

Influencia de las powerskills en el liderazgo, contexto de la educación superior, caso Universidad Santo Tomás Medellín

Influence of powerskills in leadership, higher education context. case of Universidad Santo Tomas Medellin.

- Juan Camilo Patiño  ¹
- Esteban Ospina Gómez  ²
- Javier Francisco Mejía Puche  ³

DOI: <https://doi.org/10.26495/e3q6pa02>



Resumen

Las powerskills (habilidades impulsoras) se refieren a capacidades y comportamientos clave que simplifican la colaboración con colegas y contribuyen al éxito laboral de los profesionales, equipos y organizaciones. Estas habilidades, son equiparables a las softskills (habilidades blandas) o habilidades sociales. Sin embargo, se destacan por proporcionar un valor significativo a los profesionales y se consideran esenciales para asegurar un continuo éxito en los negocios, yendo más allá de simplemente complementar el perfil profesional, sino impulsando directamente el desempeño y generando mayores probabilidades de éxito en proyectos y organizaciones. Por tanto, este artículo tiene como propósito la identificación teórica y práctica de la influencia de las powerskills en el liderazgo en el contexto de la educación superior, caso Universidad Santo Tomás sede Medellín. Para la metodología usada en esta investigación se realizó un análisis bibliométrico utilizando como base de datos a SCOPUS, haciendo un análisis de redes con VOSviewer para identificar el crecimiento científico y las categorías relacionadas con las powerskills/softskills. Con base en esta información, se construye un cuestionario que es aplicado a los líderes de niveles táctico, estratégico y de alta dirección de la universidad. El resultado de la percepción de los líderes mediante análisis de gráficos evidencia el nivel de influencia de las habilidades impulsoras en su gestión. Entre los resultados hallados, se encuentra que las powerskills desde la percepción de los líderes, se muestra en un nivel alto, demostrando diversas estrategias para ejercer el liderazgo de sus equipos con apropiación y generando confianza en sus miembros.

Palabras clave:

Sector Educativo, gestión de personal, habilidades blandas, liderazgo.

¹ Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia, camilo.patino@ustamed.edu.co

² Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia, psicoesteban9213@gmail.com

³ Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia, fjmejiapuche@gmail.com

Abstract

Powerskills refer to key abilities and behaviors that streamline collaboration with colleagues and contribute to the professional, team, and organizational success. These skills are comparable to soft skills or social skills. However, they stand out for providing significant value to professionals and are considered essential to ensure ongoing success in business, going beyond merely complementing the professional profile but directly driving performance and increasing the likelihood of success in projects and organizations. Therefore, this article aims to theoretically and practically identify the influence of powerskills on leadership in the context of higher education, specifically the case of Universidad Santo Tomás in Medellín. The methodology used in this research involved a bibliometric analysis using SCOPUS as a database, conducting a network analysis with VosViewer to identify scientific growth and categories related to powerskills/softskills. Based on this information, a questionnaire was developed and applied to leaders at tactical, strategic, and senior levels in the university. The results of leaders' self-perception through graphical analysis highlight the level of influence of powerskills in their management. Among the findings is that, from the leaders' self-perception, powerskills are rated at a high level, demonstrating various strategies for leading their teams with creativity and determination.

Keywords:

Educational sector, personal management, leadership, soft skills.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Softskills, contexto e introducción conceptual

Estamos en la revolución industrial 4.0 y es innegable su vorágine transicional debido a la crisis pandémica covid-19. Las universidades deben responder ante este cambio, y, sobre todo, pensando en un panorama híbrido donde se contemplen metodologías de aprendizaje tanto virtuales como presenciales. No obstante, de acuerdo con Salogub et al (2022) el sistema educativo ante la inminencia del cambio respondió de forma dificultosa, resistiéndose a lo alternativo ofrecido por la pandemia, no solo ante los nuevos paradigmas, sino en general, en su actitud frente al cambio, el sistema educativo reacciona problemáticamente, y así, ocurre de similar forma a cómo responde frente a la tentativa de incorporar nuevas tendencias, como por ejemplo los servicios digitales, el liderazgo desde las habilidades blandas, el relacionamiento directo y persistente con el sector laboral, entre otros.

Desde esta orilla y para fines pertinentes del presente trabajo investigativo, seleccionaremos las softskills (habilidades blandas) como constructo que por lo que nos revela el autor (Salogub et al., 2022), es tendencia en las escuelas de negocios actualmente, ya que se ha descubierto un gran potencial en ellas y otras más, asunto que hace parte del discurso actual en el mundo no solo de la academia sino de las empresas. De hecho, en estudios realizados por Culcasi et al (2022), se menciona que las políticas actuales de universidades exigen que se forme para el cambio y sobre todo para no focalizarse en el desarrollo de las hardskills (habilidades duras), obviamente importantes, sino que se adopte una visión más hacia la persona, dotándola de herramientas para sus habilidades sociales. Tales habilidades, son parte del lenguaje empresarial contemporáneo.

