

## Percepción de Habilidades Blandas requeridas en el mercado laboral para profesionales de Administración de Empresas en la ciudad de La Paz

### Soft Skills required in the labor market of Business Administration professionals in La Paz city, according to the perception of personal recruiting companies

Jenny Vargas Vega 1. Nelson Luis Rodrigo Mendizábal 2.

1. Psicóloga. Docente de la Universidad Privada del Valle La Paz.  
*jvargasv@univalle.edu*
2. Administrador de Empresas. Docente a Tiempo Completo de la Universidad Privada del Valle La Paz.  
*nrodrigom@univalle.edu*

#### RESUMEN

La investigación que a continuación se detalla hace referencia a las Habilidades Blandas que requieren los profesionales de Administración de Empresas para desarrollar tareas encomendadas en organizaciones de la ciudad de La Paz. Dicho estudio fue realizado bajo un sistema de percepciones con destacadas empresas reclutadoras de Recursos Humanos con presencia en la urbe paceña: Dio, Buenas Prácticas, Voyer Group, Etika, Talento y BM Group.

Para el efecto, se ha recurrido a una metodología cuanti-cualitativa, que incluye la utilización de cuestionario y entrevistas. La primera herramienta fue validada mediante la realización de entrevistas de profundidad a expertos para una óptima recogida de la información. Los resultados obtenidos se expresaron de acuerdo con la tipología organizacional (empresa privada, sector público y ONG), contrastándola con sus respectivos niveles organizacionales, a saber: mando superior, mando medio y nivel operativo, detectándose las siguientes Habilidades Blandas demandadas por el mercado laboral paceño:

- Para el **Nivel Mando Superior** se requieren las habilidades de Manejo de Conflictos, Establecimiento de Relaciones mediante la Comunicación de Apoyo y Motivación a Terceros.
- Para el **Nivel Mando Medio**: Trabajo en Equipo, Establecimiento de Relaciones mediante la Comunicación de Apoyo y Creatividad en la solución de Problemas.
- Para el **Nivel Operativo**: Espíritu de Servicio, Buen Trato, Empatía y Sociabilidad.

**Palabras clave:** Habilidades Blandas. Habilidades personales. Habilidades interpersonales. Habilidades grupales. Competencias profesionales. Empleadores.

#### ABSTRACT

The research detailed below refers to the Soft Skills required by the Business Administration services to develop tasks entrusted to organizations in La Paz city. This study was conducted under a system of perceptions with prominent Human Resources Recruitment Companies with a presence in their hometown: Dio, Buenas Prácticas, Voyer Group,



Etika, Talento and BM Group.

For this purpose, a quantitative-qualitative methodology has been used, which includes the use of questionnaires. This instrument was validated through in-depth interviews with experts for an optimal collection of information. The results obtained were expressed with respect to the organizational typology (pro-enterprise, public sector, and NGO's), contrasting them with their organizational levels: Higher command, medium command, and operational level, detecting the following soft skills demanded by the La Paz market labor:

- The **Higher Command Level** requires the following skills: Conflict Management, Establishment of Relations through Support Communication and, Motivation to Third Parties.
- For the **Average Command Level**: Teamwork, Establishment of Relations through Support Communication and, Creativity in solving problems.
- For the **Operative Level**: Spirit of Service, Good deal and, Empathy and sociability

**Keywords:** Soft Skills. Personal Skills. Interpersonal Skills. Group Skills. Professional competences. Employers.

## INTRODUCCIÓN

La experiencia y formación técnica no son los únicos requisitos de los empleadores, pues las exigencias de los cargos son cada vez más complejas y desafiantes. A esta realidad se añade la tasa de desempleo, que ya es una preocupación para la OIT (Organización Internacional del Trabajo), quien hizo un llamado a invertir en los jóvenes para buscar la solución a los problemas de alto desempleo e informalidad, en un momento en el cual en América Latina hay 9,9 millones de personas jóvenes que buscan trabajo sin conseguirlo (de acuerdo CON los datos difundidos en el marco de un foro regional en Santiago de Chile en 2017).

