



# Estudio bibliométrico de las habilidades blandas como competencias fundamentales para el liderazgo a nivel gerencial en las organizaciones

*Bibliometric study of soft skills as fundamental competencies for leadership at the managerial level in organizations*

 Stefanny Sáez Meza<sup>1</sup>  
 Daniel Gómez González<sup>2</sup>

## Resumen

*Con esta investigación, se tendrá un acercamiento científico de cómo se está moviendo el mundo con las nuevas competencias y tendencias que están transformando las organizaciones. También, determinar la relación entre el liderazgo y las habilidades blandas a nivel gerencial, buscando consolidar las competencias del recurso humano y su adecuada adaptación.*

*En la época actual, algunas empresas ven la necesidad de formar y fortalecer las habilidades blandas en los niveles directivos con el fin de lograr los objetivos de la estrategia organizacional, formarse en liderazgo y aumentar el rendimiento de sus equipos colaborativos, en un mundo cambiante y dinámico en el que se busca sobreponerse a adversidades y potencializar las capacidades de las personas.*

*El objetivo de esta investigación es a través de un estudio bibliométrico, conocer el aporte científico de artículos de investigación en las universidades de todo el mundo sobre el tema de las habilidades blandas en las organizaciones y su influencia a nivel gerencial para el logro de las metas empresariales con el recurso humano.*

*Esta investigación se realizará con un análisis de redes en VOSviewer y Scopus, también se hará una revisión bibliométrica en el tema del manejo de habilidades blandas en el liderazgo, con el que se desarrollará este objetivo.*

*De acuerdo a lo hallado, existen gran cantidad de artículos en los últimos 20 años, donde cada vez más los investigadores de profesión y estudiantes universitarios del mundo están adaptando este tipo de herramientas como de vital importancia para su aprendizaje no solo de su profesión, sino como verdaderas personas que pueden conocer, validar, aprender y crear conocimiento.*

## Palabras clave:

*Desarrollo Humano, Gerente, Habilidades Blandas, Líder, Organizaciones Comerciales.*

---

<sup>1</sup> Universidad Santo Tomás, Medellín-Antioquia, Colombia, stefanny.saez@ustamed.edu.co.

<sup>2</sup> Universidad Santo Tomás, Medellín-Antioquia, Colombia, daniel.gomez@ustamed.edu.co.

## **Abstract**

With this research, we will have a scientific approach to how the world is moving with the new skills and trends that are transforming organizations. Also, determine the relationship between leadership and soft skills at the managerial level, seeking to consolidate the competencies of human resources and their adequate adaptation.

In the current era, some companies see the need to train and strengthen soft skills at management levels in order to achieve the objectives of the organizational strategy, train in leadership and increase the performance of their collaborative teams, in a changing world and dynamic in which we seek to overcome adversity and enhance people's capabilities.

The objective of this research is, through a bibliometric study, to know the scientific contribution of research articles in universities around the world on the topic of soft skills in organizations and their influence at the managerial level to achieve business goals with human resources.

This research will be carried out with a network analysis in VOSviewer and Scopus, a bibliometric review will also be carried out on the topic of managing soft skills in leadership, with which this objective will be developed.

According to what was found, there are a large number of articles in the last 20 years, where more and more professional researchers and university students around the world are adapting this type of tools as vitally important for their learning not only about their profession, but as real people who can know, validate, learn and create knowledge.

## **Keywords:**

Human development, Leadership, Managers, Organizations, Soft Skills

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad algunas empresas ven la necesidad de formar y fortalecer las habilidades blandas en los niveles directivos con el fin de lograr los objetivos de la estrategia organizacional, principalmente relacionados con las competencias en habilidades blandas en el liderazgo de gerentes con un enfoque organizacional, así como en las que se pretende hacer énfasis las cuales son: inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo. (Liliana, 2020)

Para el BID (2017) Las competencias tecnológicas como las soft skills son atributos personales que para las empresas son primordiales debido a que se requiere eficacia y eficiencia en las labores y es necesario relacionarse con estos atributos con otros individuos y en donde también se considera como algunas características de la personalidad de los empleados el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, la gestión efectiva del tiempo, incluso se habla del manejo del stress, el liderazgo, la comunicación efectiva, la escucha activa y empatía.

