable

14) Siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones:

- a) Me esfuerzo por entender y manejar mis propias emociones en el entorno laboral
- b) Creo que manejar adecuadamente mis emociones me ayuda a relacionarme mejor con mis compañeros de trabajo y con mi jefe
- c) Valoro la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás en el ambiente laboral
- d) Creo que el manejo de las emociones contribuye a resolver conflictos de manera más efectiva en el trabajo
- e) Valoro la capacidad de gestionar el estrés y la presión emocional para contribuir a un buen desempeño laboral
- f) Considero que el autocontrol emocional ayuda a tomar decisiones más acertadas en situaciones laborales complejas
- g) Me esfuerzo por mantener un equilibrio emocional y un ambiente de trabajo positivo para mí y mis compañeros

15) Complete los siguientes enunciados:

- a) Lo que más se valora en mi organización es.....
- b) En mi organización habría que cambiar....
- c) Lo que más valoro de mi jefe es.....
- d) Mi jefe debería mejorar en.....

8.2 ENTREVISTA A EMPRESAS

- 1) Nombre de la empresa
- 2) ¿A qué rubro se dedica?
- 3) ¿Cuántos empleados tienen?
- 4) ¿La empresa cuenta con un sector de Gestión Humana?
 - a) En caso afirmativo, ¿cómo se estructura el mismo?

b) En caso negativo, ¿cómo gestionan los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal?

5) ¿Cuál es el activo más importante para su organización?

6) ¿Cuáles son los valores más importantes para su organización? ¿Son comunicados a los trabajadores? ¿De qué forma?

7) ¿En qué grado las decisiones estratégicas toman en cuenta los aportes de los trabajadores?

8) ¿Qué características deben tener necesariamente las personas que ingresen a su organización?

9) ¿Qué características no deben tener las personas que ingresen a su organización?

10) ¿En qué aspectos manifiestan disconformidad los trabajadores de su organización?

11) ¿Qué es lo que más valoran los trabajadores de pertenecer a su organización?

RECLUTAMIENTO

12) ¿Qué fuente(s) de reclutamiento utilizan, tanto internas como externas?

13) ¿A través de qué medio(s) difunden las mismas?

14) ¿Qué requerimientos se incluyen en los llamados a aspirantes?

15) ¿En la información detallada en los llamados, se incluyen aspectos vinculados con habilidades blandas?

SELECCION

16) En los procesos de selección de personal de la empresa, ¿qué etapas se llevan a cabo?

17) ¿Qué aspectos/criterios se tienen en cuenta para seleccionar a los postulantes que pasan a las siguientes etapas?

18) ¿Las etapas tienen el mismo peso para diferentes cargos de distintas jerarquías?

19) En alguna/s de las etapas, ¿se tienen en cuenta habilidades blandas tales como trabajo en equipo, orientación a resultados, pensamiento crítico, habilidades de comunicación, entre otras competencias similares?

20) En caso de tener en cuenta estas habilidades, ¿qué grado de relevancia tienen para seleccionar a los candidatos con respecto a otro tipo de formación/habilidades técnicas?

21) ¿Cuáles habilidades blandas son las más requeridas y para qué cargos?

22) ¿Existen criterios específicos relacionados con la inteligencia emocional y habilidades blandas al seleccionar y promover a los líderes de la organización?

CAPACITACION

- 23) ¿Cómo gestionan la capacitación de sus empleados?
- 24) ¿Se capacita al personal en competencias vinculadas con las habilidades blandas e inteligencia emocional? ¿Qué programas o capacitaciones se ofrecen?
- 25) En caso afirmativo, ¿se capacita a todo el personal en este tipo de habilidades o se priorizan algunos cargos? ¿Cuáles cargos y qué habilidades consideran para ellos?
- 26) En caso de realizar retroalimentación de la capacitación brindada al personal, ¿qué evaluación realizan los empleados al recibir capacitación en habilidades blandas? ¿Qué valoración realizan las jefaturas sobre el impacto de la capacitación recibida por sus colaboradores?