En el contexto de formación universitaria de Bolivia, Gamboa explicita que una de las problemáticas educacionales es la transmisión de conocimientos a los estudiantes, quienes sólo repiten teorías convencionales (2016). Una vez profesionales, además de enfrentarse a contextos estructurales que desfavorecen su incursión en el mercado laboral, dichos conocimientos técnicos de alto nivel no son suficientes para optar por un cargo en una organización paceña, ya que no se le da la debida importancia al desarrollo adecuado de habilidades sociales e interpersonales que les permitan relacionarse con su entorno laboral de manera efectiva.

Esta problemática demanda que la Universidad Privada del Valle ponga mayor atención en la formación y desarrollo de Habilidades Blandas en los futuros profesionales en Administración de Empresas, que pide el creciente mercado laboral que los jóvenes puedan tener mayores posibilidades de inserción y –sobre todo– quedarse en sus fuentes laborales.

Entiéndase que las *Habilidades Blandas* (que son distintas de las técnicas) son las: “...destrezas personales, interpersonales y grupales que tiene una persona para desarrollar un trabajo. Son identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten, 2011).

Para el efecto, se realizó una inspección de Habilidades Blandas desde la mirada de empresas reclutadoras de recursos humanos expertas de la ciudad de La Paz mediante un cuestionario, mismo que fue validado por personalidades del Área de Recursos Humanos, cuyo alcance indagó las principales habilidades blandas requeridas por el mercado laboral paceño.

## Objetivo

Recabar información relacionada con las habilidades blandas que necesita el mercado laboral de los Profesionales en Administración de Empresas para desempeñarse eficiente y



eficazmente en los diferentes sectores de la ciudad de La Paz (sector público, sector privado, Organizaciones No Gubernamentales - ONG).

**METODOLOGÍA**

La investigación tuvo un enfoque mixto cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal descriptivo, que pretendió detectar regularidades y características en el objeto de estudio. Es importante destacar que, en la aplicación del método descriptivo, se utilizaron técnicas de recogida de datos en las diferentes etapas del proceso de investigación.

**Participantes**

El muestreo realizado fue no probabilístico por conveniencia y –a su vez– discrecional, en el que se tomaron en cuenta a las empresas reclutadoras y de selección de personal con sede en la ciudad de La Paz, las cuales estuvieron dispuestas a trabajar en la presente investigación.

Se tuvo un total de 6 participantes como se puede apreciar en el cuadro N°1.

Cuadro N°1. Participantes

DIO	
Buenas Prácticas	
Voyer Group	
Etika	
Talento	
BM Group	

Fuente: Elaboración propia, julio 2018

**Instrumento**

El instrumento básico de recogida de datos

utilizado en la investigación fue el Cuestionario dirigido a las empresas de reclutamiento de personal, basado en el Instrumento de elaboración propia bajo una minuciosa revisión bibliográfica, y contrastación, cuya búsqueda se centró en las Habilidades Blandas según el sector del que se busca personal, a saber: sector público, sector privado y ONG en cada nivel organizacional inspeccionado (mando superior, mando medio y nivel operativo). Por otra parte, cada participante tenía la opción de agregar otras habilidades a cada categoría si consideraban relevantes.

La validación la generó un grupo de expertos, docentes y administrativos de la Universidad Privada del Valle para reconocer su efectividad, tiempo de aplicación, adaptabilidad en cuanto a forma y otros contenidos a través de una prueba piloto (o pretest) antes de proceder a la aplicación masiva.

El tipo de escala es ordinal, en la que la puntuación de dicho instrumento va de 1 o 0 en cada Habilidad Blanda correspondiente al sector y su nivel. Considerando esto y el número de participantes, la puntuación máxima que se tendrá por cada ítem fue de 6 puntos.

**Variable**

La variable enmarcada para el estudio fue la de Habilidades Blandas, entendida como aquellas personales, interpersonales y grupales. Estas fueron medidas en una escala ordinal según la frecuencia que se presentaron en los distintos sectores y niveles (ver cuadro N° 2).