En un panorama y tiempo líquidos Bauman (2007) donde la incertidumbre reina, resuenan constructos en el panorama mundial como el de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, conexión

humana compasiva, promoción del cambio, adaptación, integridad, aprendizaje, resiliencia e inteligencia emocional. Dichas competencias tienen el propósito de hacerle frente a las vicisitudes de nuestra era. Tales habilidades según Tzortzaki (2022) deben ser aprendidas por los líderes para aumentar su eficacia en el ejercicio del liderazgo, tal aseveración nos impulsa a inferir que los líderes de hoy deben ser personas con cualidades desarrolladas de humanidad con un gran sentido de compasión, con iniciativa y optimismo, cualidades que hacen contraste y le hacen frente al tejido social y de realidad en el que nos encontramos en la actualidad.

Dicho lo anterior, conviene definir el constructo de softskills o habilidades blandas, Tito y Serrano (2016) mencionan que “pueden ser tratadas como sinónimo de competencias de empleabilidad, claves o transversales. Se separarán de los conceptos de conocimientos y destrezas, debido a que solo las habilidades blandas están asociadas con presentar un desempeño superior en el trabajo y son éstas las que constituyen una ventaja diferencial en el mercado laboral” (p. 64). Los autores, líneas anteriores a la cita, consideran que las competencias blandas, pueden tener acepciones equivalentes a habilidades sociales o de relacionamiento; también como rasgos de personalidad que son demandados por el mercado laboral y atributos personales que complementan los perfiles profesionales de las personas en las organizaciones.

Para conectar todo lo que se ha abordado con el propósito de la investigación, es necesario precisar y determinar que las habilidades impulsoras, pensadas como aquellas habilidades que dan ventaja competitiva en la empleabilidad y en la creación de valor en las organizaciones, están en tendencia en los planteamientos de management o gestión del talento humano actuales (Barajas, 2022) y (PMI, 2023). Tales habilidades son equiparables a las sociales y a las blandas y se ha percibido que más que complementar el perfil profesional de las personas, les impulsan para destacar directamente en el desempeño generando mayores probabilidades de éxito de los negocios, proyectos y organizaciones. Del amplio abanico de habilidades, destacan por la cantidad registrada de elaboración académica las del liderazgo, empatía y la capacidad de enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, conviene aunar esfuerzos a la pesquisa investigativa para descubrir cómo opera el sistema educativo y sus líderes frente a la importancia o valor no solo en la formación de las habilidades impulsoras, sino en la implementación de su constructo en el pensamiento estratégico y modelo de management.

Con este artículo se propone describir mediante el análisis de la pesquisa teórica, cómo se posicionan las habilidades impulsoras en los líderes de procesos de organizaciones del contexto educativo, contrastando los hallazgos teóricos, en la dimensión práctica por parte de dichos líderes, en un estudio de caso tomando a la universidad Santo Tomás sede Medellín, como punto de referencia.

1.2. Construcción teórica

El trabajo de Chase y Masberg (2008) pone de relieve la disparidad entre las hardskills y softskills en su estudio de caso, en el que las empresas de parques de diversiones, deberían decantarse por ponderar mayor importancia a las habilidades blandas que al conocimiento técnico en sus procesos de atracción, selección y contratación de personal, ya que las funciones técnicas, que hacen parte del hacer de los colaboradores, son importantes, pero no propinan un valor agregado a la organización. De hecho, en dicho estudio, se menciona el papel de las instituciones universitarias en el engranaje con el sector empresarial para coadyuvar en la selección de personal y el perfilamiento que debería tener para el futuro de los profesionales, asunto que reseñan los autores, es una tarea pendiente del sistema educativo. Las universidades también se han preguntado si dichas habilidades complementan la

formación de sus estudiantes de tal forma que puedan estar adecuadamente preparados para el escenario laboral, a propósito, Da Silva y Amorim (2022) mencionan que, en el caso de los contadores públicos en Brasil, según la visión de los profesores, deben desarrollar las habilidades de Gestión de la Información, Planificación, Visión Estratégica y Capacidad Analítica.

Crosbie en el 2005 planteaba la discusión de la pertinencia de la formación en habilidades blandas de líderes. Estas habilidades, según el autor, no se aprenden tan fácilmente. Aprender las softskills en el liderazgo, requiere un ejercicio juicioso y tiempo considerables, no con una medida universal o uniforme, sino, con la vinculación de elementos como la voz mentora de expertos, incursión contextual, métodos que permitan descubrir su aplicabilidad en la realidad y sobre todo, desde un abordaje introspectivo, donde constantemente se esté cuestionando sobre su incorporación y la interiorización de las habilidades en el abanico de rasgos que puede sumar su estilo de liderazgo.

Mediante los razonamientos anteriores, es significativo para el presente estado del arte plantear la razón de la pertinencia y significancia que tienen estas habilidades. No solo tienen un componente que como se mencionó párrafos atrás agrega valor a la organización, sino que tienen elementos altamente significativos para enfrentar los desafíos del diario en las organizaciones. Pulich y Tourigny (2004) ya habían dicho, y sobre todo en su contexto, el médico, donde el ejercicio profesional debe ser altamente responsable por las implicaciones éticas pues están en juego la vida de las personas, se debe desarrollar dichas habilidades considerando que ayudan a la productividad traducida como eficiencia y efectividad, previniendo los comportamientos y conductas no deseadas que afectan el buen desempeño laboral.