Según Hidalgo (2019) manifiesta que el reto actual se encuentra en preparar a los trabajadores para seguir actualizando sus habilidades que serán la piedra angular de conocimientos posteriores y la acumulación de habilidades a lo largo de la vida.

De acuerdo con Guerra-Báez (2019), en el plano mundial, una de las investigaciones sobre habilidades blandas con mayor impacto es la del Banco Interamericano de Desarrollo, esta se efectuó entre el 2008 y el 2010 y que buscó observar sistemáticamente las habilidades blandas en Chile, Argentina y Brasil para establecer la relación entre la escolaridad y la educación para jóvenes en el contexto laboral.

El objetivo de esta investigación es entender las competencias blandas como una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a los líderes para conseguir sus objetivos. Asimismo, concientizar a los lectores la importancia de incorporar estas habilidades en el estilo de liderazgo en un mundo laboral exigente y retador que demanda equipos y compañías cada vez más humanas para cuidar el talento y crear equipos cada vez más competitivos y colaborativos, teniendo en cuenta la importancia de que el entorno laboral debe ser cada vez más cercano a las personas buscando su bienestar y salud mental.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### Metodología

Esta investigación se realizó con un análisis de redes en software VOSviewer, también se hizo una revisión bibliométrica en el tema del manejo de habilidades blandas en el liderazgo con el que se desarrolló el objetivo del presente trabajo, se identificaron variables que desarrollan las competencias blandas y así dando bases para una investigación más en profundidad.

El análisis bibliométrico es un método documental con el que fundamentalmente, por una parte, se realiza el estudio del tamaño, crecimiento y distribución de los documentos científicos y por otra la indagación de la estructura y dinámica de los grupos que producen y consumen dichos documentos y la información que contiene (De Dios, J. G., Moya, M., & Hernández, M. M., 1997).

Según Rodríguez y Gallego (2019), los análisis bibliométricos han adquirido un notable peso en la comunidad científica, por cuanto proporcionan información relevante sobre el estado actual de las áreas de conocimiento.

Para la extracción de toda la información contenida en esta investigación, se utilizaron importantes herramientas de base de datos científicas como es Scopus la base de datos más grande de referencias bibliográficas, incluye resúmenes y citas de artículos de revistas científicas revisadas, como libros, actas de conferencias, entre otros. Esta base de datos es fundamental para realizar estados del arte en procesos de investigación y para determinar la producción científica de un investigador, un grupo o una institución. La funcionalidad utilizada con la ecuación de búsqueda es el analizador de resultados de búsqueda con el que se obtuvo toda la información necesaria gráfica y estadísticamente de los diferentes artículos publicados del tema investigado y VOSviewer una herramienta de software para construir y visualizar redes bibliométricas con la capacidad llegar a revistas, investigadores o publicaciones, se pueden construirse en base a citas, acoplamiento bibliográfico, co-citas o relaciones de autorías., estas bases de datos son unas de las más completas y utilizadas a nivel mundial. En dicho proceso investigativo, es necesario estructurar una ecuación de búsqueda que detallaremos más adelante, con las palabras clave propicias para que el material hallado contribuyese muy específicamente a nuestro tema investigado.

Con la utilización de este tipo de herramientas, como resultado se presenta una revisión detallada de dimensiones como la cobertura, la recuperación de información y las herramientas de análisis de fuentes y autores presentes en cada una, además de métricas de impacto específicas. (Codina et al., 2020).