Cuadro N°2. Categorización de variables

	Categorías	Indicadores
Habilidades Blandas	Habilidades personales	12 ítems
	Habilidades interpersonales	5 ítems
	Habilidades grupales	6 ítems

Fuente: Elaboración propia, julio 2018

### Ítems por categorías

#### a) Habilidades personales

- Desarrollo del autoconocimiento
- Autoconfianza
- Manejo del estrés personal
- Creatividad en la solución de problemas
- Asertividad
- Actitud positiva
- Escucha activa
- Espíritu de servicio
- Autocontrol emocional
- Sentido común
- Sentido de urgencia
- Adaptación del cambio

#### b) Habilidades interpersonales

- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo
- Manejo de poder e influencia positiva en los demás
- Motivación a los demás
- Manejo de conflictos
- Buen trato hacia los demás

#### c) Habilidades grupales

- Delegación
- Formación de equipos efectivos
- Trabajo en equipo
- Liderar el cambio positivo
- Respeto y tolerancia
- Empatía y sociabilidad

### Definiciones

**a) *Habilidades personales:*** Son capacidades, conductas y estrategias que permiten a la persona construir y valorar su propia identidad, actuar competentemente y afrontar las demandas, los retos y las dificultades laborales.

**b) *Habilidades interpersonales:*** Son capacidades, conductas y estrategias para garantizar una adecuada interacción con otras personas.

**c) *Habilidades grupales:*** Son capacidades, conductas y estrategias que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo para lograr un objetivo en común.

### RESULTADOS

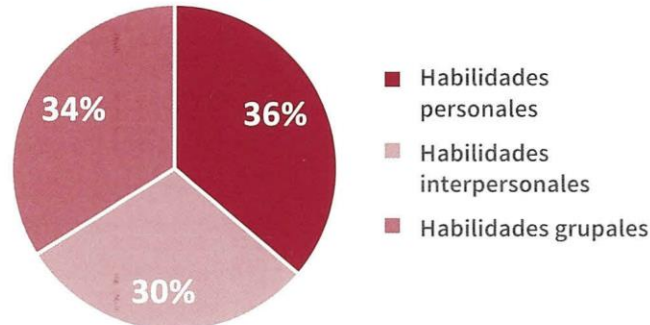
Los resultados se pueden apreciar tanto desde el punto de vista de sectores, como de niveles en relación con las Habilidades Blandas.

En lo que respecta a los sectores público y privado, se percibe que, en cuanto a los tipos, se requieren las Habilidades Blandas de manera proporcional; es decir, los profesionales deben contar con



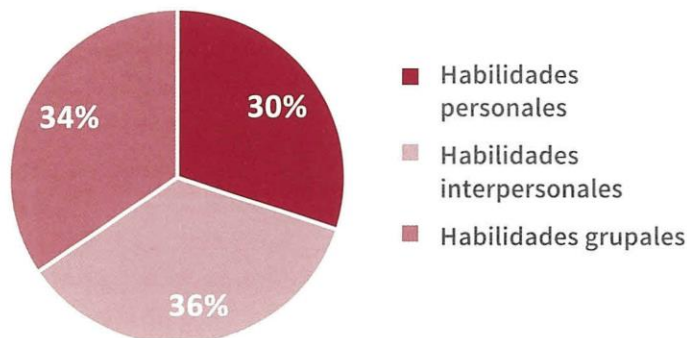
habilidades personales, interpersonales y grupales de manera equilibrada para desarrollar un trabajo exitoso (ver gráficos N°1 y N°2).

Gráfico N°1. Distribución de datos según la presencia tipo de Habilidades Blandas en el sector privado



Fuente: Elaboración propia, julio 2018

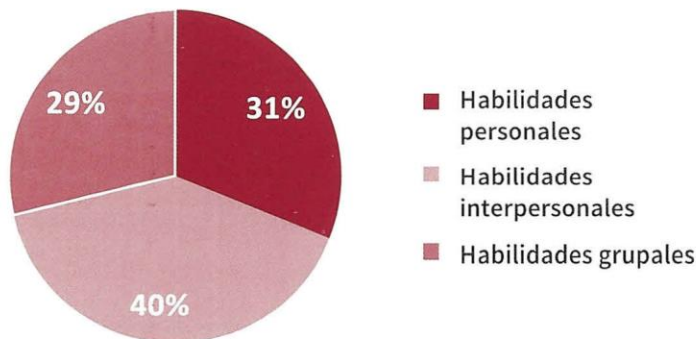
Gráfico N°2. Distribución de datos según la presencia tipo de Habilidades Blandas en el sector público



Fuente: Elaboración propia, julio 2018

En cambio, en las ONG se requiere, en mayor medida, las Habilidades Interpersonales como establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo y el manejo de poder e influencia positiva en los demás, entre otras, tal como se presenta en el gráfico a continuación (ver gráfico N°3).

