



# SOFT SKILLS DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN LA RSC

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PRESENTADO POR:

*Claudio Erasmo Jiménez Aedo*

**Tutorizado por: Dra. Rosario García Cruz**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN CIENCIAS DEL TRABAJO**

Departamento de Ciencias del Trabajo

Sevilla, 30 de Agosto 2022

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar las habilidades blandas o soft skills de los líderes dentro de las empresas objeto de estudio y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa. Las transformaciones del mundo empresarial han ido sufriendo numerosos cambios que contribuyen significativamente a una mayor preocupación por las habilidades de los líderes. En un contexto donde cada vez más personas tienen que invertir en el desarrollo de sus competencias con el fin de adaptarse y poder hacer frente a las demandas constantes del mercado laboral, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa por medio de una entrevista realizada dentro de empresas con el fin de identificar las competencias que se relacionan con el liderazgo, sus habilidades y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa. Se llegó a la conclusión de que las organizaciones consideran que las competencias transversales son fundamentales para que las personas y las organizaciones puedan destacarse y obtener ventajas competitivas. Estas competencias incluyen habilidades profesionales, técnicas y comportamientos que redefinen la forma en que se viven, se trabaja y se interactúa dentro de las empresas. Así mismo, las habilidades blandas son tan importantes como las habilidades técnicas. Las habilidades blandas complementan las habilidades técnicas, por lo tanto, es necesario perfeccionar las habilidades blandas de los líderes enfocándose a motivar a los equipos de trabajo y a los colaboradores para obtener una posición mejorada de la empresa frente a sus competidores.

Palabras claves: Soft Skills, habilidades transversales, líderes, motivación, Responsabilidad Social Corporativa.

## **Abstract**

The objective of this work was to analyze the soft skills of the leaders within the company under study and its impact on Corporate Social Responsibility. The transformations of the business world have been undergoing numerous changes that contribute significantly to a greater concern for the skills of leaders. In a context where more and more people have to invest in the development of their skills in order to adapt and be able to face the constant demands of the labor market, a qualitative research was carried out through an interview conducted within companies with the in order to identify the competencies related to leadership, their skills and their impact on Corporate Social Responsibility. It was concluded that organizations consider that transversal skills are essential for people and organizations to stand out and obtain competitive advantages. These competencies include professional skills, techniques and behaviors that redefine the way people live, work and interact within companies. Likewise, soft skills are just as important as technical skills. Soft skills complement technical skills, therefore it is necessary to perfect the soft skills of leaders, focusing on motivating work teams, collaborators to obtain an improved position of the company compared to its competitors.

Keywords: Soft Skills, transversal skills, leaders, motivation, Corporate Social Responsibility

## Índice de contenidos

<b>Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.2. Objetivos</b> .....	3
<b>1.2.1. Objetivo general</b> .....	3
<b>1.2.2. Objetivos específicos</b> .....	3
<b>1.3. Estructura</b> .....	4
<b>2. Marco Teórico</b> .....	4
<b>2.1. Soft skills</b> .....	4
<b>2.1.1. Origen y evolución del concepto</b> .....	6
<b>2.1.2. Relevancia de las habilidades blandas en el contexto organizacional</b> ....	8
<b>2.2. El líder</b> .....	12
<b>2.2.1. El compromiso del líder</b> .....	12
<b>2.3. La Responsabilidad Social Corporativa</b> .....	14
<b>3. Hipótesis</b> .....	17
<b>4. Metodología</b> .....	17
<b>4.1. Enfoque de la investigación</b> .....	18
<b>4.2. Alcance de la investigación</b> .....	19
<b>4.3. Diseño metodológico</b> .....	22
<b>4.4. Procedimiento de instrumentación</b> .....	24
<b>4.5. Muestra</b> .....	25
<b>4.6. Aspectos éticos</b> .....	26
<b>5. Desarrollo</b> .....	27
<b>6. Discusión de resultados</b> .....	32
<b>Conclusiones</b> .....	34
<b>Bibliografía</b> .....	38
<b>Otras referencias</b> .....	48

<b>Anexos</b> .....	49
<b>A. Entrevista</b> .....	49
<b>B. Consentimiento de los empleados</b> .....	57

## **Índice de figuras**

Figura 1. Fase exploratoria del diseño metodológico .....	22
Figura 2. Fase descriptiva del diseño metodológico .....	23
Figura 3. Género de los participantes.....	27
Figura 4. Sector del encuestado .....	27
Figura 5. Cargo de los encuestados .....	28
Figura 6. Personas a cargo .....	28
Figura 7. Formación de los encuestados .....	29
Figura 8. Idiomas .....	29
Figura 9. Experiencia internacional .....	30
Figura 10. La estructura institucional .....	30
Figura 11. Transparencia y claridad en la misión .....	31
Figura 12. Variables que influyen en los líderes .....	31

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Evolución del concepto de habilidades blandas .....	7
Tabla 2. Las 10 mejores habilidades blandas a lo largo de los años .....	11

## 1. Introducción

El mundo contemporáneo se caracteriza por grandes cambios, donde la evolución de la tecnología y la dinámica de cada mercado, condicionan la forma en que las organizaciones crean y adoptan estrategias que les permiten lograr un posicionamiento competitivo y generar valor (Woya, 2019).

Estas transformaciones han tenido un fuerte impacto en los estándares de desempeño profesional, lo que contribuye significativamente al aumento de la preocupación por la empleabilidad (Ladeira et al., 2019).

Esta preocupación también afecta a las organizaciones que, a diario, se enfrentan a numerosos desafíos, a saber: (i) la escasez de algunas habilidades o brechas en áreas de mercado específico; (ii) la falta de personal altamente especializado; (iii) la calidad de la mano de obra; (iv) y los altos niveles de ausentismo y rotación (Osmani et al., 2019).

Para lograr sus objetivos, las organizaciones buscan personas capaces de movilizar sus conocimientos, experiencias y saberes para acompañar las estrategias organizacionales cada vez más exigentes, transformadoras e innovadoras, porque sólo así es posible marcar la diferencia frente a la competencia y lograr una ventaja competitiva (England et al., 2019).

En efecto, las habilidades técnicas ya no son suficientes para asegurar una posición destacada en el mercado laboral, razón por la cual las organizaciones comienzan a reclutar profesionales que se destaquen por sus habilidades blandas, o *soft skills* porque es a través de estas, en que los empleados pueden obtener los resultados deseados. Sin embargo, estas habilidades no solo son aplicables al personal, sino que en la actualidad también repercuten en la alta dirección.

Según Day (2001), el desarrollo del liderazgo (capital social) se ha centrado más en el desarrollo de líderes (capital humano), es decir, en el desarrollo de competencias como una forma de lograr un liderazgo efectivo. La creciente importancia del desarrollo del liderazgo ha contribuido a la proliferación de estudios científicos relacionados con la efectividad del

liderazgo, no solo buscando formas de medir su eficacia, como la identificación de comportamientos de liderazgo y gestión de efectivos e ineficaces.

Por lo que el presente trabajo tiene como objetivo analizar las habilidades blandas o *soft skills* de los líderes dentro de las empresas y como es su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC).

Para el desarrollo del trabajo se comenzará con el planteamiento del problema y los objetivos tanto general como particular. El siguiente capítulo corresponde al marco teórico-conceptual donde se detallan las principales teorías y desarrollos conceptuales que llevarán a moldear el trabajo. Posteriormente se delimita la metodología, es decir, el enfoque investigativo para llegar a la obtención de los resultados y las conclusiones.

Con respecto a la metodología se comenzará con un análisis de lo general a lo particular, por medio de una revisión y análisis de las fuentes primarias y secundarias de información. Además, se incluye bibliografía académica y textos con información del fenómeno de estudio.

Del mismo modo, se realizarán entrevistas dentro de empresas en estudio con el fin de corroborar la importancia de las habilidades blandas de los líderes y su repercusión en la RSC.

### **1.1. Planteamiento del problema**

El siglo actual ha traído muchas expectativas de cambios en la vida de las personas y organizaciones. A fines del siglo pasado, investigadores desarrollaron estudios que buscaban prever el nuevo siglo y milenio. En las últimas décadas del siglo pasado hubo grandes y rápidos cambios económicos, políticos, sociales y culturales. Por lo tanto, las expectativas serían la continuación de las transformaciones y la profundización del fenómeno de la globalización, el predominio de la inestabilidad y la importancia del cambio como forma de supervivencia para los países, organizaciones y personas.

En el contexto organizacional, el inicio del presente siglo está acompañado de un nuevo paradigma, resultado de un conjunto de fenómenos y cambios, donde el cambio y la complejidad es evidente. Las organizaciones tienen que prepararse para poder afrontar los retos del futuro. Los desafíos requieren una transformación en las mismas no solo a nivel de estructura sino a través del comportamiento de sus líderes.

El desarrollo de las habilidades de los líderes se ha vuelto fundamental para el éxito de toda organización. En la literatura especializada, todavía existen numerosos modelos de competencias, identificando un conjunto de competencias básicas. Esta diversidad de competencias y la segmentación del tema en términos de eficacia dificultan el desarrollo de prácticas de recursos humanos en las organizaciones, más específicamente en la definición de planes o programas para el desarrollo de los líderes.

Por lo que las preguntas que guiarán esta investigación son:

¿Qué habilidades hay que desarrollar? ¿Cuáles son las habilidades que contribuyen a un liderazgo efectivo? ¿Cómo se percibe esta eficacia dentro de una organización?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar las habilidades blandas o *soft skills* de los líderes dentro de las empresas objeto de estudio y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Investigar las principales *soft skills* en la actualidad que necesitan los líderes para llevar a las empresas al éxito.
- Analizar las *soft skills* que tienen los líderes en las empresas en estudio y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa.



- Explorar si el desarrollo de las *soft skills* en los líderes implica diferencias en aquellos líderes que no las utilizan.

### **1.3. Estructura**

Los datos fueron recogidos a través de una encuesta compuesta por preguntas, diseñadas específicamente para este fin, para evaluar la opinión de los líderes sobre la relevancia de las habilidades blandas en el contexto laboral y cómo también contribuyen al desempeño/éxito profesional de los mismos.

El desarrollo del marco teórico parte de un análisis de WOS WEB OF SCIENCE, buscando palabras claves: soft skills, líder, etc. También se incluye de GOOGLE ACADEMIC con la aplicación de las mismas palabras claves. Se identificaron aquellos artículos que más se identifican con el objetivo general del presente trabajo.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Soft skills**

En un momento caracterizado por la innovación incesante y el crecimiento exponencial de la ciencia, es cada vez necesario adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan hacer frente a los desafíos constantes de la vida cotidiana (Lumpur, 2005).

Para enfrentar esta nueva realidad de manera positiva, las organizaciones necesitan contratar profesionales que promuevan el cambio y se comprometan con los objetivos organizacionales, porque solo así es posible marcar la diferencia frente a la competencia y lograr una ventaja competitiva. El informe *The Australian Jobs* (2017) revela que “el 71 por ciento de los empleadores ponen al menos tanto énfasis, si no más, en las habilidades de empleabilidad que en las habilidades técnicas” y que además “la mayoría (41 por ciento)

cita las habilidades de empleabilidad como lo más importante para ellos al contratar nuevos trabajadores, mientras que el 28 por ciento cita las habilidades técnicas” (Warwick, 2018).

En consecuencia, estas dinámicas solicitan el desarrollo de habilidades que permitan distinguir a las organizaciones para la sostenibilidad como también profesionales que se diferencien del resto debido al adelanto de dichas habilidades.

Se verifica así que las habilidades técnicas (*hard skills*) empiezan a ser insuficientes para garantizar una posición de protagonismo en el mercado laboral, por lo que las organizaciones comienzan a valorar y reclutar profesionales que revelan comportamientos transversales y competencias que los diferencian de otros. Luke, Paul. (2003) establece que aunque las habilidades blandas deben complementarse con habilidades técnicas – *hard skills* – es claro que las organizaciones prefieren profesionales que les permitan responder positivamente a los desafíos laborales y comprometerse con los objetivos de la organización.