Los tipos de figuras que se realizaron son lineales y de columnas, fueron hechos por elaboración propia a través de Microsoft Excel, con información de los resultados obtenidos, datos extraídos desde la plataforma Scopus, esto contiene aparte de artículos, revistas indexadas de Gold Open Access, más de 210.000 libros, más de 8 millones de actas de congresos, documentos en open Access y cubre 40 idiomas.

Además, se creó una ecuación de búsqueda que se describe más adelante, donde se construyeron las figuras de análisis de tendencias investigativas. Con VOSviewer se realizó la elaboración de mapas basados en datos de dicha red con palabras claves como: países, autores, universidades y organizaciones.

### **Ecuación de búsqueda**

La ecuación de búsqueda construida para investigar información en Scopus referente a nuestro tema es TITLE-ABS-KEY((soft AND skills OR "emotional intelligence" OR "Human development" OR occupational OR "Assertive Communication" OR interpersonal) AND (managers OR executive OR leader)), con un total de 892 artículos relacionados.

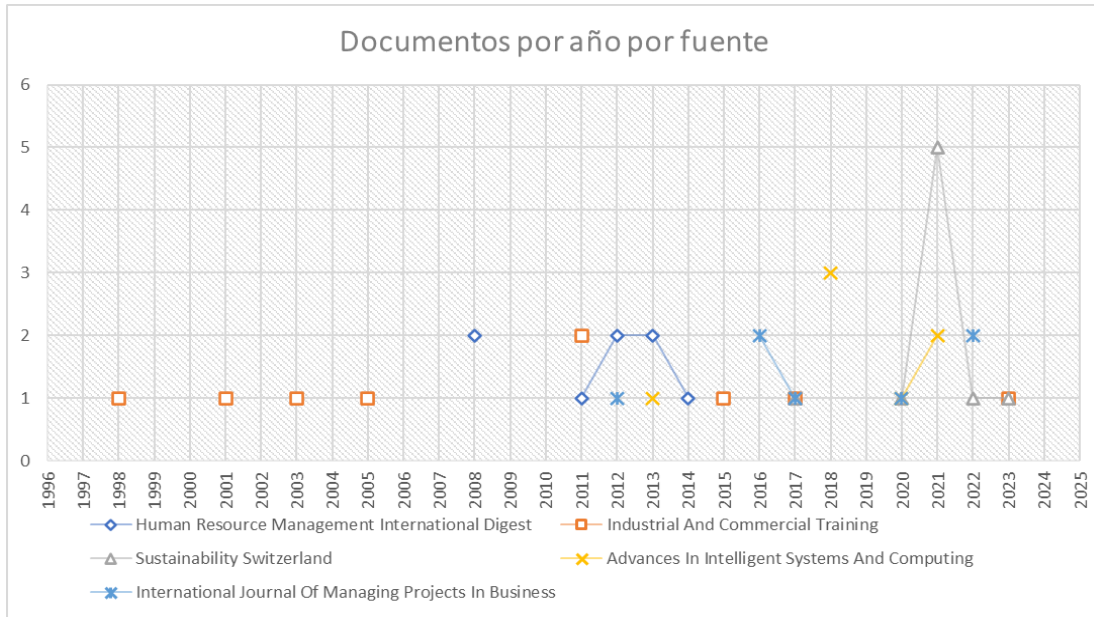
### 3. RESULTADOS



**Figura 1. Documento por año**

Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus (1982 - 2023)

La figura 1 se elaboró mediante datos tomados a partir de la plataforma Scopus donde se tomó como evidencia 892 artículos publicados desde el año 1982 hasta 2023, siendo el año 2022 el periodo en donde más se han publicado artículos de comunidades científicas de investigación sobre habilidades blandas en las organizaciones comerciales. Esta gráfica lineal o figura permite visualizar los cambios y las tendencias que se han presentado a lo largo de 41 años hasta lo que va del 2023, relacionado con las publicaciones en Scopus, donde el comportamiento de la información es ascendente en el que a partir de 2016 se publican más de 50 artículos sobre el tema investigado.