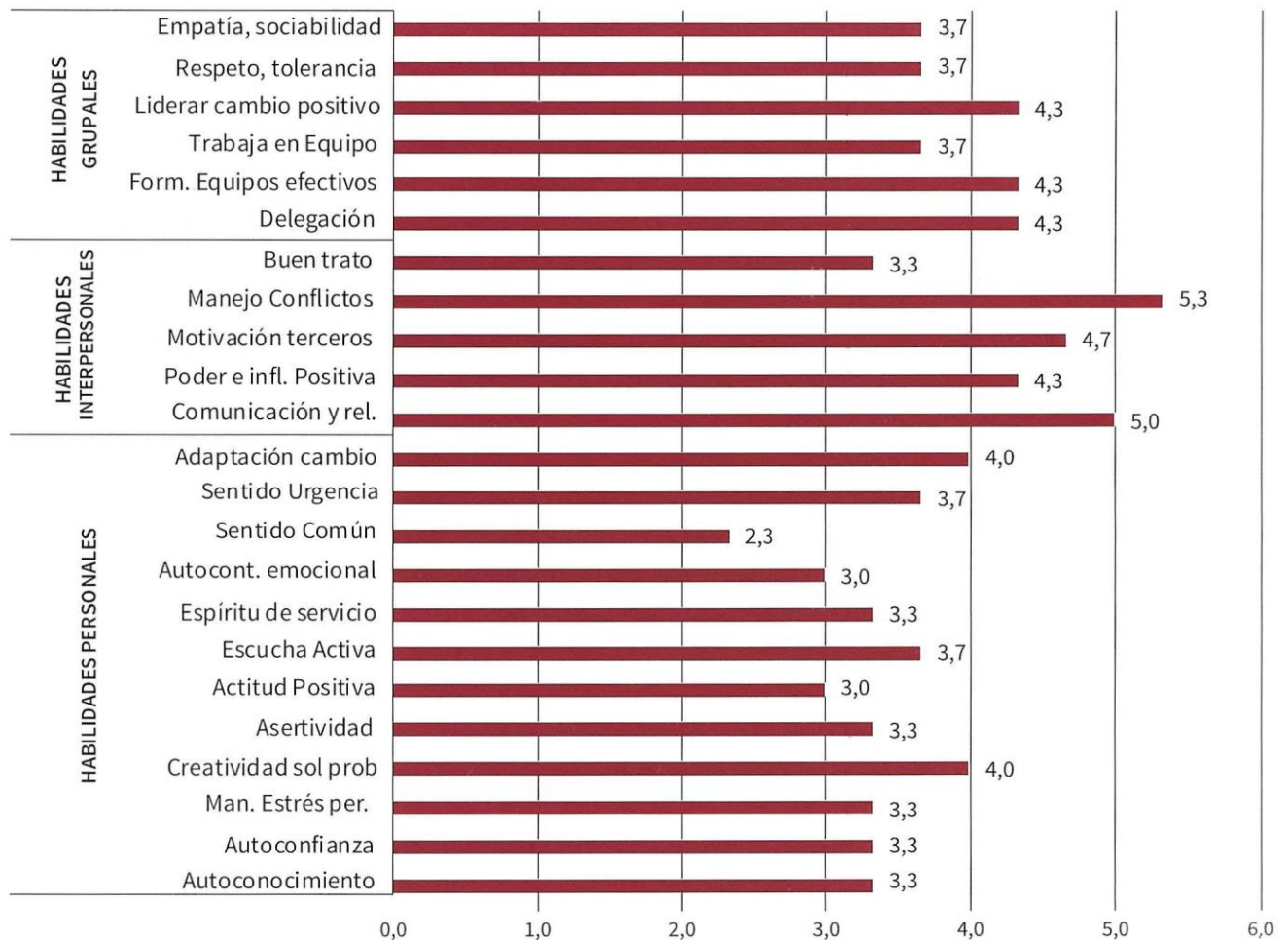
Gráfico N° 3. Distribución de datos según la presencia tipo de Habilidades Blandas en ONG



Fuente: Elaboración propia, julio 2018

Respecto a las Habilidades Blandas según el nivel organizacional inspeccionado, independientemente del sector anteriormente citado, se han encontrado los siguientes resultados gráficos (ver gráficos N°4, N°5 y N°6).