Según Pedrosa, et al. (2019) la estrategia general de la empresa depende de la contratación de gerentes con las habilidades necesarias para la ejecución de proyectos, así como también del cumplimiento de cada objetivo estratégico. Además, las habilidades requeridas como el autocontrol y el manejo de los conflictos son esenciales para que las empresas puedan multiplicar sus resultados.

Además, en épocas de crisis, los líderes que desarrollen sus habilidades blandas son los que tendrán mayores posibilidades de lograr el éxito. Según el Consejo de Prácticas Avanzadas de la Sociedad para la Gestión de la Información (APC de SIM) citado en Weiss et al. (2012) los líderes deben saber:

- Desarrollo de equipos sin resistencia al cambio
- Tener una visión a largo plazo
- Involucrar tanto el lado racional como el emocional de los empleados
- Medición de objetivos y resultados
- Fomentar el desarrollo de nuevas ideas

- Comunicación bidireccional

Por consiguiente, Caputo, et. al (2019) pone de manifiesto que en la actualidad los activos intangibles juegan un papel preponderante con respecto a los activos tangibles de la empresa. En efecto, los nuevos modelos de gestión deben ayudar a las empresas a insertarse de manera exitosa en los mercados cambiantes del contexto actual. Estos activos intangibles corresponden a las *soft skills* de los nuevos líderes.

Fernández et al. (2021, p. 41) definieron las habilidades blandas como "habilidades y rasgos que se relacionan con la personalidad, la actitud y el comportamiento más que con el conocimiento formal o técnico". En la literatura se han sugerido varios conjuntos de habilidades blandas, que incluyen en su mayoría la comunicación, la resolución de problemas, la resolución de conflictos, el establecimiento de objetivos, la planificación y la coordinación de tareas (Machado, et al. 2019; Malik et al, 2015). Esta misma combinación de cualidades personales y habilidades interpersonales hace que las personas sean empleables (Moore et al, 2017) y mejora su desempeño. Tales habilidades no están vinculadas a la competencia académica y son intangibles, específicas de la personalidad y difíciles de probar (Nusrat, et al. 2019).

### **2.1.1. Origen y evolución del concepto**

Para comenzar la vida laboral y desarrollarla de manera exitosa es menester que el empleado potencial desarrolle no solo las competencias técnicas sino también las llamadas habilidades blandas ya que favorecen mayor empleabilidad (Arat, 2014; Guerra Báez, 2019; Heckman, y Kautz, 2012).

La historia ha demostrado que el análisis de las habilidades blandas ha apoyado la idea que existe una conexión particular entre las mismas y las habilidades duras (Beard, et al. 2008; Cimatti, 2016). Por consiguiente, existe un vínculo inextricable entre las mismas (Robles, 2012; MD-Ali, et al., 2016; Nealy, 2005).

La definición de habilidades blandas – *soft skills* – fue introducida en un momento en que el contexto socioeconómico se caracterizaba por la inestabilidad y la incertidumbre (Laker, y Powell, 2011; Schulz, 2008) y, como tal, era necesario desarrollar capacidades que permitieran adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y dominado por un cambio continuo. La creciente importancia del concepto ha llevado a varios autores a dedicarse a su estudio, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución del concepto de habilidades blandas

Autor (año)	Definición del concepto Soft Skills
Moreno (2006)	Capacidades generales que complementan y facilitan el desarrollo de la carrera profesional.
Schulz (2008)	Un conjunto de rasgos de personalidad y habilidades sociales que incluyen facilidad de comunicación, amabilidad y optimismo.
Dixon (2010)	Combinación de conocimientos, habilidades, conductas y características que hacen posible realizar tareas/funciones de manera eficaz.
Robles (2012)	Herramienta esencial para ayudar a los profesionales a lograr resultados deseados
Grisi (2014)	Habilidades que van más allá de los requisitos específicos de una determinada profesión.
Cimatti (2016)	Habilidades que no están directamente relacionadas con una tarea específica, pero son necesarias en cualquier función y como tales son consideradas estratégicas para el éxito personal y profesional de los colaboradores
Devedzic (2018)	Habilidades personales y sociales que incluyen rasgos de personalidad, habilidades de comunicación e interacción que caracterizan a la relación con otras personas.

England (2019)	Habilidades interpersonales que ayudan a las personas a manejar conflictos y crear relaciones inclusivas que mejoran el desempeño del equipo y contribuyen a la creación de ideas, resolución de problemas y estrategias en los procesos de negociación que permitan reformular los procesos de trabajo.
Sgobbi e Zanquim (2020)	Competencias que se pueden observar a través de las habilidades de comunicación, autoconocimiento, gestión de proyectos, espíritu de equipo y capacidad de aprender que permiten un desempeño efectivo.
López (2021)	Habilidades no cognitivas que los individuos necesitan para tener buenas relaciones sociales en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a autores.

La evolución del concepto muestra que, si en el pasado la preocupación se centraba en el saber-saber y saber-hacer, actualmente enfatiza el saber-ser, es decir, dejó de enfocarse solo en las características intrínsecas del individuo, para considerar también el contexto organización, sus recursos y sus estrategias (Zapata et al. 2021).

### **2.1.2. Relevancia de las habilidades blandas en el contexto organizacional**

El concepto de habilidades blandas es uno de los más utilizados en el contexto organizacional, principalmente en el área de Recursos Humanos y aunque no existe una definición única que lo describa, es unánimemente un concepto que contribuye significativamente a que los empleados logren sus objetivos profesionales y aseguren su trabajo. Theurelle et al. (2019) establecen que la soft skills son las habilidades de los gerentes en un futuro próximo.

En efecto, frente a un entorno dinámico, las empresas deben apoyar el desarrollo de estas habilidades sobre sus gerentes para lograr las estrategias de estas. Las habilidades fundamentales deben basarse en tres principios: reflexividad, aprendizaje experiencial y

colaboración. Así mismo, Sanghamitra (2019) pone en evidencia que los líderes deben ser capacitados en las habilidades blandas para que constituya en un diferenciador con respecto a la gestión del talento humano.

Por su lado, Michaud, Sara (2019) expone las siguientes habilidades de los líderes:

- Comunicación
- Atención al cliente/cortesía
- Flexibilidad/adaptabilidad
- Integridad
- Habilidades interpersonales
- Actitud positiva/pasión
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Ética de trabajo

Además de estas habilidades deben ser conscientes de los cambios en el entorno como también de una necesidad insoslayable de tener conocimiento de las demás áreas de la empresa, como por ejemplo las habilidades de comunicación, las de persuasión, el conocimiento político y las emocionales utilizadas por los líderes para inspirar, motivar y mover a los seguidores hacia el logro de las metas. Sin embargo, éstas a menudo son descuidadas en las empresas debido básicamente a un desconocimiento de la magnitud en su desarrollo (Sala Marcia, 2008).

De hecho, Bradford (2011), expone que las habilidades interpersonales requeridas por los gerentes difícilmente pueden llamarse blandas. En este contexto establece que dichas habilidades son requeridas cualquiera sea el negocio y son necesarias para desempeñar de manera efectiva su puesto de trabajo.

No solo deben ser consideradas aquellas que corresponden a la actuación laboral de los gerentes sino también las habilidades sociales se constituyen dentro del portafolio de las habilidades blandas (Cribbsm Gillian, 1999). La buena comunicación y la facilidad con las

relaciones interpersonales también son habilidades imprescindibles para un gerente exitoso. Por lo tanto, tratar con las personas de manera efectiva, considerando con sensibilidad las diferencias de temperamento y formación, será una excelente herramienta para tener un equipo a favor.

Adicionalmente, debe tratar de ser la figura de intermediación de los conflictos, escuchando a las partes involucradas, mostrando interés en las causas y presentando una solución que no perjudique a nadie, sino que, principalmente, esté motivada por el bien de la empresa.

Por otro lado, Newton, Ricardo (2015) pone de manifiesto que las habilidades blandas no solo deben estar presentes en las grandes empresas. En efecto, las pymes deben potenciar también dichas habilidades en sus mandos altos como una forma de innovar, es decir, atribuible a sus factores críticos de éxito.

Una encuesta realizada por la Universidad de Harvard reveló que el 85,0% del éxito profesional depende de las habilidades blandas y solo el 15,0% de las habilidades técnicas (Sydorenko, 2020). Estos resultados siguen siendo congruentes con los encontrados por Klaus (2010), hace unos diez años, según los cuales el 75,0% del desempeño profesional depende de este tipo de habilidades y solo el 25,0% proviene de habilidades duras, lo que sugiere que es una tendencia que tiene una propensión a mantenerse a lo largo de los años.

*The Future of Jobs Report*, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2020), en octubre 2020, reveló que las brechas de habilidades blandas siguen siendo altas y tienden a aumentar en los próximos cinco años debido a las transformaciones que se producirán en la mayoría de las actividades profesionales. Según este informe, se prevé que para 2025, algunas profesiones quedarán obsoletas y redundantes, por lo que se estima que la fuerza laboral disminuirá del 15,4% al 9,0%.

A su vez, un estudio realizado por PR Newswire (2021) informó que aún las organizaciones siguen enfatizando las capacitaciones de las habilidades duras y que, aunque los profesionales de Recursos Humanos siguen haciendo hincapié de la necesidad de focalizarse en las mismas, el camino todavía es largo para recorrer. En efecto, según el informe “el 86% cree que las habilidades blandas son más críticas que las habilidades duras cuando se trata del éxito organizacional a largo plazo” (The Future of Jobs Report, 2020).

Por otra parte, las profesiones que actualmente se encuentran en aumento (por ejemplo, tecnologías de la información, inteligencia artificial, ingeniería robótica, ciberseguridad) crecerá del 7,8% al 13,5%. En base a estos resultados, se supone que para 2025, 85 millones de personas podrían ser reemplazadas por máquinas, que podrán desempeñar todas las habilidades técnicas requeridas por las funciones para las cuales fueron concebido.

Al comparar los estudios realizados por el WEF en 2018 y en 2020, parece que solo hay tres habilidades comunes en términos de las 10 habilidades blandas más importantes valorados por las organizaciones entre 2015 y 2020 y se espera que se mantengan en 2025, aunque el orden no es el mismo (Tabla 2).

Tabla 2. Las 10 mejores habilidades blandas a lo largo de los años

	<b>2015</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>
<b>1°</b>	Solución de problemas complejos	Solución de problemas complejos	Innovación
<b>2°</b>	Trabajo en equipo	Pensamiento crítico	Aprendizaje continuo
<b>3°</b>	Gestión de personas	Creatividad	Solución de problemas complejos
<b>4°</b>	Pensamiento crítico	Gestión de personas	Pensamiento crítico
<b>5°</b>	Negociación	Trabajo en equipo	Creatividad
<b>6°</b>	Control de calidad	Inteligencia emocional	Liderazgo
<b>7°</b>	Satisfacción al cliente	Toma de decisión	Control tecnológico
<b>8°</b>	Toma de decisión	Satisfacción al cliente	Programación de tecnologías
<b>9°</b>	Participación activa	Negociación	Resiliencia
<b>10°</b>	Creatividad	Flexibilidad cognitiva	Capacidad de razonamiento

Fuente: Adaptado de WEF (2018, 2020)

El análisis de estos estudios refleja los cambios significativos que se han venido produciendo en el mercado laboral y el valor asignado a las nuevas calificaciones y habilidades, que, a su vez, se traduce en desempeño de los empleados (Harmon, 2021). Durante este proceso, la administración de personas se alejó de su propia función y comenzó a centrarse en el individuo y en su capacidad de adaptación al cambio (Woodard, 2018).