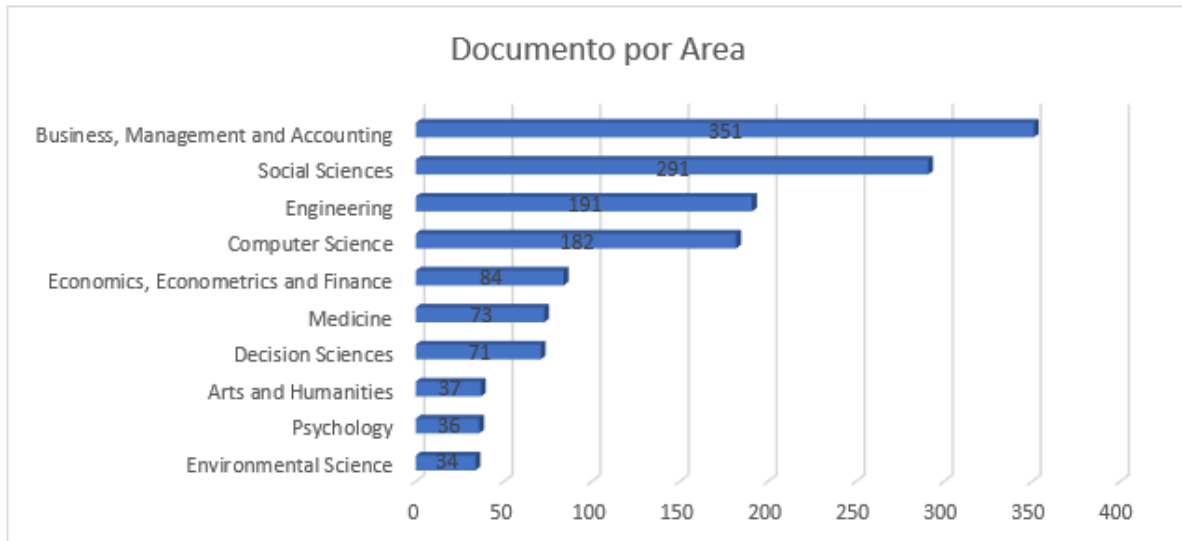
**Figura 2. Documento por año por fuente**  
 Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus (1998 - 2023)

El tema de habilidades blandas es investigado por fuentes de diferentes disciplinas, siendo las áreas industriales y comerciales las que más han aportado con sus publicaciones desde los años 90 hasta la actualidad. La revista que más ha realizado publicaciones es Industrial and Commercial Training con 9 artículos desde 1998 hasta 2023, mostrando la importancia de las habilidades blandas como herramientas de liderazgo, la inteligencia emocional y pensamiento crítico. También hay fuentes de diferentes áreas de interés, tales como Advances in Intelligent Systems and Computing y Human Resource Management International Digest, los cuales también han publicado artículos relacionado con estos temas.