Adicional a lo anterior, desde el sistema educativo se han adelantado propuestas que incluyen en los planes de estudios formales, la formación de las habilidades blandas, que no solo pueden complementar la formación integral del estudiante, sino que repliegan al mismo de herramientas y recursos para dar un sentido de profesionalismo a su quehacer, de lo anterior, Riley et al (2008), demostraron con éxito el modelo mencionado potenciando en estudiantes y profesores de la escuela de ingeniería, que dichas habilidades potencian y dotan de valor profesional a que las posee para enfrentar con mayor seguridad los retos del mundo laboral, siendo el liderazgo la habilidad focalizada.

En ese orden de ideas, es necesario mencionar que las habilidades blandas, son diversas y están estrechamente ligadas al éxito en el trabajo. Desde la perspectiva de Goleman (2000), a manera de predicción, mencionó que dichas habilidades, de momento equiparadas a las sociales, iban a ser las del futuro. No basta con dominar las hardskills, ni siquiera con tener habilidad en el pensamiento para manejar ciertas vicisitudes laborales, sino que las que van directamente con despertar sentimientos y emociones hacia sus semejantes, manifestando empatía, conexión emocional, generarían ambientes seguros y propicios para la productividad y el alcance de los objetivos organizacionales.

Los estudios realizados por Ahmad et al (2022), demuestran que los líderes que gestionan sus equipos desde el liderazgo de empoderamiento, es decir, influenciando a su equipo y promoviendo que cada persona aumente autonomía y motivación por el proyecto, incrementan su capacidad de autoliderazgo, y, por consiguiente, su autoeficacia. Este proceso, el de liderazgo, es una de las columnas vertebrales de las habilidades de las cuales nos hablaba Goleman como predicción. Estas habilidades, que en la literatura científica se hallan como sociales, blandas o de gestión, permiten que, los colaboradores, sea cual sea su rango y rol ocupado en las organizaciones, se hagan cargo. Se hagan responsables. De lo anterior también puede percibirse que el colaborador con estas habilidades, pueda plantearse sus propios objetivos con el acompañamiento de su líder. Travers (2022), asunto que deviene en el aumento de la participación activa y compromiso del colaborador.

El compromiso entre el colaborador y las compañías o proyectos, también favorece otros aspectos del ambiente organizacional. Desde los apartados de calidad de la actualidad, donde se busca no solo la satisfacción del cliente, sino de todas las partes interesadas, entre ellas están el talento humano que como menciona Loker (2002), y que desde el clúster textil basó su trabajo investigativo en el enfoque de gestión tecnológica, la promoción de participación del empleado y el desarrollo de habilidades sociales, los resultados crearon ecosistemas de flexibilidad y alto rendimiento. Por el mismo camino, los colaboradores que hicieron parte de un estudio en la India (Sahoo y Mishra, 2022) manifestaron una mayor eficacia en la capacidad para transferir su saber en relación a las habilidades blandas debido a la influencia de antecedentes de la organización por acompañamiento, oportunidades para implementar los conocimientos aprendidos y programas de bienestar.

El empleador también percibe beneficiosos considerables, ya que como lo menciona Juhász et al (2023), los empleados que poseen las habilidades blandas necesarias para un puesto específico pueden llevar a cabo sus responsabilidades de manera más eficaz, lo que beneficia a todos los involucrados y hace que la ejecución de tareas sea más satisfactoria. Al potenciar las habilidades de comunicación y relaciones interpersonales de los empleados, las empresas pueden mejorar su cultura organizacional, su desempeño en el mercado y, en consecuencia, su posición competitiva.

De otro lado, Abuzaid (2023) halló en un estudio, una de las claves del éxito en las estrategias corporativas. Esta se encuentra en la capacidad para alinearse de los colaboradores con su líder, resultando un efecto clave, la capacidad de comunicación como mediadora, y de esta manera, marcharan a la par para que esta estrategia se materializara de forma exitosa. Para lograr con éxito la implementación de la estrategia en un entorno altamente competitivo, los líderes ejecutivos deben combinar no solo sus habilidades técnicas en el trabajo, sino también sus competencias blandas. Es esencial que garanticen que los empleados comprendan la relación entre sus roles laborales y la ejecución de la estrategia, lo cual se logra a través de una comunicación efectiva.

En suma, el desarrollo de las softskills no solo beneficia al colaborador, sino al mismo negocio. A propósito del tema, Chiavenato (2008) ya vaticinaba un panorama de éxito de los negocios en el futuro mientras estén centrados en la administración del conocimiento. Para el autor, el conocimiento, equivalente al know-how, no solo es saber-hacer una tarea y repetirla, es el conjunto de “• Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios. • Información: conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación. • Habilidades desarrolladas por los colaboradores. • Solución de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia” (p.403). Todo lo anterior, que hace parte del capital intelectual de las organizaciones, desde la perspectiva del autor, las habilidades, el conocimiento y el saber de las personas, constituyen el valor de la organización.