La investigación de Williams (2018) corrobora esta idea al afirmar que, actualmente, el empleado tiene que ir más allá de realizar tareas técnicas, y demostrar una amplia gama de habilidades, comportamientos y actitudes que son transversales en diferentes contextos de trabajo. Estas competencias son fundamentales para el desempeño del empleado, desde el momento que integra la organización, por lo que se hace pertinente entender cuáles son los más valoradas por graduados y empleadores (Kačamakovic y Lokaj, 2021).

## **2.2. El líder**

Ante los cambios en el mercado laboral, las organizaciones comenzaron a valorar su capital humano, percibiéndolos como elementos fundamentales para el éxito de la empresa. El papel de liderazgo se vuelve fundamental, y es quien debe guiar el desarrollo y los pasos del empleado dentro de la institución, con el fin de lograr sus objetivos.

El liderazgo no es un lugar, sino un proceso que implica capacidades y habilidades útiles para las personas, conjunto de reglas y comportamiento, independientemente del trabajo que estén ocupando. Según el libro: *Los Secretos de un líder Exitoso: ¿Qué Hace un líder Experimentado para Triunfar?*, los líderes deben tener dos objetivos claros: (a) generar lealtad y (b) desarrollar el compromiso de los integrantes de su equipo. En efecto, plantea la necesidad de que el líder para el desarrollo efectivo de sus capacidades comprenda que sus subordinados deben tener puesta “la camiseta de la empresa” y que así mismo, haya participación y compromiso dentro de la empresa (p.3).

### **2.2.1. El compromiso del líder**

El liderazgo puede afectar el comportamiento de los empleados de una organización en términos de actitudes, motivación y desempeño, todo lo cual puede afectar los niveles de compromiso. En este sentido, los líderes, en la interacción con sus seguidores, utilizan una

combinación de características, habilidades y comportamientos que se asocian al estilo de liderazgo. Se basan comúnmente en una combinación de sus creencias, ideas, normas y valores.

Según datos de Grant Thornton (2021), los principales atributos que debe tener un líder son “la capacidad de adaptación al cambio (44%), seguido de ser innovador (43%), tener capacidad de colaboración en toda la empresa (29%), ser resiliente (27%) y ser valiente a la hora de asumir riesgos (25%)”; además tener en consideración los cambios digitales, la inteligencia artificial y la automatización y robótica (El economista, 2021).

Además de estas características o factores, Aguilar (2013) comenta que lo primero que debe aprender un líder es saber escuchar. A veces los errores concernientes a resolver de manera urgente llevan al líder a pasar por alto la cualidad más importante escuchar a sus empleados. En unísono a esta afirmación González (2015) coach empresarial también lo refuerza “Los seres humanos somos seres altamente emocionales y en la pirámide de las necesidades (humanas) de Maslow, la autoestima, la autorrealización, ¿están bien arriba? ¿Qué quiere decir eso? Que cuando somos respetados y nuestras opiniones son tomadas en cuenta, somos más fieles”.

En efecto, los cambios en el liderazgo ponen de manifiesto en la actualidad una conexión entre el líder y los empleados, que lleve a implementar una dinámica en las comunicaciones (Maxwell, 2019).

Por consiguiente, el compromiso dentro de la organización es la ventaja competitiva que tiene frente a la de sus competidores (Jiang, 2015). También afirmaron una de las razones por las que el compromiso obtiene una mayor importancia debido a la ventaja competitiva que aportará a la organización. Además, sugirieron que no solo se debe tener en cuenta el compromiso del líder sino también si los empleados están comprometidos, ya que eso contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Según los hallazgos de Bakker (2017), mostró que existe una relación entre el compromiso de los empleados y el compromiso de la organización hacia los mismos. Considerando que este hallazgo se introdujo además otro aporte permitiendo aseverar que también existe una correlación entre el compromiso con la rotación y una relación clara con la retención.

Según Bakker (2017), el compromiso entre empleados y empleadores es crucial para el éxito de una organización. Mathias (2015) explicó que los empleados pueden retirarse de una organización porque ya no tienen confianza con su supervisor / empleadores y la falta de comunicación del liderazgo o supervisor. Los líderes empresariales deben permanecer continuamente comprometidos con los empleados.

La investigación de Kehinde (2014) mostró que el empleador que se centra en el compromiso a largo plazo de los empleados resulta en un aumento de su compromiso. Además, una comunicación transparente con comentarios continuos del empleador hacia el empleado lleva a un aumento en la iniciativa de su compromiso (Powis, 2015).

Así mismo, los líderes de todos los niveles al comunicarse de forma abierta y honestamente proporcionan una dirección clara y de fácil acceso para los empleados. Esto mantiene informado al empleado sobre los cambios y nuevas ideas y conceptos dentro de la organización. Powis (2015) explicó que la comunicación constante entre los empleados y los empleadores aumentan el valor de los empleados dentro de la organización y, por lo tanto, aumentan el compromiso.

### **2.3. La Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un tema con elevada resonancia dentro de las organizaciones. Las empresas están teniendo un compromiso mayor con su entorno y con la sociedad donde están inmersas. Del mismo modo, les resulta más rentable ser socialmente responsables, por lo que están introduciéndola como un nuevo proceso de gestión para poder adicionar una variable más en su modelo competitivo. Por consiguiente, este nuevo modelo marca un antes y un después en relación no solo con la sociedad que lo vincula sino también con los trabajadores dentro de una empresa ya que su fin es encontrar un modo de satisfacción interna para los mismos (Gutiérrez, 2015).

En definitiva, la RSC debe ser considerada por toda empresa, independientemente de su tamaño, para lograr un mayor bienestar social, cultural y de esta manera mejorar su imagen

corporativa. Con esto se puede reafirmar que la RSC es “el nombre que reciben las actividades y las políticas desarrolladas por una empresa para contribuir a la comunidad” (Del Campo, 2003, p. 38). La RSC va más allá del espíritu de lucro sino lo que apunta es poder llegar a realizar un aporte beneficioso para la sociedad. No solo cumplimentando las leyes, que en definitiva son de carácter obligatorio, sino que hace referencia a poder ayudar a paliar situaciones de pobreza, medio ambiente o educación como algunos factores en consideración.

La RSC fue evolucionando a lo largo de los años, reconociendo tres dimensiones fundamentales la ética, la social y la medio ambiental (Benvenuto et al. (2015):

### **Dimensión ética:**

Toda organización debe tomar sus decisiones a través de un comportamiento ético, donde el eje es involucrar a sus empleados para que sigan el mismo patrón de conducta.

En consecuencia, la RSC sería el resultante de una conciencia ética por parte de las personas como de las organizaciones que la practican. Los conceptos relacionados a dicho patrón serían: una buena calidad de vida en el trabajo, la seguridad, clima laboral y desempeño de cada uno de los trabajadores.

En síntesis, las empresas pueden elegir libremente cada una de sus actividades, pero las mismas deben estar ligadas a una actuación conforme a los principios éticos universales.

### **Dimensión Social:**

Los aspectos sociales sobre la RSC hacen referencia al impacto que tienen las actividades de la empresa sobre las personas ya sea sobre sus propios empleados como también el medio donde opera.

Si se realiza una buena gestión de recursos humanos y una involucración en la comunidad, se podrían visualizar los siguientes beneficios:

- Atraer y retener talentos óptimos, es decir, que, si la empresa atrae el personal mejor calificado, logrará de esta manera obtener mayor capacidad de innovación.
- Cumplir con las expectativas de la sociedad donde está inmersa.
- Contribuir al desarrollo socioeconómico de su comunidad, beneficiándola con una mayor capacitación de potenciales clientes.

Por consiguiente, una buena gestión social no solo debe ser considerada desde el punto de vista filantrópico, sino que también, toda inversión realizada por la empresa estará sujeta a un retorno positiva para la misma.

### **Dimensión Medioambiental:**

En la actualidad, las empresas se encuentran con mayor presión no solo de la sociedad sino también por los gobiernos para ajustar sus políticas en torno al medio ambiente. Problemas como la escasez de recursos, los cambios climáticos y la contaminación se encuentran a la orden del día para ser tomados en cuenta por toda organización. En efecto, considerar una política ambiental permite obtener las siguientes ventajas para una organización:

- Reducir costos debido a la menor utilización de recursos para desarrollar un producto o prestar un servicio.
- Obtener nuevas fuentes de ingresos, por ejemplo, la utilización de residuos para convertirlos en materia prima para determinadas empresas.
- Mejorar la reputación a través de una imagen positiva hacia los clientes o consumidores.

En definitiva, una organización será responsable cuando considere dentro de sus actividades los aspectos ambientales fomentando los positivos y mitigando los negativos, llevándola a mejorar su competencia y sostenibilidad.

### **3. Hipótesis**

Tras el análisis teórico realizado fundamentamos las siguientes hipótesis como base:

1) A mayor compromiso del líder, más es el impacto que se genera en la responsabilidad social corporativa

Los líderes que buscan un objetivo mayor son capaces de apoyar la cultura organizacional ética, promoviendo así un alto estándar de compromiso de sus grupos de interés (stakeholders). Valoran a las personas y sus talentos y toman decisiones que apuntan a establecer relaciones de confianza, garantizando la integridad de la empresa.

2) A mayor grado de las habilidades blandas en los líderes mayor es la motivación de los empleados hacia la responsabilidad social corporativa.

Cuando el líder tiene capacidades de gran comunicador, mayor conocimiento técnico, una visión del futuro clara y gran relación interpersonal, más motivados se sienten los empleados en relación a la responsabilidad social corporativa. Conectando mejor con sus empleados y dirigiéndolos a una conciencia sostenible sobre la RSC.

### **4. Metodología**

Cuando se habla de métodos, se busca explicar cuáles son las razones por el cual el investigador eligió ciertos caminos y no otros. Son estas razones que determinan la elección de una determinada forma de hacer ciencia. El método científico es fundamental para validar la investigación y los resultados para ser aceptados. Así, la investigación, para ser científica, requiere de un procedimiento formal, realizado de manera sistematizada, utilizando para ello el método propio y técnicas específicas (Bowen, 2019).

Como parte fundamental de la investigación, la metodología pretende dar respuesta al problema formulado y llegar a estudiar los objetivos de manera efectiva, con la menor

interferencia posible de la subjetividad del investigador, refiriéndose a las reglas de la ciencia para disciplinar el trabajo, así como para ofrecer pautas sobre los procedimientos a adoptar (Bowen, 2019).

Por lo que, el presente trabajo se considera por medio de dos partes, una teórica y otra empírica. La parte teórica se ha enfocado desde el punto de vista cualitativo, realizando un análisis profundo de la literatura que nos ha permitido formular las hipótesis y para su contrastación se captarán una serie de datos que serán analizados cuantitativamente. Se utilizaron entrevistas a los líderes de diversas empresas, mediante un cuestionario cerrado, con el fin de recabar información sobre la aplicación de las soft skills en su gestión y como impacta dentro de la empresa en estudio.

#### **4.1. Enfoque de la investigación**

La metodología cuantitativa es uno de los dos métodos de investigación comúnmente utilizados en las ciencias experimentales. Se enfoca en aspectos observables y medibles y utiliza estadísticas para analizar datos.

Para Bar (2010), Si bien las metodologías cuantitativas no son homogéneas, se pueden identificar en ellas una serie de supuestos básicos:

## Supuestos Metodología Cuantitativa

- Centra su atención en la representatividad del dato, de modo de poder generalizarlos.
- Asume la regularidad de los hechos o eventos.
- Relativiza la importancia de los contextos naturales.
- Se interesa por lo repetitivo, frecuente y "normal".
- Pone el acento en la predicción y la explicación.
- Enfatiza sus acciones en pos de identificar las formas de distribución de la población.
- Hace uso de la clasificación, el conteo y la medición como operaciones fundamentales que permiten la comparación de poblaciones o fragmentos de ellas.
- Se orienta a los resultados, más que a los procesos.
- Define las cuestiones metodológicas a priori.
- Parte de hipótesis e intenta validarlas.
- Aboga por un observador externo, objetivo y "no contaminado".