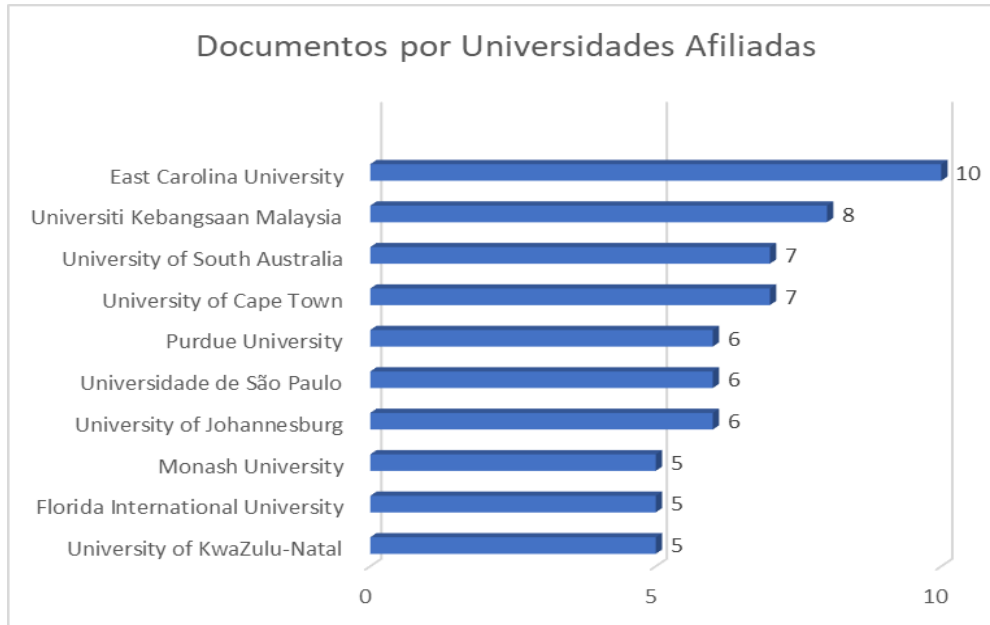
**Figura 3. Documento por autor**  
 Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus

La figura 3, Documento por autor, muestra el gran aporte en investigaciones realizadas por autores que más artículos han publicado relacionados al tema como Weber y Crawford, con publicaciones que son de universidades de EEUU, de las cuales se pueden resaltar algunas como Auburn University, Woodbury University y East Carolina University.



**Figura 4. Documento por área**  
Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus

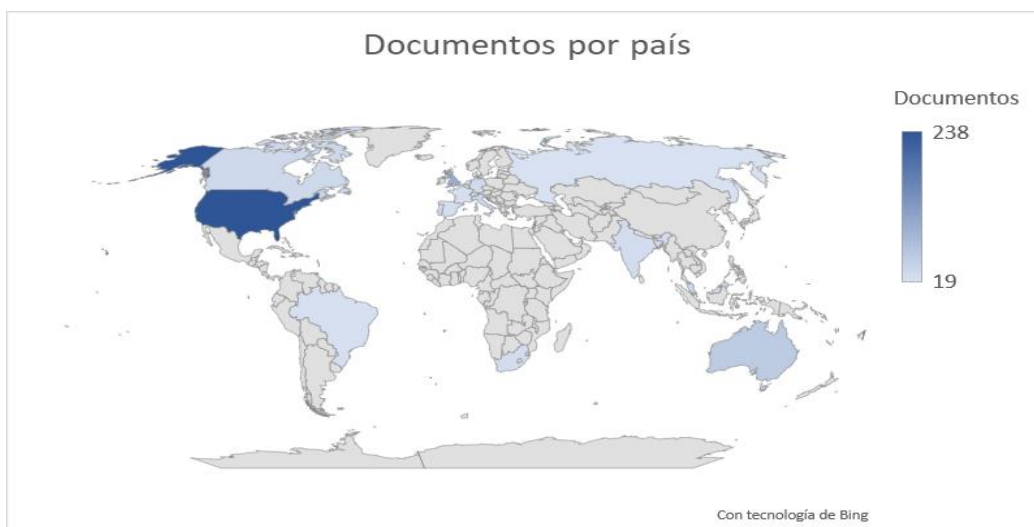
En la figura 4, Documento por área, muestra que las habilidades blandas pueden estar inmersas en diferentes disciplinas, no solamente en el mundo comercial donde está enfocada esta investigación. Áreas como la Administración, Ingeniería, Economía, Medicina, Humanidades, Psicología, entre otras, aplican y estudian este tipo de conocimientos. Las investigaciones están realizándose en múltiples campos del mundo empresarial. Los campos como la Contabilidad, Administración, Negocios y Ciencias Sociales son las que más aportes han hecho los investigadores con más de 600 publicaciones, evidenciando lo necesario del desarrollo e investigación de estas competencias blandas en la economía y la sociedad.