En razón de lo anterior, Stevenson y Starkweather (2010) en su estudio, los directivos buscan en los líderes de proyectos, habilidades blandas en un estadio de desarrollo elevado. El estudio prioriza las siguientes habilidades: liderazgo, capacidad de comunicarse en múltiples niveles, habilidades verbales y escritas, actitud y capacidad para lidiar con la ambigüedad y la gestión del cambio. Los autores afirman que si los PM (Project Manager) tienen estas habilidades, tales características serían importantes para una gestión exitosa de proyectos.

La tendencia apunta a que los directivos o aquellos que ejercen liderazgo deban desarrollar las habilidades mencionadas atrás, pues no solo son atributos esperados en los rangos operativos o tácticos de una organización. El movimiento apunta a los estratos más altos de las jerarquías organizacionales, de lo anterior Nair y Naik (2010) mencionan la importancia de la autoconciencia, la comunicación abierta y la retroalimentación para mejorar la comunicación interpersonal en las organizaciones de este

rango (líderes). En la competencia de la comunicación, desde los líderes según los autores, se ha hallado falta de espontaneidad y escasa percepción de sí mismos desde los otros. Los hallazgos sugieren la necesidad de capacitación e intervenciones para mejorar los comportamientos de exposición y retroalimentación entre los ejecutivos. Alentar la comunicación abierta, el intercambio y la aceptación de críticas, permite mayor crecimiento organizacional y el desarrollo de un ambiente sano y honesto.

En virtud del liderazgo como habilidad central de nuestro análisis, las tendencias fijan sobre su norte, las nuevas formas de asumir el liderazgo. En otras palabras, hay una transición entre el ejecutivo tradicional, distante, con mando, persona irrefutable, por uno más humano, cercano y en ocasiones errante. En la generación de los coach, donde se le presume al líder no solo experticia, saber y carácter, sino la cualidad de ser mentor, de ser guía, de ser entrenador, Este, debe asumir con ahínco las riendas de los procesos organizacionales encomendados. Lo anterior desde la mirada ofrecida por Baron y Morin (2010) nos reafirma que la capacidad del coaching ejecutivo para aumentar la autoeficacia relacionada con las habilidades directivas, es directamente proporcional a la inversión en tiempo y recursos a la formación del liderazgo desde esta nueva perspectiva.

De esas nuevas tendencias de recursos y herramientas de los líderes actuales como por ejemplo la capacidad visionaria, la interpretación contextual y la relación proactiva con el cambio, Adams, J. en 2010, propone un método que materializa lo anterior, debido a la inmersión de la virtualidad, surgen alternativas para la formación y el desarrollo de las habilidades gerenciales, donde se emplee la web para fomentar la "mejora del rendimiento" en aras de la innovación y el constante progreso. Existen también las alternativas para gestionar las emociones de los gerentes, que desde Scamardo & Harnden (2007), los grupos de apoyo gerenciales, se crean con la intención de poder tramitar de manera ética y responsable las problemáticas que acaecen en la vida de los gerentes, como también con la intención de desarrollar las habilidades sociales, mitigando de esta manera, el estrés.

De acuerdo a lo anterior y con revisión a lo inicialmente discutido en el presente estado del arte, el liderazgo ha tenido diversos cambios y hoy por hoy se ha posicionado como la competencia más demandada en cualquier tipo de organización. En el caso de las instituciones educativas que fueron más resistentes al cambio de paradigma de la industria 4.0 a diferencia de otras entidades de diversos clústeres empresariales, es válido preguntarse si ha gestionado desde el liderazgo adecuadamente dicho cambio como organización. Los negocios de otros objetos, por el contrario, respondieron de manera amigable ante el cambio y se han permitido pensar asuntos como el aprendizaje organizacional, contemplando entre algunas tendencias, las asociadas al desarrollo de nuevas habilidades como la digitalización y las softskills. Ejemplo de ello, Nabi (2022), que, mediante su estudio comparativo en la efectividad de la selección de personal desde la IA y los humanos, descubrió que es necesario hacer una amalgama entre los dos para que sea mucho más pertinente y dinámico el proceso de selección. Así las cosas, el vínculo del líder no solo tiene que ser con sus colaboradores, sino con todo el recurso que ofrece el contexto de la innovación y la tecnología. El líder es una persona integral, que como siempre se ha versado, ejerce influencia, pero ahora con herramientas y recursos para vincularse con sus partes interesadas.