OTRAS PREGUNTAS

- 27) En una escala del 1 al 10, ¿cuál es el impacto percibido del desarrollo de la inteligencia emocional en el clima laboral y el rendimiento de la organización?
- 28) ¿Consideras importante que los líderes de su organización cuenten sus habilidades blandas e inteligencia emocional desarrolladas? ¿Cuáles son las competencias que consideran más importantes para las jefaturas?
- 29) ¿Cómo se aborda el manejo de las emociones en situaciones de conflicto y estrés en la empresa?
- 30) ¿Se toman en cuenta las habilidades emocionales de los empleados al asignarle roles y responsabilidades?
- 31) ¿Realizan algún tipo de evaluación o medición al personal respecto al desarrollo de su inteligencia emocional y habilidades blandas?
- 32) ¿Cómo se integra la inteligencia emocional en las políticas y estrategias de Gestión Humana de la organización?
- 33) ¿Los trabajadores de su organización tienen flexibilidad para aportar ideas y desarrollar su creatividad?
- 34) ¿Se incentiva la creación de equipos de trabajo e instancias de colaboración entre distintas unidades?
- 35) ¿Cómo se gestiona la comunicación de información y objetivos organizacionales desde los niveles jerárquicos hasta los más bajos?
- 36) ¿Se realizan instancias de integración donde se fomenten valores como cooperación, creación de lazos, relaciones interpersonales entre los trabajadores, compromiso con la cultura organizacional, orientación al servicio, etc.?
- 37) ¿Qué aspectos/requerimientos consideras que serán más importantes en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en el futuro, teniendo en cuenta la creación de nuevos empleos y la desaparición de empleos rutinarios por la tendencia a la automatización?

8.3 ENTREVISTA A CONSULTORAS

- 1) ¿Qué servicios vinculados con los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal brindan a las empresas?
- 2) ¿Qué tipo de empresas acuden a su consultora para recibir esos servicios? (grandes, pequeñas, públicas, privadas, entre otros aspectos que considere relevantes)
- 3) ¿Las empresas a las que brinda dichos servicios, tienen en cuenta o están comenzando a considerar en sus procesos habilidades blandas tales como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, proactividad, adaptación a los cambios, entre otras?
- 4) ¿Consideras que para las empresas es más importante la formación técnica de los trabajadores o sus habilidades blandas?
- 5) ¿Consideras que los profesionales tienen un mayor desarrollo de sus habilidades blandas que los no profesionales?
- 6) ¿Qué cambios han notado en los últimos años en cuanto a los requerimientos de las empresas con respecto a los procesos mencionados anteriormente?
- 7) ¿Qué aspectos/requerimientos consideras que serán más importantes para los procesos de reclutamiento, selección y/o capacitación de personal en el futuro, teniendo en cuenta la creación de nuevos empleos y la desaparición de los empleos rutinarios por tender a la automatización?
- 8) En una escala del 1 al 10, ¿qué importancia considera que tienen para las empresas las habilidades blandas e inteligencia emocional del personal, para el logro de sus objetivos?

8.4 ENTREVISTA A AUTORIDAD UNIVERSITARIA DE UDELAR

- 1) En la actualidad, en los programas de las carreras universitarias que brinda UDELAR, ¿se incluye formación en habilidades blandas e inteligencia emocional?
- 2) ¿Las autoridades y los profesores de las Universidades están familiarizados con estos términos?
- 3) ¿Consideran importante que se tengan en cuenta estas habilidades en la formación de los estudiantes universitarios? ¿Y en los profesores?
- 4) ¿Considera que la formación de las habilidades blandas es relevante para todas o para algunas carreras universitarias?
- 5) ¿Le parece que las habilidades blandas e inteligencia emocional tienen la misma relevancia, más o menos que los conocimientos técnicos en los profesionales universitarios?

6) ¿Considera que el desarrollo de habilidades blandas agrega una ventaja diferencial para los universitarios?

7) ¿Considera que las organizaciones están teniendo en cuenta el desarrollo de habilidades blandas al momento de reclutar y seleccionar personal?

8) Teniendo en cuenta el mercado laboral actual, ¿cree que las organizaciones consideran una ventaja competitiva el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores?

9) ¿Se está considerando incorporar y/o ampliar la formación de estas habilidades en las carreras universitarias en el futuro próximo, teniendo en cuenta la creación de nuevos empleos y la desaparición de varios empleos rutinarios por la tendencia a la automatización?