**Figura 5. Documento por Universidades afiliadas**

Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus

La Universidad afiliada con mayor investigación en habilidades blandas en el mundo empresarial es East Carolina University de EEUU, también es importante agregar que hay presencia a destacar en países como Sudáfrica, Malasia y Australia, donde el aporte en dichos países de artículos científicos en el tema es de muchos investigadores asociados a estas universidades donde se encuentran recursos y apoyo para la publicación de productos de estudiantes, docentes y demás personas involucradas. Los diferentes enfoques de las universidades estadounidenses como East Carolina University, Purdue University y Florida International University son en facultades de estudio en Negocios, Administración y Contabilidad que actualmente tiene 22 publicaciones sobre el contenido de habilidades blandas y liderazgo. Sin embargo, universidades de Sudáfrica tienen 11 publicaciones y en Malasia 6 artículos en las facultades de estudio mencionadas.



**Figura 6. Documento por país**

Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus



## Gráficas por las Organizaciones

university of technology sydney

university of defence, brno, c

university of dayton, united s

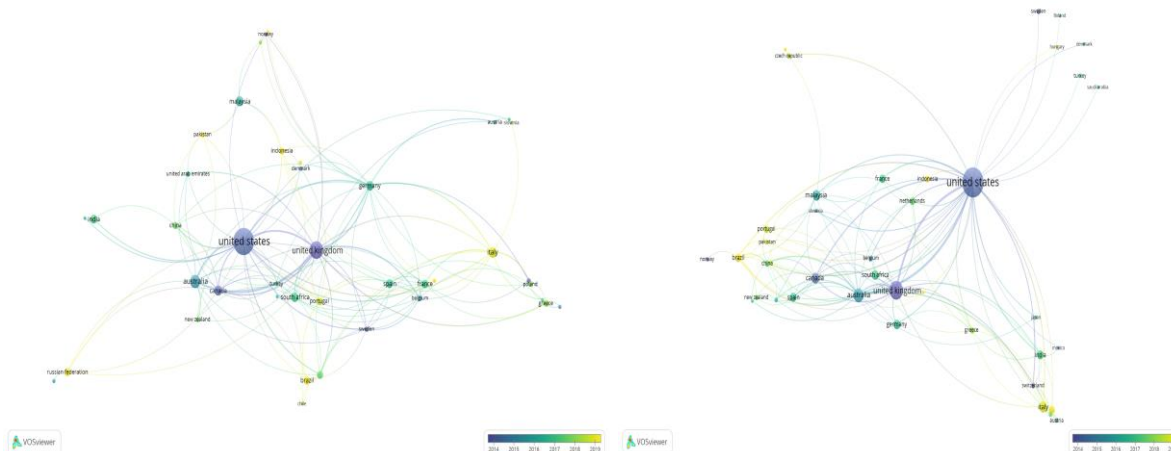
queensland university of techn

### **Figura 7. Gráfica por organizaciones**

Fuente: Elaboración propia a partir de VOSviewer

Aunque es común observar que publicaciones que sobresalen son de instituciones americanas, en la figura 7, podemos evidenciar que dos universidades del continente australiano como Queensland University of Technology y University of Technology de Sydney también hacen presencia en artículos con relación al tema investigado, es por ello que la herramienta como VOSviewer no traza líneas que relacionan las universidades de EEUU, Australia y República Checa que son las que proporciona la investigación.

### Gráfica por Países



**Figura 8. Gráfica por países y citas por países**  
Fuente: Elaboración propia a partir de VOSviewer

En la figura 8, los países que mayor aporte en publicaciones tienen son Estados Unidos y Reino Unido. Aunque de cada continente se evidencian países que los representan, estos dos mencionados desde el 2014 tienen mayor influencia en las investigaciones de habilidades blandas y liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, desde 2019 han emergido países como Brasil, Indonesia, Pakistán entre otros, con artículos de investigación, enriqueciendo más los aportes a las comunidades científicas y bases de datos.