Fuente: Adaptado de Bar A.R. (2010)

El objeto de análisis es una realidad que puede ser observada, medida y percibida con precisión. En la investigación cuantitativa, la relación entre teoría e hipótesis es muy estrecha porque la segunda se deriva de la primera. A partir del marco teórico se forma una hipótesis que, mediante un razonamiento deductivo, se intenta confirmar experimentalmente.

### 4.2. Alcance de la investigación

#### Investigación explicativa

Según Gil (2012), entran en la categoría de investigaciones explicativas todos aquellos que buscan descubrir ideas e intuiciones, en un intento de adquirir mayor familiaridad con el



fenómeno investigado. No siempre existe la necesidad de formular hipótesis en estos estudios. No obstante, lo hacen posible aumentando el conocimiento del investigador sobre los hechos, permitiendo la formulación de problemas más precisos, creando nuevas hipótesis y llevando a cabo nuevas investigaciones más estructuradas.

En esta situación, la planificación de la investigación debe ser flexible, suficiente para permitir el análisis de los diversos aspectos relacionados con el fenómeno. De igual forma, Gil (2012) considera que la investigación explicativa tiene como objetivo principal desarrollar, aclarar y modificar conceptos e ideas, teniendo con miras a formular problemas más precisos o hipótesis investigables para estudios adicionales.

Según el autor, este tipo de investigaciones son las que tienen menos rigidez en la planificación, ya que se planifican con el objetivo de proporcionar una visión general, de tipo aproximado, sobre un hecho dado. La investigación exploratoria se utiliza en casos en la cual es necesario definir el problema con mayor precisión. Su objetivo es proporcionar un criterio y comprensión. Tiene las siguientes características: información definida cuando el azar y el proceso de investigación es flexible y no estructurado. Los hallazgos son experimentales y el resultado suele ser seguido por otra investigación explicativa o concluyente.

Los métodos empleados incluyen: encuestas en fuentes secundarias, encuestas de experiencia, estudios de casos seleccionados y observación informal. Los estudios explicativos son generalmente útiles para diagnosticar situaciones, explorar alternativas o descubrir nuevas ideas. Los trabajos se llevan a cabo durante la etapa inicial de un proceso de investigación más amplio, que busca aclarar y definir la naturaleza de un problema y generar más información que se puede adquirir para futuras investigaciones concluyentes.

Así, incluso cuando el investigador ya tiene conocimiento sobre el tema, la investigación explicativa también es útil porque, normalmente, para un mismo hecho organizativo, puede haber numerosas explicaciones alternativas, y su uso permitirá al investigador tomar conciencia, sino de todo, al menos de algunos de ellos.

## Diseño descriptivo

Según Gil (2012), la investigación descriptiva tiene como finalidad principal la descripción de las características de una población o fenómeno particular, o el establecimiento de relaciones entre variables. Existen numerosos estudios que pueden clasificarse en este epígrafe y una de sus características más significativas aparece en el uso de técnicas estandarizadas de recopilación de datos.

Este tipo de investigación, se busca describir un fenómeno o situación en detalle, especialmente lo que está ocurriendo, lo que permite abarcar con precisión las características de un individuo, una situación o un grupo, así como desentrañar la relación entre los hechos.

En efecto, la investigación descriptiva expone las características de una determinada población o fenómeno, establece correlaciones entre variables y define su naturaleza. No están comprometidos a explicar los fenómenos que describe, aunque sirven de base para tal explicación. Por ejemplo, las encuestas de opinión.

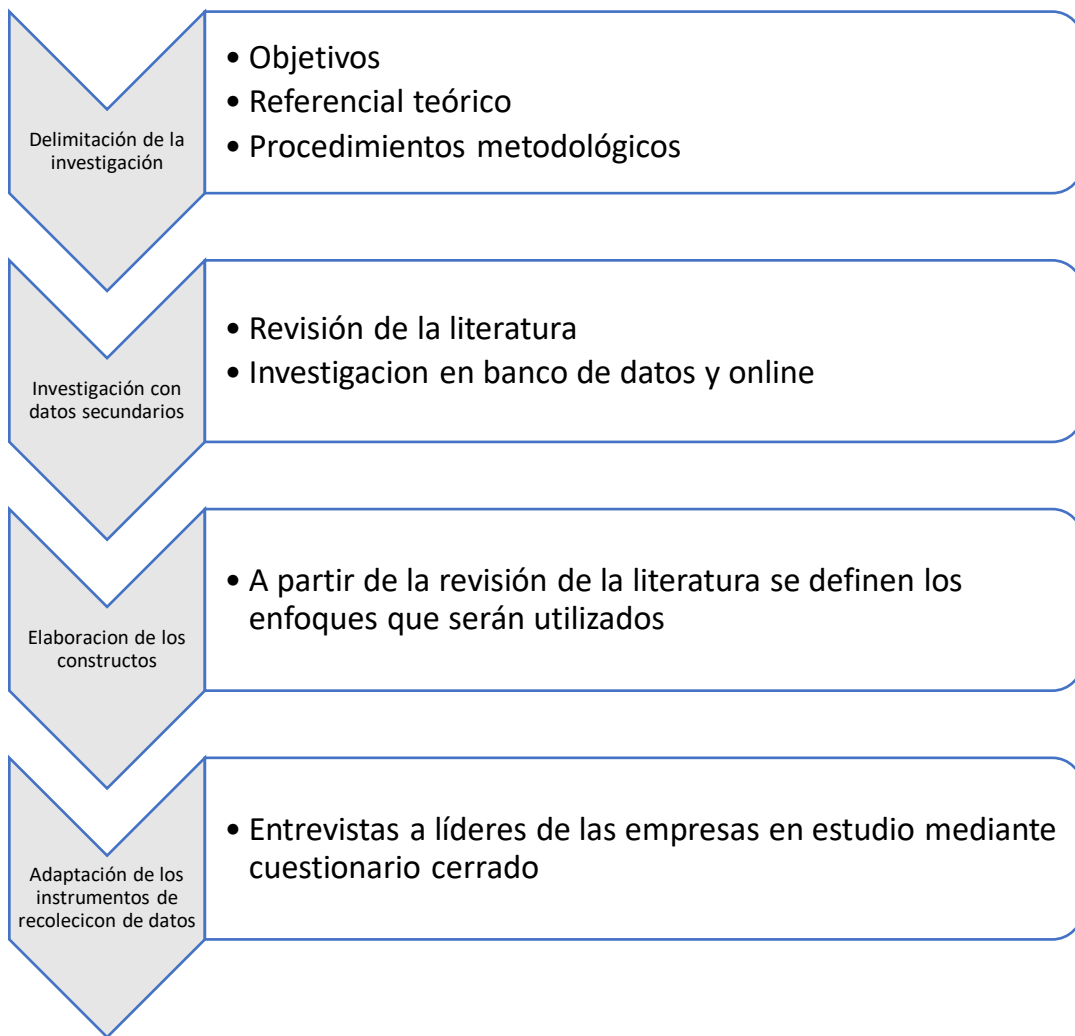
A diferencia de los autores mencionados anteriormente, Creswell (2009) considera que la investigación descriptiva solo capta y muestra el escenario de una situación, expresado en números y que la naturaleza de la relación entre variables se hace en la investigación explicativa: “Cuando se dice que la investigación es descriptiva, quiere decir que se limita a una descripción pura y simple de cada una de las variables, aisladas, sin que su asociación o interacción con otros sea examinada” (p. 66).

La investigación descriptiva, por lo general utiliza datos de encuestas y se caracteriza por una hipótesis especulativa que no especifica relaciones causales. La elaboración de preguntas de investigación requiere un conocimiento profundo de los problema a investigar.

### 4.3. Diseño metodológico

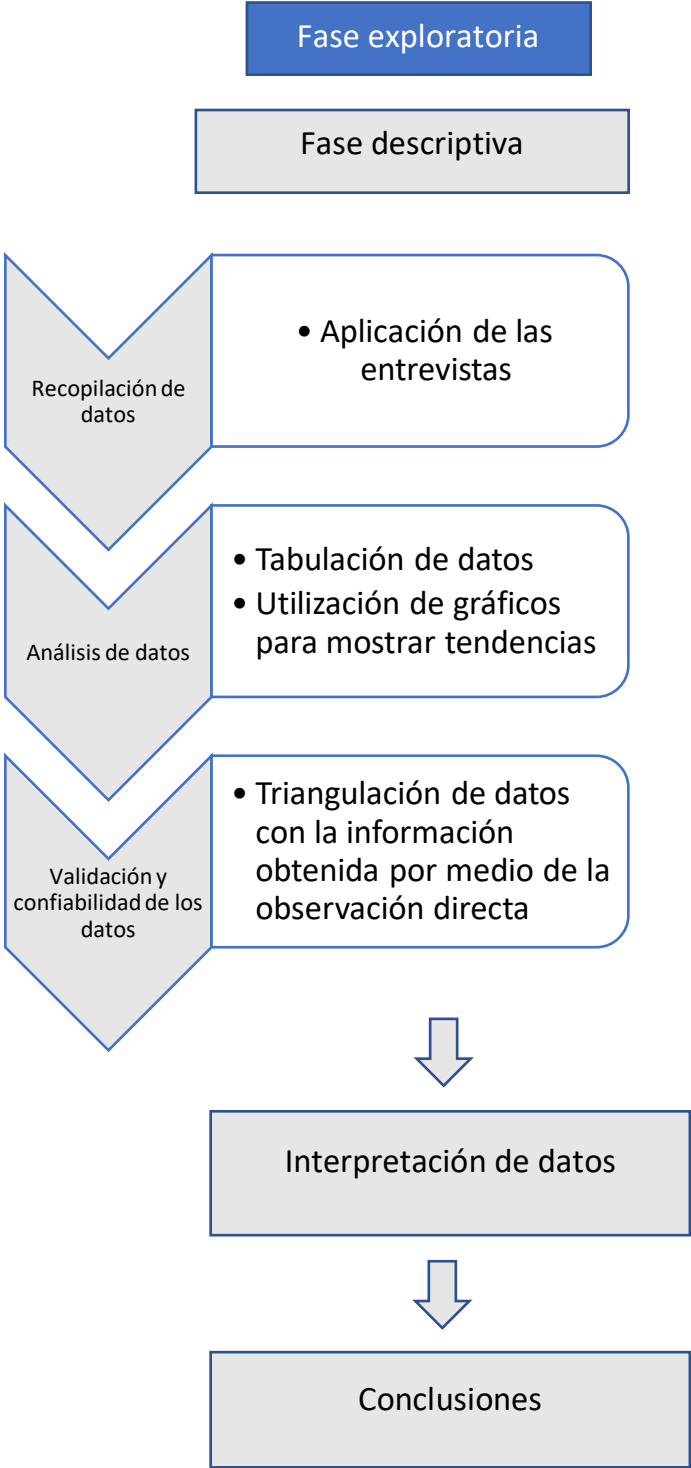
En cuanto al diseño de las etapas de investigación se visualiza de acuerdo con la siguiente figura

**Figura 1.** Fase exploratoria del diseño metodológico



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2.** Fase descriptiva del diseño metodológico



**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.4. Procedimiento de instrumentación**

La entrevista es una de las fuentes de información más importantes y esenciales en los estudios. Además, según Glesne (2011), la entrevista es una de las formas más comunes y poderosas de tratar de comprender a otros seres humanos.

La entrevista es un gran instrumento para capturar la diversidad de descripciones e interpretaciones que la gente tiene sobre la realidad. El investigador tiene, en la entrevista, un instrumento adecuado para captar estas múltiples realidades.

La entrevista se considera una interacción verbal entre al menos dos personas: el encuestado, que proporciona respuestas, y el entrevistador, quien solicita información desde una sistematización y una interpretación adecuada, sacando conclusiones sobre el estudio en cuestión.