Gráfico N° 4. Distribución de datos según habilidades requeridas en el Nivel Superior

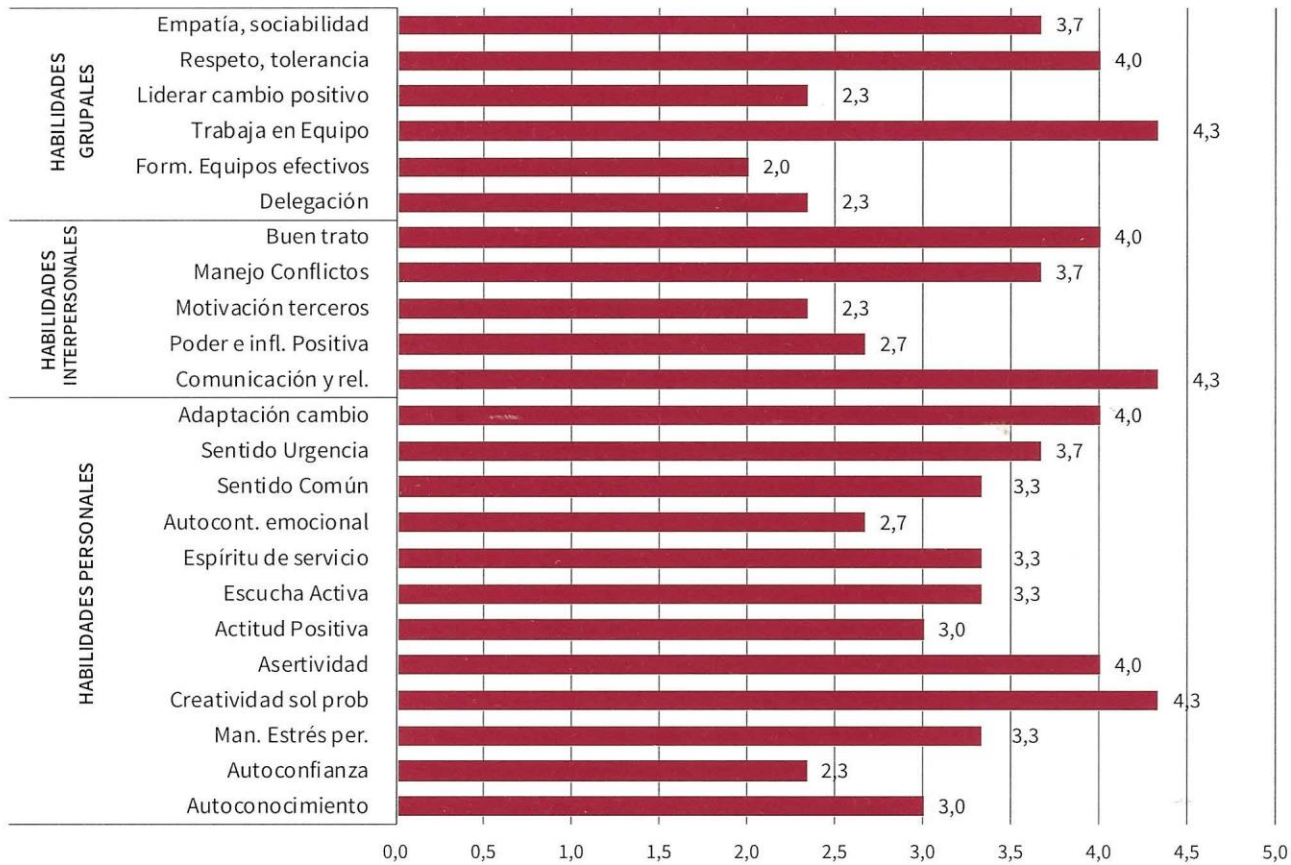


Fuente: Elaboración propia, julio 2018

El gráfico precedente nos muestra la distribución de Habilidades Blandas (personales, interpersonales y grupales) requeridas con mayor urgencia por las empresas paceñas, encontrándose mayor presencia de las interpersonales para el nivel superior. Según la percepción de las empresas reclutadoras de Recursos Humanos, estas son:

- Manejo de conflictos
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo
- Motivación a terceros

Gráfico N° 5. Distribución de datos según habilidades requeridas en mandos medios



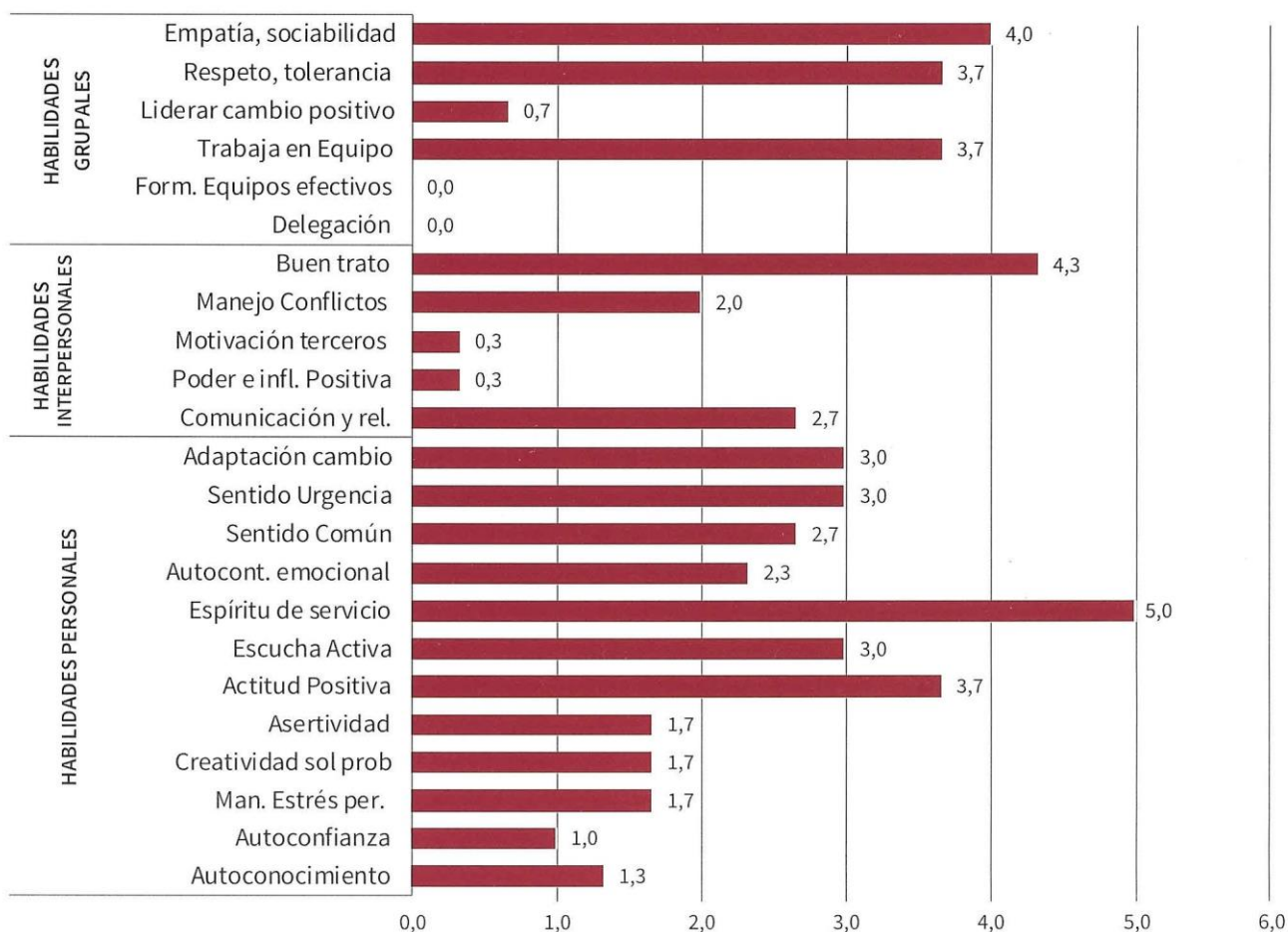
Fuente: Elaboración propia, julio 2018

La distribución de Habilidades Blandas (independientemente de su naturaleza personal, interpersonal o grupal) para los mandos medios, según la mayoría de las empresas reclutadoras de personal, se presenta como sigue:

- Trabajo en Equipo
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo
- Creatividad en la solución de problemas



Gráfico N°6. Distribución de datos según habilidades requeridas en el nivel operativo



Fuente: Elaboración propia, julio 2018

La distribución de Habilidades Blandas (independientemente de su naturaleza personal, interpersonal o grupal), para el nivel operativo, según la mayoría de las empresas reclutadoras de personal, se presentan de la siguiente forma:

- Espíritu de servicio
- Buen trato
- Empatía y sociabilidad

## DISCUSIÓN

Las conclusiones son las siguientes:

1. Tras la captura e interpretación de la información cualitativa obtenida de las entrevistas realizadas a empresas reclutadoras expertas de Recursos Humanos de la ciudad de La Paz, se encontró un hallazgo por demás importante relacionado al nivel de desempeño laboral de profesionales



egresados de la Universidad Privada del Valle: que se desenvuelven correctamente respecto a conocimientos y prácticas (conocidas como habilidades duras); sin embargo, se presenta una escasa y hasta nula presencia de Habilidades Blandas (sino en el total, al menos en la mayoría), lo cual dificulta el desempeño y éxito en el desarrollo de sus funciones, por lo que se solicitó que urgentemente se formen profesionales con ambos tipos de habilidades.

2. Cuando un profesional en Administración de Empresas es contratado en el mercado laboral no solamente se toma en cuenta sus conocimientos técnicos, sino también predominan –en función al cargo y al tipo de empresa– las Habilidades Blandas.

3. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

- a) Se percibe que los sectores privado y público requieren las habilidades: personales, interpersonales y grupales de manera proporcional.
- b) En las ONG se requiere en mayor medida las habilidades interpersonales (40 %).

4. Respecto a las tres habilidades más importantes detectadas por Nivel Organizacional se requieren:

a) Nivel Mando Superior, que ha presentado en su mayoría la necesidad de requerimiento en Habilidades Interpersonales como ser:

- Manejo de conflictos
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo
- Motivación a terceros

b) Nivel Mandos Medios, interesado en:

- Trabajo en equipo, que corresponde a las Habilidades Grupales
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo, que corresponde a las Habilidades Interpersonales
- Creatividad en la solución de Problemas, que corresponde a las Habilidades Personales

c) Nivel Operativo, que toma en cuenta:

- Espíritu de Servicio, que corresponde a las Habilidades Personales
- Buen Trato, que corresponde a las Habilidades Interpersonales
- Empatía y Sociabilidad, que corresponde a las Habilidades Grupales.

5. Se recomienda que la Universidad Privada del Valle prepare y capacite mediante talleres o seminarios el desarrollo de Habilidades Blandas, sin descuidar las competencias técnicas en la formación de los futuros profesionales en la ciudad de La Paz, enfatizando fundamentalmente en las nueve habilidades que se han identificado en el presente estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Gamboa, F. (2016). Debilidades y Retos de la educación universitaria. Consultado el 15 de junio de 2018, Página Siete. Recuperado de: <http://www.paginasiete.bo/ideas/2016/1/3/debilidades-retos-educacion-universitaria-81827.html>
- (2) Whetten, DA. Cameron, KS. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación; p. 9

**Bibliografía consultada**

- (1) Alles, M. (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- (2) Bassi, M., Busso, M., Urzúa S. y Vargas, J. (2012). Desconectados, Habilidades, Educación y Empleo en América Latina. Washington D.C. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- (3) Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Colombia: Estudios Gerenciales Universidad ICESI. p. 34-35.
- (4) Gardner, H. (1995). Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica. Barcelona, España: Paidós.
- (5) Gutiérrez, E. (2010). Competencias Gerenciales. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- (6) Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum J. (2008). Administración: Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- (7) McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist Association, 29(1): 59.  
<https://doi.org/10.1037/h0034092>  
PMid:4684069
- (8) Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Paraguay: Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT).
- (9) Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. México: Pearson Educación.
- (10) Spencer, L. Spencer, S. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York, EE.UU.: Wiley & Sons.





**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

*Copyright (c) 2020 Jenny Vargas Vega l.; Nelson Luis Rodrigo Mendizábal*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)