En las investigaciones que se han realizado a nivel mundial los países que más han citado artículos ya publicados son Estados Unidos, Reino Unido, Australia y alrededor del 2019 se puede evidenciar que Brasil, República Checa, Italia entre otros han citado investigaciones relacionadas al tema, lo cual muestra el interés de estos nuevos países por conocer y entender la importancia de este y el impacto que puede tener en las organizaciones y vida personal de cada individuo.

## 4. DISCUSIÓN

Uno de los principales propósitos de esta investigación es realizar una revisión relacionada con la necesidad de las habilidades blandas en el desarrollo del capital humano en las organizaciones, más específicamente a nivel directivo y gerencial, puesto que el liderazgo demandado en la actualidad impacta directamente en la consecución de los objetivos estratégicos y en el crecimiento integral de una compañía, donde se ven involucradas todas las áreas de ella, tales como Administración, Ingeniería, Economía, Medicina, Humanidades, Psicología, entre otras.

El hecho de que aproximadamente a inicios del siglo actual, ha aumentado el interés en las compañías de conocer el desarrollo de estas competencias en los empleados y lo positivo que puede ser, hace que cobre mayor importancia. Y, asimismo, las universidades e investigadores han hecho un gran aporte científico al estudio de las soft skills en todos los ámbitos. En este análisis bibliométrico, se evidenció un gran número de publicaciones en diferentes instituciones, siendo EEUU uno de los países con mayor investigación.

Esta investigación no podría solamente verse como un simple análisis estadístico, sino que pretende aportar con alternativas prácticas basadas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, así como en la experiencia personal y profesional de los autores.

## 5. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en nuestra investigación se pudo contemplar la necesidad que hoy en día tienen las organizaciones de tener en sus empleados personas idóneas con capacidades de laborar con una visión al logro de objetivos y esto se obtiene brindando las herramientas suficientes para tener personas competitivas en un ambiente laboral sano, al mismo tiempo fue posible tener un acercamiento de cómo se está moviendo el mundo con las nuevas competencias organizacionales y las nuevas tendencias que involucran directamente con los empleados de cualquier compañía.

Con la información encontrada en bases de datos como Scopus vemos que Estados Unidos es uno de los países con más artículos publicados sobre las habilidades blandas en universidades como East Carolina University, aunque es importante agregar que hay presencia a destacar en países como Sudáfrica, Malasia y Australia. Las áreas de mayor importancia o necesidad al investigar competencias blandas son Administración, Negocios y Contabilidad, incluso por encima de áreas más en común con temas humanos como Psicología, Ciencias Sociales y Humanidades, aun así, siendo un conocimiento multidisciplinario.

Al investigar los diferentes artículos, encontramos publicaciones desde los años 80, pero ha habido un crecimiento exponencial en investigaciones desde 2010 y 2020. Cada vez más los investigadores de profesión y estudiantes universitarios del mundo están adaptando este tipo de herramientas como de vital importancia para su aprendizaje no solo de su profesión, sino como verdaderas personas que pueden conocer, validar, aprender y crear conocimiento, desde el uso correcto de la información y respeto por la propiedad intelectual de los investigadores de todo el mundo.

Hoy cada vez más en el mundo empresarial estamos entendiendo la importancia de “humanizar” el empleo y las organizaciones. Con gran incremento desde los años 2010, las competencias blandas están siendo herramientas estratégicas con beneficios tanto para productividad empresarial como para la adaptación laboral de los seres humanos a los espacios y equipos de trabajo. Competencias como “Soft skills”, “leadership” y “human” son claves para las organizaciones que deseen desarrollar este tipo de habilidades tan demandadas en el mundo laboral actual. Tratando fenómenos complejos como los que tienen que ver con el ser humano, se está fortaleciendo el desempeño del empleado a su trabajo y encontrando a su vez un propósito de vida que permita identificarse con la cultura organizacional y su desarrollo profesional, que conviva en comunión con los objetivos de cada compañía a la que pertenece.