Las entrevistas semiestructuradas han despertado, según Lodico, Spaulding, Voegtle, K. (2010), mucho interés y han sido de uso frecuente. Este interés está asociado con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de la entrevista dibujada relativamente abierta que una entrevista estandarizada.

En este tipo de entrevista, a través de preguntas cerradas, cuyo contenido se basó en el análisis teórico analizado anteriormente, el entrevistador establece las áreas en las que se van a realizar las preguntas. Comparado con las entrevistas estructuradas y semiestructuradas no presuponen una intervención verbal o redacción del tipo de preguntas a formular o, necesariamente, del orden de formulación.

Además de tener características diferentes, se señala algunas ventajas de las entrevistas semiestructuradas sobre las estructuradas, dado que las últimas limitan el punto de vista del sujeto imponiendo cuándo, en qué secuencia y cómo tratar los asuntos. En definitiva, la entrevista semiestructurada no sigue un orden preestablecido en la formulación de las

preguntas, dejando más flexibilidad para poner estas preguntas en el momento más apropiado, según las respuestas del encuestado.

#### 4.5. Muestra

Para realizar el cálculo de la muestra, se toma en cuenta a 30 empresarios, por lo que para calcular la muestra para poblaciones finitas se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N: Es el total de la población

$Z_{\alpha}$ : 1.96 al cuadrado (con nivel de confianza del 95%)

p: Proporción de éxito

q: 1 – p

Por lo que el cálculo sería:

$$30 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$0.05^2 (30 - 1) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$28.812$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$1.0329$$

n= 27

Por lo que en total corresponde a 27 empresarios.

#### **4.6. Aspectos éticos**

Las cuestiones éticas para considerar incluyen el consentimiento informado, la protección contra el daño, confidencialidad y anonimato de los participantes (Creswell, 2009; Merriam, 2009).

La protección de las prácticas de los derechos de los participantes cumplió con las normas establecidas dentro de la institución. Los datos recopilados y el proceso de recopilación de datos no tenían potencial para dañar a los participantes. Así mismo, la participación en el estudio no interfirió con los resultados dentro de su trabajo y de las actividades que realizan cada uno de los empleados.

Además, los empleados participaron en el estudio de forma voluntaria e indicaron su consentimiento al firmar el formulario de consentimiento (ver anexo). Los participantes fueron informados de su derecho a retirarse del proyecto en cualquier momento sin ninguna sanción o discriminación.

No hubo daño potencial para los mismos, ya que los datos recopilados no contenían cualquier característica que identifique al empleado/organización. Del mismo modo, todos los empleados eran adultos, que participaron voluntariamente e indicaron su implicación mediante la firma del formulario de consentimiento.

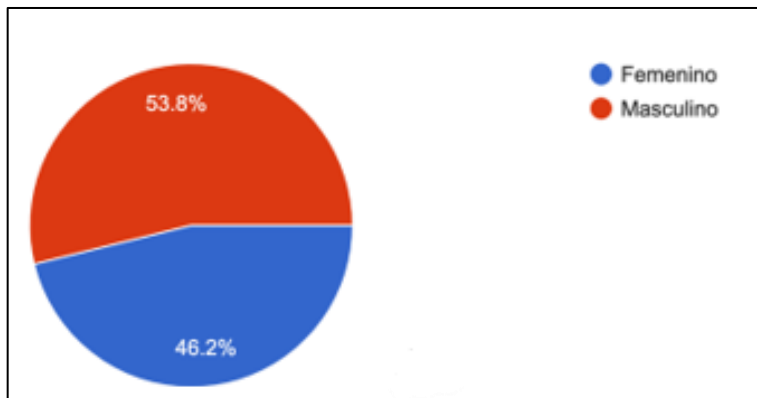
Los datos proporcionados permitieron proporcionar una guía para el desarrollo de la información obtenida en el capítulo 5 de desarrollo.

## 5. Desarrollo

A continuación, se detallan las principales respuestas de los entrevistados:

### 1. Género de los participantes

Figura 3. Género de los participantes

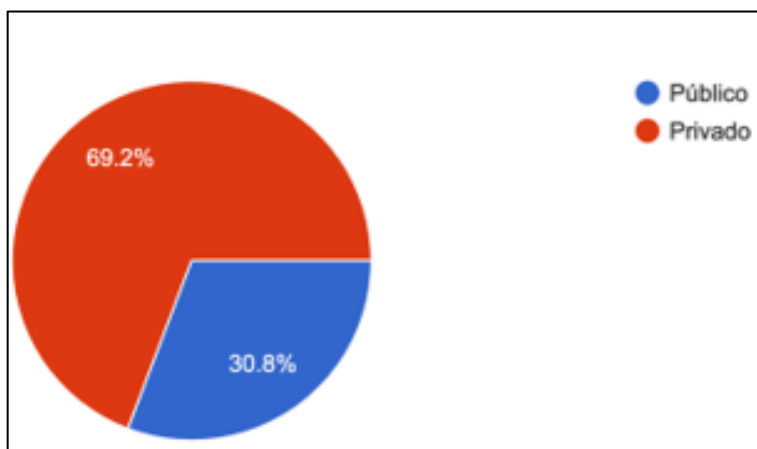


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados, la diferencia entre géneros es muy sutil, el 53% corresponden al sexo masculino y el 47% del género femenino.

### 2. Sector al que pertenecen

Figura 4. Sector del encuestado



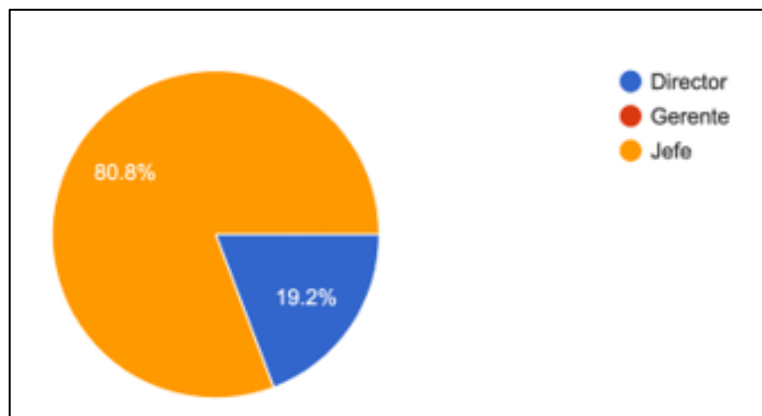
Fuente: Elaboración propia

Los resultados definen que la mayor participación de los encuestados corresponde al sector privado.



### 3. Cargo al que pertenecen

Figura 5. Cargo de los encuestados

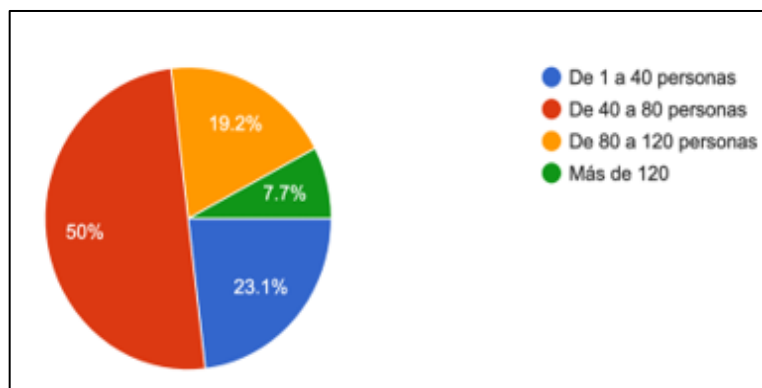


Fuente: Elaboración propia

A su vez los encuestados en su mayoría están compuestos por jefes de áreas en un 80% y directivos en un 20%.

### 4. Personas a cargo

Figura 6. Personas a cargo

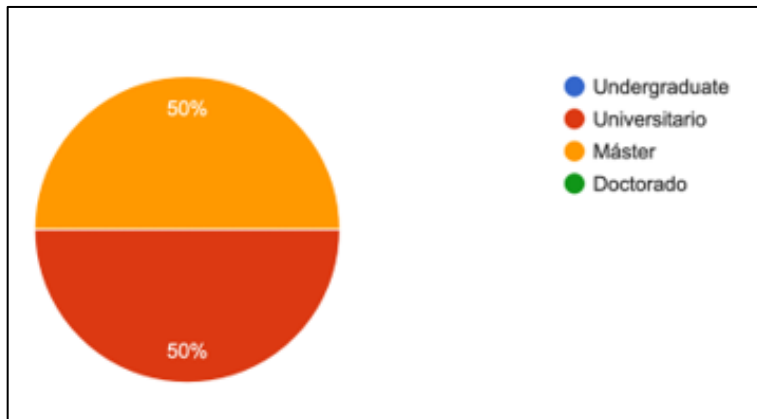


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al personal a cargo los encuestados poseen entre 40 a 80 personas siendo un número bastante considerado y en segundo lugar con un 20% de los encuestados poseen más de 80 personas a cargo.

## 5. Formación de los encuestados

Figura 7. Formación de los encuestados

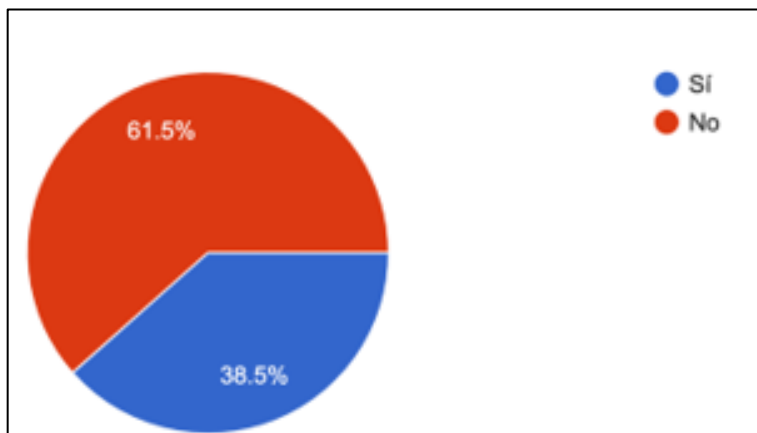


Fuente: Elaboración propia

Todos los encuestados poseen formación académica superior, siendo el 50% con títulos universitarios y la otra mitad con Máster.

## 6. Aprendizaje de idiomas

Figura 8. Idiomas

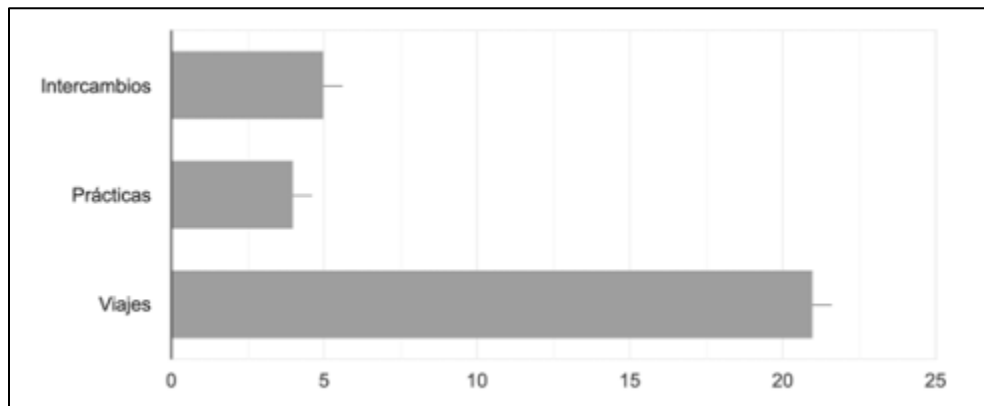


Fuente: Elaboración propia

Más del 60% ha informado que su segundo idioma es el inglés y que de ese porcentaje la mitad también está aprendiendo un tercer idioma.