Entrados en materia, y ya no desde el terreno del liderazgo, sino desde el continente de las habilidades, en la búsqueda investigativa del constructo de las powerskills, que estuvo presente en la ecuación de búsqueda, y también como término designado en la tendencia de clasificación de perfiles de las personas desde el punto de vista organizacional o laboral, sobre todo, en compañías del clúster TI; dicho término que en la literatura científica es realmente escaso, para precisar resultó contundente la remisión al instituto de tendencias de management de proyectos y de las formas novedosas de liderazgo, a saber, el PMI. El PMI o Project Management Institute, es una entidad sin fines de lucro

cuya misión principal es fomentar y desarrollar las mejores prácticas en la administración de proyectos. En su plataforma de construcción de conocimiento, es llamativo que las habilidades poderosas o impulsoras (powerskills) en un primer momento son equivalentes a las clásicas y ampliamente mencionadas softskills. sorprende su similitud y si se es veloz, se podría equiparar casi que de manera sinónimica. Ahora bien, de alguna manera y esta vez no por inferencia, la razón de diferencia se halla en el nivel de importancia que tienen estas habilidades. En 2023, PMI menciona que las habilidades impulsoras, también conocidas como powerskills, son capacidades y comportamientos que simplifican la colaboración con colegas y contribuyen al éxito laboral de los profesionales de proyectos. Estas habilidades, a veces denominadas "habilidades blandas" o "habilidades interpersonales" por algunas personas y organizaciones, se designan como "impulsoras" para resaltar el valor que brindan a los profesionales de proyectos, equipos y organizaciones en general.

Las powerskills, siguiendo a Barajas (2022) devienen luego no en un complemento del profesional, sino en un preponderante ideal casi como condición para asegurar un continuo éxito en los negocios. De ahí puede deducirse su diferencia de las softskills. Sin embargo, este nuevo territorio del saber, aunque similar, falta recorrer y descubrir cómo evoluciona el constructo, sin ocultar que tal diferencia que estriba con las softskills, sugeriría un cambio de acepción y por lo tanto de lugar para las organizaciones. Es interesante preguntarse si tomar decisiones, liderar un proyecto, tener visión estratégica, no sean consideradas como habilidades de alto calibre. De ahí que la comunidad científica y las organizaciones tengan la tarea continua de repensar estas cuestiones.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que se usó para realizar esta investigación fue exploratoria descriptiva ya que siguiendo a Ramos (2020) las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores ya que se indagó desde la teoría. Esta metodología nos permite dialogar sobre el concepto de habilidades blandas en diferentes industrias y como éstas potencian la productividad y el bienestar en las organizaciones.

Para el desarrollo teórico, se aplicó una bibliometría que consiste en aplicar métodos estadísticos para determinar el crecimiento de la ciencia mediante la presentación de indicadores de cantidad a través de la base de datos de SCOPUS, en donde se buscó cómo ha evolucionado la influencia de las powerskills por medio de la herramienta de investigación Scopus. Desde esta perspectiva, nuestro interés radica en detallar de manera minuciosa una realidad educativa específica, una situación determinada o las acciones, emociones y percepciones de un grupo de individuos en un contexto puntual. Según Guevara et al. (2020), el propósito de la investigación descriptiva es adquirir conocimiento sobre las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de una descripción precisa de las actividades, objetos, procesos y personas (p. 171).

Scopus, establecida por Elsevier S.L. en 2004, se destaca como el competidor más fuerte en el ámbito de las bases de datos académicas. Granda-Orive et al. (2013) señalan diversas ventajas de Scopus, entre las que se incluyen la facilidad de navegación, el acceso a documentos citados, su disponibilidad en internet, la inclusión de páginas web, patentes y enlaces a la página web de editores de revistas. Además, destaca por abarcar la totalidad de lo indexado en bases como Medline, Embase y Compedex.

La base de datos Scopus utiliza el factor h, diseñado para medir la carrera y el recorrido de un autor, como indicador de influencia. Este factor se basa en el indicador SCImago Journal Rank (SJR), el cual refleja la visibilidad de las revistas contenidas en Scopus desde 1996. Estos elementos subrayan la

robustez y la fiabilidad de Scopus como una fuente de información académica. Al respaldar una investigación sobre habilidades blandas y liderazgo con referencias provenientes de Scopus, se fortalece la credibilidad y la calidad del trabajo. Según Boeris (2011), la inclusión de datos basados en el factor h y el SJR proporciona una medida objetiva de la influencia de las investigaciones y la visibilidad de las revistas pertinentes en el ámbito académico.

En el presente trabajo se realizó la búsqueda con la siguiente ecuación:

TITLE-ABS-KEY ("Soft Skills" OR "Power Skills")AND ("Leadership Management" OR "Personnel Management" OR "Leadership Development")AND (strateg OR model* OR metodolog*)*

La ecuación no solo tomó aquellas relacionadas a las softskills, sino el término que está en tendencia, powerskills. Adicionalmente, como el propósito del abordaje investigativo tiene que ver con el liderazgo de las organizaciones educativas, desde esa orilla, se consideró fundamental incluirlas. De la ecuación, surgieron al momento, 269 referencias. En primer lugar, directamente de SCOPUS se toma la información para su análisis tabulándola en Microsoft Excel, que nos permitió generar gráficas, posteriormente, la información extraída se analiza con el software VOSviewer, y el resultado nos permite, en las gráficas, determinar algunas cuestiones relevantes para el trabajo investigativo.

El formato .CVS, nos permite realizar un análisis de redes en el software Vosviewer, lo cual permite identificar:

- Países con mayores investigaciones.
- Publicaciones anuales desde la década de 1990.
- Sectores económicos e industrias interesadas sobre el desarrollo de las habilidades de poder.