Los líderes de cada área y directivos también están llamados a desarrollar habilidades blandas para un mejor desarrollo de sus equipos en el cumplimiento de los objetivos y en la interrelación de los colaboradores. Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos y profesionales son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de “líder”. He aquí la importancia de desarrollar este tipo de competencias para aumentar la productividad y fidelizar el personal con el fin de que desenvuelva todo su conocimiento al servicio de las compañías.

## **AGRADECIMIENTOS Y FINANCIACIÓN**

Esta investigación bibliométrica fue el resultado de arduo esfuerzo durante dos semestres de estudio, para el crecimiento profesional de los autores del presente artículo.

## **CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES**

La investigación fue realizada a la par donde los participantes realizaron búsquedas en diferentes artículos de revistas, identificando el alcance que ha tenido el desarrollo de las habilidades blandas desde el punto de vista del liderazgo en un nivel gerencial en varios países y el impacto positivo que puede causar en una empresa, además se proponen las capacitaciones como opción de mejora de estas competencias sociales que son clave para el desarrollo empresarial.

## REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo, BID 2017, La importancia de las habilidades blandas para las PYMES. Recuperado de : <http://conexionital.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes>
- De Hidalgo, U. A. D. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio / *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760>
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.  
<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Goleman, D. (2011). *Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas* (Ensayo) (1.a ed.). Editorial Kairós, S. A.
- Jurado, E. A. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37045>
- Vásquez, S. J. A. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes / *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista científica de la Facultad de Humanidades*. <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/470>
- Gamero, M. E. G. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare boletín científico de la escuela superior de Actopan*, 6(11).  
<https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Flores Canto, F., Pozo Curo, C., Flores Conislla, L. D., & Adatao Medina, W. A. (2021). Desafíos del Liderazgo Transformacional en asuntos de Ciberseguridad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 417-429.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.27>
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.
- Fabiola, R. S. C. (2020, julio 10). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid*.  
<http://hdl.handle.net/10882/9772>
- Selman, J. (2014). *Liderazgo*. Pearson Educación. Recuperado de [https://www.academia.edu/download/54887419/LIDERAZGO\\_JIM\\_SELMAN...\\_BUENO.pdf](https://www.academia.edu/download/54887419/LIDERAZGO_JIM_SELMAN..._BUENO.pdf)
- Benítez Moncada , K. P., & Panchi Castro, N. G. (2019). Habilidades Del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). *Recuperado a partir de* <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>

- Molina-Germán, J. O., Pérez-Melo, A. Y., & Lizárraga-Salazar, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36-43.  
<https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Albornoz, J. C. (2019). Impacto de los procesos de gestión de calidad, gestión tecnológica y control de gestión en organizaciones comerciales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/35237>
- Rodríguez Fuentes, A., & Gallego Ortega, J. L. (2019). Análisis bibliométrico sobre educación especial. *Profesorado: revista de curriculum y formación del profesorado*. Recuperado de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/189407/An%C3%A1lisis.pdf?sequence=1>
- Codina, L., Morales Vargas, A., Rodríguez Martínez, R. y Pérez Montoro, M. (2020). *Uso de Scopus y Web of Science para investigar y evaluar en comunicación social: análisis comparativo y caracterización*. *index.comunicación*, 10(3), 235-261.  
<https://doi.org/10.33732/ixc/10/03Usodes>
- Gutiérrez Avilés, M. J. (2022). Las habilidades blandas más buscadas en tiempos de pandemia por 5 empresas multinacionales del sector de servicios en Costa Rica, en el primer semestre del 2021. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/6988>
- Beatriz, M. T. L. (2019). La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental- Sede Arequipa. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/7525>
- De La Ossa V, Jaime. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1), 01. Epub November 02, 2022. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>