## 7. Experiencia internacional

Figura 9. Experiencia internacional

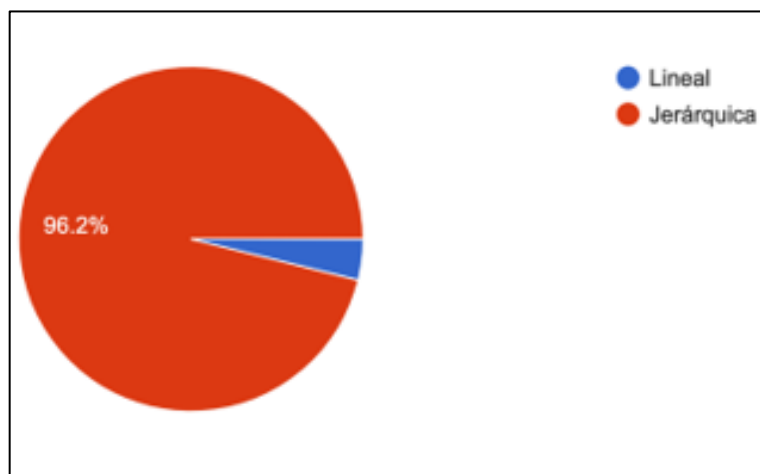


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados ha informado que posee experiencia por medio de viajes de negocios y que lo ha beneficiado no solo en el aprendizaje de otro idioma sino también en las prácticas de gestión

## 8. Estructura institucional

Figura 10. La estructura institucional



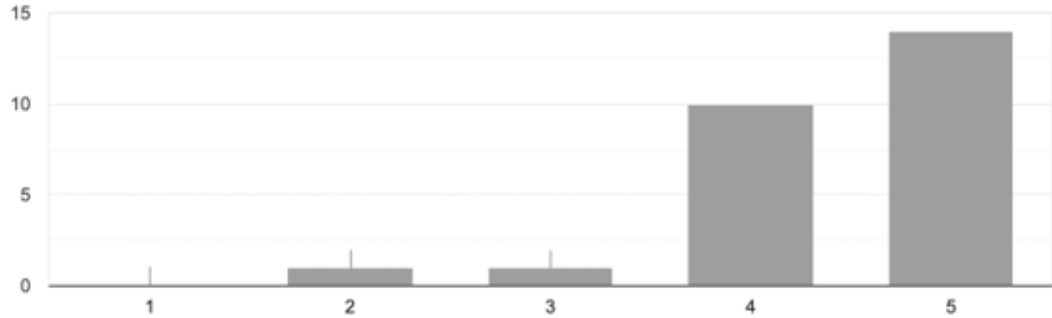
Fuente: Elaboración propia

Casi la totalidad de la muestra tiene una estructura jerárquica. Se refiere a la cadena de mando de una empresa, normalmente desde la alta dirección y los ejecutivos hasta los

empleados en general. En otras palabras, esta estructura se aplica a organizaciones con un solo líder y una corriente de subordinados debajo de ellos.

### 9. Transparencia y claridad en la misión

Figura 11. Transparencia y claridad en la misión

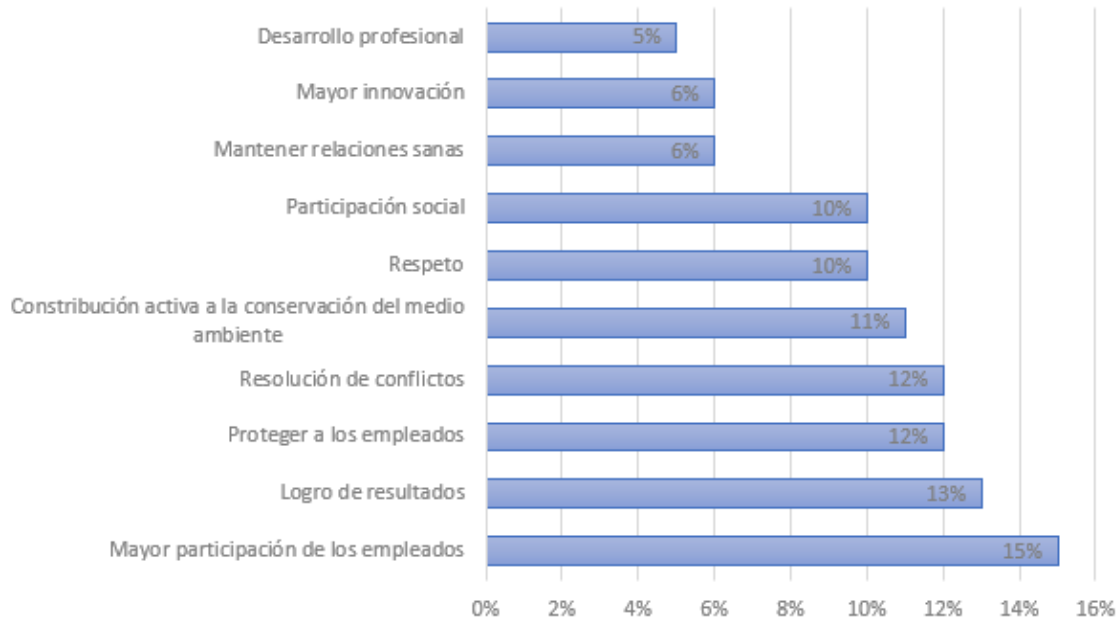


Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados han confirmado que existe transparencia en el accionar de la empresa y que la misión se conjuga con los objetivos tanto de dicha empresa como hacia los empleados.

### 10. Variables que influyen en los líderes

Figura 12. Variables que influyen en los líderes



Fuente: Elaboración propia

Las principales variables que influyen en los líderes corresponden a permitir mayor participación de los empleados en la toma de decisiones contribuyendo al logro de resultados de manera conjunta. Así mismo, las principales habilidades giran en torno a proteger a los empleados y poder resolver conflictos.

## **6. Discusión de resultados**

Las constantes transformaciones del mundo empresarial vienen imponiendo altos estándares de desempeño individual, tanto en términos de habilidades técnicas (habilidades duras) como de habilidades interpersonales (soft skills).

Este nuevo paradigma contribuye en un importante aumento de la consideración hacia los líderes de las empresas. La relevancia de este tema animó la realización de esta investigación, cuyo principal objetivo es analizar las habilidades blandas o soft skills de los líderes dentro de las empresas objeto de estudio y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa.

Así, se comenzó por identificar las habilidades blandas más valoradas en el contexto organizacional, desde el punto de vista del líder, y se encontró que la mayoría mencionó que son fundamentales para incrementar el desempeño personal y organizacional. Estos resultados son idénticos a los encontrados por Maxwell, J. (2019) según los cuales existe una necesidad apremiante en cuanto a la adquisición de habilidades que permitan enfrentar positivamente los desafíos en los cambios organizacionales, porque solo así serán capaz de destacarse de sus competidores y lograr una ventaja competitiva.

En la misma línea, Sgobbi, Zanquim, (2020) aluden a que las organizaciones buscan personas que piensan de manera distintas y manifiestan comportamientos, actitudes y habilidades que se distinguen de los demás. Short y Keller-Bell (2021) añaden que es a través de las competencias técnicas que los empleados ingresan a una empresa, pero son las habilidades

blandas las que garantizan su permanencia en las organizaciones y posibilitan el desarrollo de su carrera.

En vista de lo anterior, se pretendió conocer cómo se desarrollan las habilidades blandas de los líderes dentro de las empresas y su influencia en la Responsabilidad Social Corporativa y se pudo verificar que los resultados obtenidos de las entrevistas avalan las posiciones teóricas detalladas en el presente trabajo.

El análisis de datos también reveló que los líderes más comprometidos tienen mayor nivel ético dentro de la empresa y que fomentan la participación de las partes interesadas, es decir, buscan la integración de los resultados por medio de un mayor nivel de confianza sobre ellos, lo que permitió validar la primera hipótesis: A mayor compromiso del líder, más es el impacto que se genera en la responsabilidad social corporativa.

Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el estudio de Tamrat (2018) que demuestra que las habilidades blandas, además de ser relevantes para la práctica profesional, también son predictores de rendimiento diferenciado. Y cuyos resultados confirman que las habilidades transversales son un fuerte predictor de desempeño individual y eficiencia profesional.

Estas consideraciones también se observan en los estudios de Devedzic et al. (2018) quienes revelan que la ausencia de habilidades blandas impide el logro de los objetivos personales y de ahí la progresión profesional. Sharma (2018), a su vez, añade que dichas habilidades de los empleados aumentan y crean valor para la organización.

La segunda hipótesis donde se menciona que a mayor grado de habilidades blandas de los líderes, mayor es la motivación de los empleados hacia la responsabilidad social corporativa, se pudo corroborar a partir de que el resultado de líderes más asertivos en la comunicación, con mayor carisma hacia sus equipos, poseen mayor credibilidad y consistencia de sus empleados y éstos a su vez se sienten más motivados a realizar sus actividades.

Estas conclusiones se pueden comprobar a través de, Osmani et al (2019) quien demostró que las habilidades blandas facilitan una mayor comunicación entre líder y subordinado y que es necesario potenciarlas en los líderes para lograr un equipo eficaz de trabajo.

Ante estos resultados, se consideró pertinente cuestionar a los empleadores sobre los principales desafíos que enfrentan cuando ingresan un nuevo empleado dentro de la organización y se encontró que la mayoría mencionó la falta de adaptabilidad al contexto laboral. Según Kenski et al. (2019) esta situación se deriva de la brecha entre las competencias adquiridas durante su carrera académica y los requisitos del mercado de trabajo actual.

Por lo que, en definitiva, las exigencias del mercado laboral actual y la constante transformación de la economía imponen una dinámica estructurada y continua en términos de adquisición de conocimientos. En sus estudios Succi y Canovi (2020) revelan que la relevancia atribuida a las soft skills es necesaria porque los líderes deben valorar la creación de redes y la gestión de conflictos, como también la orientación al cliente, el trabajo en equipo y la creatividad de sus empleados.

## **Conclusiones**

El progreso tecnológico y los desafíos globales que caracterizan al llamado mundo VUCA ha estado cambiando la forma en que se trabaja, se aprende, y se participa en la sociedad actual (Damoah et al., 2021). En este contexto, es fundamental contar con las habilidades adecuadas para lograr el éxito individual, en la medida en que las mismas puedan significar un aumento en el nivel de empleabilidad y productividad de las organizaciones (Hernández y Torres, 2020).

Por lo que el presente trabajo tuvo como objetivo analizar las habilidades blandas o soft skills de los líderes dentro de la empresa objeto de estudio y su impacto en la Responsabilidad Social Corporativa.

Los resultados obtenidos revelaron que las organizaciones consideran que las competencias transversales son fundamentales para que las personas y las organizaciones puedan destacarse y obtener ventajas competitivas. Estas competencias incluyen habilidades

profesionales, técnicas y comportamientos que redefinen la forma en que se vive, se trabaja y se interactúa dentro de las empresas.

Por otro lado, las organizaciones buscan centrarse en competencias específicas –emocional, resolutive, social, intelectual– en este sentido, hay una necesidad de crear un modelo integrador de competencias asociadas al liderazgo; un modelo donde fuera posible integrar la mayor cantidad de competencias para así poder evaluar al líder en relación con la efectividad percibida por sus seguidores.

Por consiguiente, las organizaciones necesitan personas calificadas para tener éxito; como también contar con líderes que posean habilidades blandas para responder no solo a los cambios en el entorno sino a tener presente las necesidades de los colaboradores. Por lo que la formación académica y profesional sumado a la experiencia laboral constituyen formas de lograr ventaja competitiva con respecto a los demás líderes.

En definitiva, se ha obtenido del presente trabajo la importancia de las soft skills en los líderes citando a continuación las más destacadas: Resolución de problemas complejos; Pensamiento crítico; Creatividad; Gestión de Personas; Liderazgo e influencia social; Pensamiento analítico e innovación; Resiliencia, tolerancia y flexibilidad; Inteligencia emocional; Persuasión y negociación; Gestión del tiempo; Aprendizaje activo.