La información extraída del análisis teórico, no sólo nos arroja un estado del arte relacionado con las habilidades impulsoras, sino que nos aporta las competencias que tienen una estrecha relación con el liderazgo o mando en las instituciones de educación superior. Este contexto general sobre las habilidades blandas o de poder, sienta las bases para el diseño de un cuestionario, instrumento que tiene la finalidad de identificar en qué nivel, desde los cargos que se ejerce liderazgo en la universidad, implementan las categorías o habilidades impulsoras más preponderantes en el contexto educativo.

Para la elaboración del cuestionario se dividió en 2 secciones principalmente:

1. Información general sobre el líder de proceso que diligenció el formulario, con datos como rango de edad, grado de escolaridad, posición en la estructura jerárquica de la institución.
2. Posterior al análisis de redes y de acuerdo al emparejamiento del desarrollo del liderazgo, siguiendo a PMI (2023), se evidenciaron 4 categorías principales de las powerskills: management o gestión de equipos, comunicación, resolución de problemas y pensamiento estratégico, que son a su vez consideradas habilidades impulsoras clave y fundamentales para apoyar a los líderes de procesos a alcanzar los objetivos organizacionales. Son, además, las más importantes para apoyar a los profesionales de proyectos a cumplir la visión estratégica.

Sobre cada categoría se realizaron una serie de frases y/o afirmaciones, las cuales las personas encargadas de diligenciar el cuestionario debían responder el nivel de influencia de esas situaciones y actividades en una escala de nunca, rara vez, a veces, a menudo y siempre.

En el contexto educativo, por medio de esas afirmaciones, se busca identificar aspectos clave de la gestión de su equipo (management), comunicación, resolución de problemas y pensamiento estratégico y su frecuencia en la ejecución de actividades que buscan desarrollar las competencias mencionadas.

Por otro lado, se le solicitó responder a algunas preguntas abiertas con el propósito de indagar sobre el desarrollo de las competencias clave.

En la Figura 1 se expone los diferentes niveles jerárquicos que se encuentran establecidos en los estatutos orgánicos de la Universidad Santo Tomás. se expone también los diferentes roles que participaron en el diligenciamiento del cuestionario, el cual tuvo como objetivo analizar e identificar la percepción sobre la influencia que estas tienen sobre los equipos de trabajo de los diferentes procesos dentro de la institución.



Figura 1. Categorías de cargo Universidad Santo Tomas Sede Medellín. Fuente: Elaboración propia a partir de estatutos orgánicos.

De acuerdo con el alcance de la investigación que es exploratoria descriptiva y en consonancia con Ramos (2020), el análisis de la información suministrada por la muestra nos permitió realizar mapas mentales para describir la influencia de las categorías de las powerskills en el ejercicio de su liderazgo. De acuerdo a las categorías de cargo expuestas en la figura 1, seleccionando los sujetos de nuestra población la cual se realiza el presente trabajo investigativo, a saber, los niveles: táctico, estratégico y alta dirección de la Universidad Santo Tomás sede Medellín, se dispuso un modelo de cuestionario, considerando el análisis de redes anteriormente expuesto mediante la aplicación de Vosviewer, y articulados con lo versado por PMI (2023), para describir la influencia de las powerskills en el liderazgo en el contexto de la educación superior. Seleccionando las categorías expuestas en la figura 2. Estas, hacen parte del desarrollo del liderazgo, competencia que está en relacionamiento en cada una de las figuras del análisis de redes.



Figura 2. Categorías de powerskills. Fuente: Elaboración propia.

Se dispuso de un cuestionario motorizado por Microsoft Forms, en el que por cada categoría se plantearon hasta 5 preguntas, donde al menos en cada categoría, estuviera una pregunta abierta, que permite la exploración y la descripción de la influencia de dicha competencia en la experiencia de cada líder. Como ejemplo se expone en la figura 3 la estructura de algunas de las preguntas del cuestionario.



Figura 3. Estructura de encuesta, con base a las categorías de powerskills. Fuente: Elaboración propia.

3. RESULTADOS

3.1 Análisis Bibliométrico

En la figura 4, se evidencia el número de publicaciones anuales relacionadas con soft skills, liderazgo y su vinculación con el sector educativo en un período que abarca desde 1999 hasta 2023. Observando los datos, se aprecia una tendencia general de aumento en la producción de publicaciones a lo largo de estas décadas. A partir de 2009, se identifica un incremento sostenido en el número de publicaciones.

Esto sugiere un creciente interés en la comunidad académica en las temáticas de soft skills y liderazgo en el contexto educativo. El fenómeno podría ser indicativo de un mayor reconocimiento de la relevancia de estas áreas en la formación de individuos en diferentes disciplinas.

Se destaca también la Figura 4, la cantidad significativamente mayor de publicaciones en años recientes, particularmente en 2021 y 2020. Este aumento podría estar relacionado con un renovado interés en el tema o una mayor atención a la importancia de las habilidades blandas y el liderazgo en el ámbito educativo, según Salogub et al., (2022). La pandemia de COVID-19, con sus impactos en la educación, contribuyó a un aumento de la investigación en estas áreas.