Las habilidades blandas son tan importantes como las habilidades técnicas. Las habilidades blandas complementan las habilidades técnicas, por lo tanto, es necesario perfeccionar las habilidades blandas de los líderes enfocándose a motivar a los equipos de trabajo y a la vez a los colaboradores para obtener una posición mejorada de la empresa frente a sus competidores.

### **Limitaciones y sugerencias para futuros estudios**

Las dificultades que se encontraron durante la investigación, que surgieron en el desarrollo de este trabajo corresponden a la magnitud de la literatura existente para poder construir con eficiencia un planificación detallada de la misma. Así mismo, se buscó construir un



proceso de aprendizaje donde se lleve a cabo por medio de un análisis pormenorizado de dicha literatura consiguiendo los resultados esperados.

Aunque el enlace del cuestionario fue enviado a los líderes se buscaba obtener un mayor feedback por parte de estos, por lo que se limitó a la realización de este. Más importante que implementar la teoría es estudiar la práctica para, a partir de allí, llegar a la teoría. Y aún más importante es usar la práctica para descubrir las estrategias que realmente funcionan. Por consiguiente, la forma de lograr innovación y ser creativo es aprender de la práctica y no de la teoría.

En vista de lo anterior, se cree que este trabajo trajo varios aportes tanto a nivel teórico como práctico, ya que ayuda a reducir la brecha que existe en términos de que las habilidades blandas son más importantes que las habilidades técnicas poniendo de manifiesto de que es la conjugación de ambas y que es necesario que los líderes consideren ambas para el desarrollo de sus actividades.

Como sugerencia para futuras investigaciones, se recomienda el análisis en varias empresas, es decir de una muestra mayor, y por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa, considerando que la mayor parte de la investigación sobre este tema es de carácter cuantitativo, con el fin de obtener más datos que sugieran un estudio exhaustivo, acompañado de una pasantía para profundizar en la investigación.

Además de corroborar otras variables que intervienen como es el caso de la satisfacción de los empleados, los niveles de empleabilidad para los recién graduados así como distinguir lo que es contenido personal como también contenido profesional.

Por último se sugiere centrarse además en la posibilidad de mantener los puestos de trabajo o bien hacer carrera dentro de la empresa comparando aquellos que tienen las habilidades necesarias para llevar a cabo con eficacia sus funciones (habilidades blandas y duras) con otros potenciales candidatos que poseen más habilidades duras que blandas.

## Bibliografía

- Aaker, D.A.; Kumar, V .; Day, Gs (2004) Marketing Research. La Habana: Universidad de La Habana. <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/287>
- Aguilar (2013). Un líder inspira y contagia. Reforma; Mexico City [Mexico City]. P.6-  
<https://www.proquest.com/docview/1355495628/F04F8ABE024942B2PQ/13>
- Alonso M. (2003) La investigación cualitativa, características, métodos y técnicas fundamentales. La Habana: Universidad de La Habana
- Arat, M. (2014). Adquirir habilidades blandas en la universidad. Revista de Educación e Industrial Studies in the World, 4(3), 46 - 51. Covered in: Web of Science (WOS); EBSCO; ERIH+; Google Scholar.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1073.4128&rep=rep1&type=pdf>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Hacia un modelo de compromiso. Carrera profesional Development International, 13, 209-223. Google Academic Search
- Bar, A. R. (2010). La metodología cuantitativa y su uso en América Latina. Cinta de moebio, (37), 1-14.
- Benvenuto, Olver Oscar; Cahwje, Jorge Alberto; Carro, Roberto Ricardo. (2015) Responsabilidad social empresarial y beneficio empresarial- Contaduria Universidad de Antioquia; Medellín N.º 67: 83-103.
- Beard, D., Schwieger, D., and Surendran, K. (2008) Integrating Soft Skills Assessment through University, College, and Programmatic Efforts at an AACSB Accredited Institution. Covered in: Web of Science (WOS). Journal of Information Systems Education, 19(2), 229 - 240.  
<https://www.proquest.com/docview/200136054/BFB05B42B48246AFPQ/1>
- Bradford (2011) Work-based learning creates rounded bosses and teams: Focus on the "softer skills" can provide strong and valuable lessons for managers. Revista ABI/INFORM. Development and Learning in Organizations; Bradford Tomo 25, N.º 5:

<https://www.proquest.com/docview/880043156/9F559A5B79034BE6PQ/1>

Bryman, A. y Bell, E., (2011). Métodos de investigación empresarial. 3 ed. Nueva York: Oxford Prensa Universitaria.

Bowen, GA (2019). El análisis de documentos como método de investigación cualitativa. Revista de investigación cualitativa, 9 (2), 27-40. doi: 10.3316 / QRJ0902027

Caputo, Francesco; Cillo, Valentina; Candelo, Elena; Liu, Yipeng. (2019) Innovando a través de la revolución digital: el papel de las habilidades blandas y Big Data en el aumento del rendimiento empresarial. Revista ABI/INFORM. Management Decisión; London Tomo 57, N.º 8, (2019): 2032-2051. DOI:10.1108/MD-07-2018-0833 <https://www.proquest.com/docview/2293573727/DCDDE3678A6A46B0PQ/2>

Cimatti, B. (2016). Definición, Desarrollo, Evaluación de Soft Skills y su papel para la Calidad de las Organizaciones y Empresas. revista internacional para investigación de calidad, 10(1), 97 - 130. Covered in: Web of Science (WOS); doi: 10.18421/IJQR10.01-05 <https://www.proquest.com/docview/2555397219/63BA2BBA71E44BD9PQ/1>

Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

Creswell, JW (2012). Investigación educativa: planificación, realización y evaluación investigación cuantitativa y cualitativa (4ª ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson educación

Cribbsm Gillian, (1999). Managers put new spin on an old pitch: COACHING by Gillian Cribbs: People skills are often viewed as "soft skills" but increasingly they have entered the management tool kit and. Financial Times; London (UK) [London (UK)]

<https://www.proquest.com/docview/248743702/C1B30902F69A4D99PQ/1>

Collis, J. y Hussey, R., (2014). Investigación de negocios. 4ª ed. Londres: Palgrave Macmillan.

- Damoah, O., Peprah, A. y Brefo, K. (2021). ¿La educación superior equipa a los estudiantes de posgrado? con las habilidades de empleabilidad que requieren los empleadores? Las percepciones de los empresarios en Ghana. *Revista de Educación Continua y Superior*, 45(1), 1-14.
- Day, D. (2001). Desarrollo de liderazgo:: Una revisión en contexto. *El Liderazgo Trimestral*, 11(4), 581–613
- Del Campo C., (2003) La Responsabilidad Social Empresarial. *Mensaje*; Santiago Tomo 52, N.º 523: 38-41.
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuiroc, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for students' soft skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283-296. <https://doi.org/10.1080/08957347.2018.1495212>
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38  
<https://www.proquest.com/docview/751644804/E68A0F4E3F094586PQ/5>
- England, T., Nagel, G., & Salter, S. (2019). Using collaborative learning to develop students' soft skills. *Journal of Education for Business*, 95(2), 106-114.  
<https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1599797>
- Fernandes, Patricia Raquel (Da Silva Fernandes, Patricia Raquel) jardín, jacinto Jardín, Jacinto de Sousa López, María Celeste de Sousa López, María Celeste (2021) The Soft Skills of Special Education Teachers: Evidence from the Literature. View Web of Science Researcher ID and ORCID. Article Number125. Volume11 Issue3  
<https://www.proquest.com/docview/2503340042/1D5E0C3351E04587PQ/1>
- Gil, A. (2012) *Métodos y técnicas de investigación social*. Minnesota: Atlas.
- Glesne, C. (2011). *Convertirse en investigadores cualitativos: una introducción* (4ª ed.). Bostón, MA: Pearson Educación.  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=952248](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=952248)

- Guerra-Báez, S. P. (2019). A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, e186464. Web of Science (WOS); <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Gutiérrez J. (2015) Cuadernos Latinoamericanos de Administración; Responsabilidad Social Empresarial Universitaria: una responsabilidad interna. Bogotá Tomo 11, N.º 21. DOI:10.18270/cuaderlam.v11i21.1614
- Grisi, C. (2014). Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. Web of Science (WOS); <https://www.willaboratory.com/en/soft-skills-a-close-link-between-business-and-ethics/>
- González (2015). Abra espacios en su pyme para escuchar a sus empleados. Noticias Financieras; Miami. <https://www.proquest.com/docview/1642177413/24BC2AC48ADD4714PQ/1>
- Harmon, D. (2021) Your Soft Skills Are Showing: Organizational Efforts to Develop Soft Skills University of Southern California, Dissertations Publishing. 28652674. <https://www.proquest.com/docview/2572595520/632AA18FE3E34D9DPQ/1>
- Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. Cambridge, MA: Web of Science (WOS). National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper 18121. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w18121/w18121.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18121/w18121.pdf)
- Hernández, Z. (2012). Métodos de análisis de datos(apuntes). Argentina: Universidad de La Rioja.
- Hernández Herrera, C., & Neri Torres, J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), 1-24.
- Horn, R., (2009). Investigación y redacción de disertaciones. Una guía completa para empresas y estudios de gestión. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Jiang, H. y Men, R. L. (2015). El impacto del liderazgo auténtico, organizacional transparente comunicación y enriquecimiento de la vida laboral. *Investigación en comunicación* 23 (1), 1 - 19.
- Knechtel, M. (2014). *Metodología de la investigación educativa: un enfoque teórico-práctico dialogado*. Curitiba: Intersaberes.
- Kaçamakovic, M., & Lokaj, A. (2021). Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of their Success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 295-295. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025>
- Kehinde, N. (2014), El impacto de la gestión del talento en la retención de empleados en Kenia Banco Comercial, Tesis doctoral inédita, Universidad de Nairobi.
- Kenski, V., Medeiros, R. y Ordéas, J. (2019). Educación superior a mediados de tecnologías digitales. *Trabajo y Educación*, 28(1), 141-152.
- Ladeira, M., Oliveira, M., Melo-Silva, L., & Taveira, M. (2019). adaptabilidad a la carrera y empleabilidad en la transición universidad-trabajo: Mediación de respuestas adaptativas. *Psycho-USF*, 24(3), 583-595. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712019240314>
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and the relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111 - 122. Web of Science (WOS). doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Lodico, M., Spaulding, D. y Voegtle, K. (2010). *metodos en educacion investigación: de la teoría a la práctica* (Laureate Education, Inc., edición personalizada). San Francisco: John Wiley & Sons. <https://journals.nipissingu.ca/index.php/cjar/article/view/103>
- Lopes, D., Neri, J., Marino, R., & Tavares, C. (2021). liderazgo auténtico y desarrollo de habilidades blandas. *RECC: Revista Científica Electrónica del CRA-PR-RECC*, 7(2), 120-135.
- Luke, Paul. (2003) *Hard assets, soft skills*. The Province; Vancouver, B.C.<https://www.proquest.com/docview/269359491/3EA29977EC204770PQ/1>

- Lumpur Kuala (2005). IPG stresses 'soft skills'. [New Sunday Times Edition] New Straits Times. <https://www.proquest.com/docview/271921078/165D9F3853224FDDPQ/1>
- Machado-Taylor, M. y Rolim, C. (2019). Empleabilidad y competencias de los estudiantes universitarios educación superior: un estudio para RAES: Revista Argentina de Educación Superior, 11(19), 13-29. <http://www.revistaraes.net/revistas/raes19.pdf>
- Malik, M., Butt, A. y Choi, J. (2015). Recompensas y desempeño creativo de los empleados: Efectos moderadores de la autoeficacia creativa, la importancia de la recompensa y el locus de control. Revista de Comportamiento Organizacional, 36(1), 59-74. <https://doi.org/10.1002/job.1943>
- Mathias, L.R, Jackson, H.J (2015). Gestión de recursos humanos (10ª ed.). Londres: Thomson Sur - Oeste.
- Maxwell, J. (2019). Los Cambios en Liderazgo: Los Once Cambios Esenciales Que Todo líder Debe Abrazar. pp 166-189; 24 pages Web of Science (WOS). <https://www.proquest.com/resultsol/24BC2AC48ADD4714PQ/1>
- Md-Ali, R., Shaffie, F., & Yusof, F. M. (2016). Understanding and Conceptions of Soft Skills for Educators in Public Universities. In The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 694 - 701: Web of Science (WOS). Doi: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.0809>  
<https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/3518>
- Merriam, S. (2009). Investigación cualitativa: una guía para el diseño y la implementación. San Francisco, CA: John Wiley & Sons. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=757189](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=757189)
- Michaud, Sara (2019) Feature: As HTM Evolves, Soft Skills Become More Important. Revista ABI/INFORM. Biomedical Instrumentation & Technology; Philadelphia Tomo 53, N.º 6: 438-442. DOI:10.2345/0899-8205-53.6.438 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/feature-as-htm-evolves-soft-skills-become-more/docview/2348808709/se->

- Miller, A.P. (2016), *Cómo gestionar los recursos humanos en las organizaciones*. Estados Unidos: Xulon Press
- Moreno, M. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo. Laertes Educación. Web of Science (WOS). <https://revista.uclm.es/index.php/rdi/article/view/1760>
- Moore, T. y Morton, J. (2017). ¿El mito de la preparación para el trabajo? comunicación escrita, empleabilidad y la “brecha de habilidades” en la educación superior. *Estudios en Educación Superior*, 42(3), 591-609. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067602>
- Nealy, C. (2005). Integrating Soft Skills through Active Learning in the Management Classroom. *Journal of College Teaching & Learning*, 2(4). Web of Science (WOS). doi: <https://doi.org/10.19030/tlc.v2i4.1805>  
<https://clutejournals.com/index.php/TLC/article/view/1805>
- Newton, Ricardo (2015) *Soft skills in a smaller company: Innovation to watch*. Financial Times; London (UK)
- Nusrat, M. y Sultana, N. (2019). Habilidades blandas para el empleo sostenible de los graduados en negocios de Bangladés. *Educación Superior, Habilidades y Aprendizaje Basado en el Trabajo*, 9(5), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-01-2018-0002>
- Osmani, M., Weerakkody, V., Hindi, N. y Eldabi, T. (2019). Habilidades de empleabilidad de los graduados: Una revisión de la literatura frente a la demanda del mercado. *Revista de Educación para los Negocios*, 94(7), 423-432. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1545629>
- Pedrosa, Nadia; da Silva, Luciano Ferreira (2019). La importancia de los soft skills en las descripciones de las vacantes de gerente de proyectos de TI. *Revista ABI/INFORM*. DOI:10.14210/alcance. v26n1. *Revista Alcance (Online)*; Itajai Tomo 26, N.º 1: 45-60.



- Powis, A. (2015). Un viaje hacia el compromiso de los empleados galardonados. *Recursos humanos Management International Digest*, 20 (5), 31-34.
- PR Newswire (2021) Employers Have Much Work to Do to Close the Gap for Employee Soft Skills - According to New Study by the HR Research Institute and Fierce Conversations: Exclusive HR research from HR.com's Research Institute and Fierce Conversations. New York  
<https://www.proquest.com/docview/2481032733/721FA531D82C4873PQ/1>
- Quinlan, C., (2019). *Métodos de investigación empresarial*. Dublín: Cengage Learning.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453 - 465. View Web of Science Researcher. doi: 10.1177/1080569912460400
- Riggio Ronald, Sherylle J. (2013) *Habilidades interpersonales y de influencia del líder: Las habilidades interpersonales del liderazgo*. Revista ABI/INFORM Tan ISBN-13: 978-0415842327 Editorial: Routledge Páginas: 376 Precio: Rs. 3777
- Sala Marcia, (2008) *Soft Skills at Work: Though often neglected, 'soft skills' are essential in the workplace*. Sala Marcia For The Capital.Capital; Annapolis [Annapolis].  
<https://www.proquest.com/docview/232651188/347DC96872324BC1PQ/1>
- Sanghamitra (2019) *New-age Net Firms Click on Soft-skill Training [Disruption: Technology]: 'When tech and automation are becoming increasingly important, biggest differentiator for humans is soft skills'*. *The Economic Times (Online)*; New Delhi [New Delhi] <https://www.proquest.com/docview/2310815106/B9656725CBC947A5PQ/1>
- Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*, 2(1), 146 - 54. Retrieved from <http://ir.nust.na/bitstream/10628/39/1/The%20Importance%20of%20Soft%20%20Skills-Education%20beyond%20academic%20knowledge.pdf>

- Sgobbi, T., & Zanquim, S. (2020). Soft Skills: Habilidades y competencias profesionales requeridas por el mercado emprendedor. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(9), 70-92.
- Sharma, V. (2018). Habilidades blandas: un habilitador de empleabilidad. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25-32.
- Succi, C. y Canovi, M. (2020). Habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los graduados: comparación Percepciones de estudiantes y empleadores. *Estudios de Educación Superior*, 45(9), 1834-1847.
- Short, M. y Keller-Bell, Y. (2021). Habilidades esenciales para la fuerza laboral del siglo XXI. En la investigación *Antología sobre el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en los estudiantes* (págs. 97-110). IGI mundial
- Sydorenko, V. (2020). Soft skills as an educational trend and a necessary development component for a vocational lifelong education teacher. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 38(2), 127-134. <https://doi.org/10.33531/farplss.2020.2.23>
- Tamrat, W. (2018). Empleabilidad de los graduados: ¿responsabilidad de quién? *Noticias del Mundo Universitario*.
- The Future of Jobs Report 2020. (2020). Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Theurrelle piedra, delfines; Bart, Isabel. (2019). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Revista ABI/INFORM. Revue Management & Avenir*; Cormelles-le-Royal N.º 95: 129-151. <https://www.semanticscholar.org/paper/Les-soft-skills-au-c%C5%93ur-du-portefeuille-de-des-de-Theurrelle-Stein-Barth/b4affdff3302cb5b55ee3afbc0020a55c9f2a01b>
- Tsirkas, Konstantinos; Alexandra-Paraskevi Chytiri; Bouranta, Nancy (2020) La brecha en las percepciones de habilidades blandas: un análisis diádico. *Revista ABI/INFORM*.

Educación y formación; Londres Tomo 62, N.º 4, (2020): 357-377. DOI:10.1108/ET-03-2019-0060

Warwick, Qld (2018) Hirers looking for soft skills: Report highlights priorities Jenkin, Cara.Daily: 22.

Weiss, Madeline; Drewry (2012) Soft Skills Are Important, Too: Soft skills are important too- especially in hard times, when leaders must be more open and engaged. CIO; Framingham Tomo 25, N.º 6: n/a.  
<https://www.proquest.com/docview/913200769/E4C01DF8111423EPQ/1>

Williams F. (2018). An Exploratory Study of the Role of Soft Skills in the Training and Employability of High School Graduates. Lindenwood University  
<https://www.proquest.com/docview/2089426783/94AF3E46FB8418EPQ/1>

World Economic Forum (WEF 2018). No Such Thing as a Commodity: Routes to higher value added for SMEs in developing and least developed countries. WEF.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_No\\_Such\\_Thing\\_as\\_a\\_Commodity.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_No_Such_Thing_as_a_Commodity.pdf)

World Economic Forum (WEF 2020). Future of Jobs Report 2020. WEF.  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Woodard, E. (2018). Soft Skills, In Turn: An Exploratory Qualitative Study of Soft Skill Development Through Individual Internship Experiences in a Workplace Setting. The George Washington University. 10784634.  
<https://www.proquest.com/docview/2030074165/864B399E8D184C21PQ/1>

Woya, A. (2019). Empleabilidad de los Graduados en Estadística: Atributos de los Graduados, Competencia y Calidad de la Educación. Investigación en Educación Internacional, 2019, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2019/7285491>

Zapata, SI; Román-Calderón, JP (2021) Soft skills, do we know what we are talking about? Review Of Managerial Science. View Web of Science Researcher  
<https://scholar.google.com/citations?user=44SpQyMAAAAJ&hl=es>

## Otras referencias

El Economista (2021). “Las nuevas skills de liderazgo empresarial más demandadas para 2022” Madrid [Madrid].

<https://www.proquest.com/docview/2599490581/F04F8ABE024942B2PQ/12>

Los Secretos de un líder Exitoso: ¿Qué Hace un líder Experimentado para Triunfar?. Las 4 Las 4 miradas de la gestión empresarial. ABI/INFORM.

## Anexos

### A. Entrevista

# ENTREVISTA SOFT SKILLS DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN LA RSC

La presente encuesta, forma parte de un proyecto de investigación que tiene la finalidad de obtener información relevante acerca de las soft skills del líder y su impacto en la responsabilidad social corporativa. Tome en cuenta que dicha encuesta es completamente anónima y tiene fines estrictamente académicos. Se solicita por favor responda todos los ítems con la mayor sinceridad. Muchas Gracias.

#### 1. Género

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

#### 2. ¿A qué sector pertenece?

*Marca solo un óvalo.*

Público

Privado

3. ¿Cuál es su cargo?

*Marca solo un óvalo.*

Director

Gerente

Jefe

4. ¿Cuántas personas recaen bajo tu responsabilidad?

*Marca solo un óvalo.*

De 1 a 40 personas

De 40 a 80 personas

De 80 a 120 personas

Más de 120

5. ¿Qué formación posee?

*Marca solo un óvalo.*

Undergraduate

Universitario

Máster

Doctorado

6. ¿Maneja idiomas?

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

7. ¿Posee alguna experiencia internacional?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Intercambios

Prácticas

Viajes

8. ¿Cómo es su estructura institucional?

*Marca solo un óvalo.*

Lineal

Jerárquica

A continuación, seleccione el valor siendo 1 muy bajo y 5 muy alto

9. Transparencia: Claridad en la misión y conducta en la comunidad.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Eficiencia: Orientación a resultados

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sostenibilidad: Contribución activa a la conservación del medio ambiente.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12. Colaboración: Mantener relaciones sanas y a largo plazo con sus socios.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Desarrollo Social: ¿Mi empresa cuenta con fuerte participación social en su comunidad circundante?

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Seguridad: Mi empresa invierte en proteger a sus empleados en el trabajo.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Calidad: Mi empresa busca garantizar lo mejor de los servicio/producto a sus clientes.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Responsabilidad Social: Mi empresa contribuye para el bien mayor de la sociedad en la que opera.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Credibilidad: ¿Mi empresa tiene una imagen de integridad en los medios?

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Consistencia: ¿Mi empresa es consistente en su políticas y objetivos comerciales.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Innovación: Mi empresa invierte continuamente en cambio y mejora de sus productos/servicios.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Participación: Mi empresa tiene en cuenta la opinión de sus empleados, por ejemplo, en la toma de decisiones.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Solidaridad: Mi empresa apoya proyectos/ asociaciones dedicadas a causas o minorías sociales.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Respeto: Mi empresa valora a su competencia.

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Desarrollo profesional: Mi empresa invierte en la formación de sus empleados

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **B. Consentimiento de los participantes**

Estimado:

Está invitado a participar en un estudio de investigación sobre SOFT SKILLS DEL LÍDER Y SU IMPACTO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

Este formulario es parte de un proceso llamado "consentimiento informado" para permitirle entender este estudio antes de decidir si participar o no. Este estudio está siendo realizado por una investigador llamado Claudio Jiménez Aedo, quien es estudiante del Máster en Ciencias del Trabajo de la Universidad de Sevilla.

Su participación o no participación no afectará su relación con la empresa ni tampoco tiene influencia en los resultados de sus evaluaciones finales. Su decisión de participar o no participar no pondrá en peligro su puesto dentro de la empresa. Solo es para fines académicos.

Muchas gracias