Figura 4. Incremento de publicaciones investigativas desde la década de 1990 hasta 2023. Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus.

En la Figura 5 se observa un fuerte enfoque en las "soft skills," con 87 menciones, lo que indica un interés predominante en el desarrollo de habilidades blandas en el ámbito educativo. Además, "Leadership" (liderazgo) es un tema relevante con 19 menciones, lo que sugiere un énfasis en el liderazgo como habilidad blanda. Palabras clave como "Leadership development" (desarrollo del liderazgo) y "training" (capacitación), ambas con 14 menciones, indican una investigación activa en el desarrollo del liderazgo y la capacitación en estas áreas. La mención de "higher education" (educación superior) en 11 ocasiones señala que gran parte de la investigación se centra en instituciones académicas y universidades.

En resumen, las palabras clave destacan la relevancia de las habilidades blandas, el liderazgo y el desarrollo de competencias en la educación, así como su influencia en la empleabilidad y el crecimiento profesional de los estudiantes.

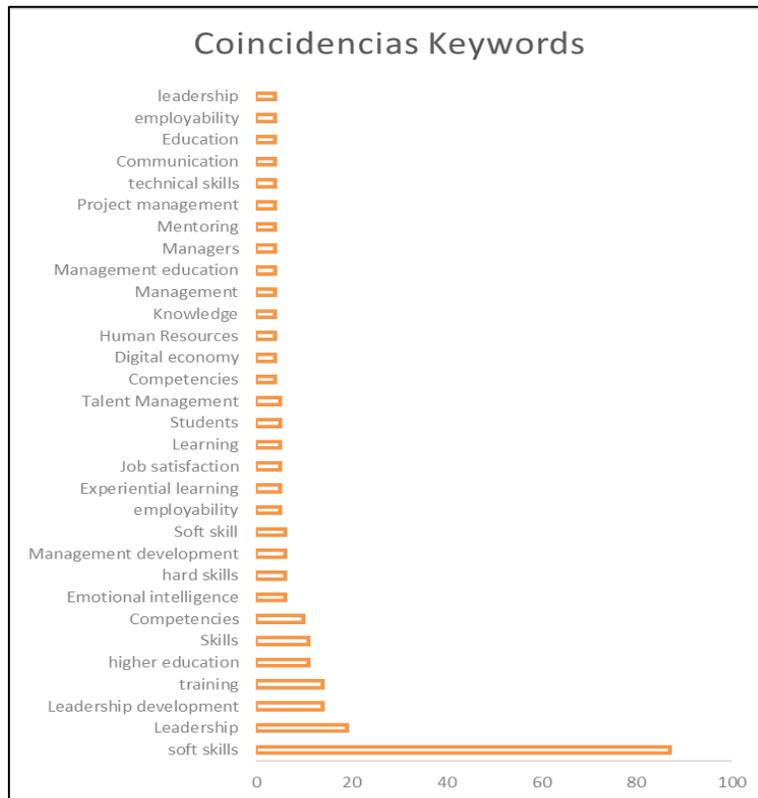


Figura 5. Número de palabras claves encontradas por medio del análisis de resultados de la herramienta Scopus. Fuente: Elaboración propia por medio de Scopus.

Se realizó también un análisis relacionado al área de conocimiento en que son estudiadas e investigadas las habilidades blandas y/o de poder según las palabras claves encontradas en la ecuación de búsqueda. Es llamativo la cantidad de documentos publicados, existe un porcentaje ligado a las ciencias o teorías que no son por tradición las encargadas de estudiar categorías de orden social, desarrollo personal entre otros

A propósito de lo anterior, en la Figura 6, se evidencia como lideran la investigación las ciencias sociales y los negocios, pero sorprendentemente por poco, están unos cuantos escalones abajo las ciencias computacionales y la ingeniería, disciplinas que histórica y epistemológicamente se han caracterizado por objetos científicos exactos, delimitados, medibles, cuantificables y verificables.



Figura 6. Porcentaje de participación de industrias o áreas del conocimiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Scopus.

3.2 Análisis de redes

Se expone en la Figura 7, en el análisis de redes realizado por medio del software Vosviewer, que las palabras clave que emergen de la ecuación de búsqueda, se da por el número de veces que aparecen. De lo anterior, nos es posible evidenciar que la palabra “soft skills (habilidades blandas)”, junto con “leadership (liderazgo)” y “education (educación)” son las que más redes de conexión tienen con otras palabras clave.

Otro dato significativo que arroja la figura tiene que ver con los años en los en que se relacionan dichas palabras, siendo “liderazgo” la más antigua con respecto a las otras dos, datada desde el 2016 en adelante; por otro lado, “educación” aparece inmediatamente un año después, y la tendencia sería “habilidades blandas” desde el 2018.

Entre las palabras clave anteriores, se evidencia una clara conexión determinando una interacción constante. De acuerdo con lo anterior, hace pertinente revisar de manera especial y específica a cada una de ellas, para encontrar mayor profundidad en el análisis presente.

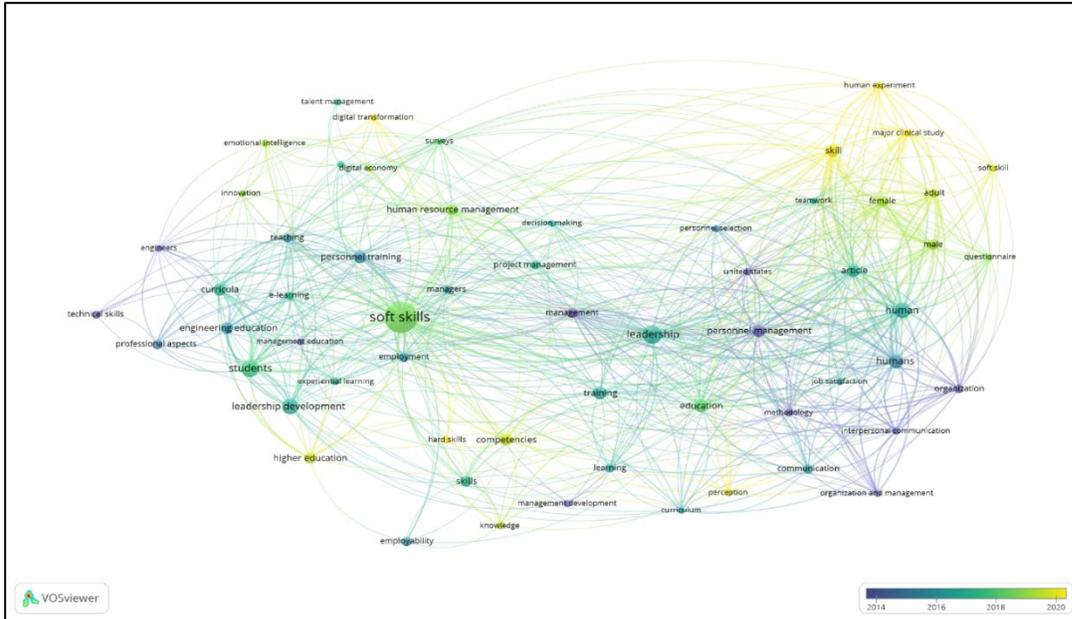


Figura 7. Análisis de redes a partir de datos obtenido con la ecuación de búsqueda. Fuente: Elaboración propia a partir de Vosviewer.

En la Figura 8, se evidencia lo anteriormente mencionado. La keyword: “habilidades blandas” tiene interacción con liderazgo y educación. Ahora bien, llama la atención la interacción cercana y constante con la palabra “leadership development (desarrollo del liderazgo)” asunto que tiene que ver con el liderazgo, desde la perspectiva del desarrollo. Es decir, aquella habilidad que es susceptible de formarse, entrenarse, mejorarse, o todo lo que lleva un proceso de mejoramiento de la habilidad.

De tal forma que la interacción se refrenda en tener como palabra clave a “habilidades blandas”, de la cual deriva el ejercicio de la formación y entrenamiento de las habilidades, y particularmente en este caso, del liderazgo.

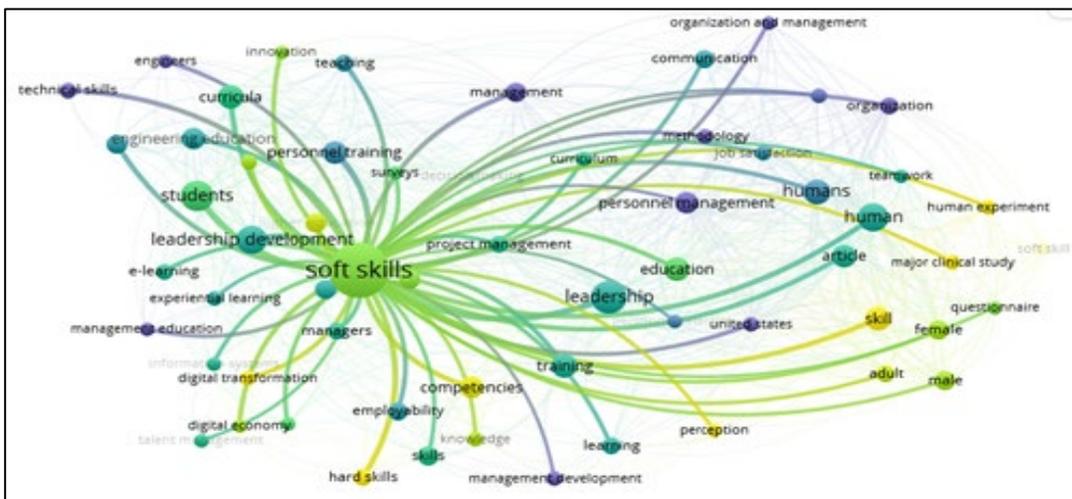


Figura 8. Análisis de redes sobre la palabra clave “Soft Skills” a partir de datos obtenido con la ecuación de búsqueda. Fuente: Elaboración propia a partir de Vosviewer.

Teniendo en cuenta el análisis detallado de la Figura 8, resultado del zoom realizado a la palabra “educación”, vemos cómo esta categoría de análisis se interconecta con las keywords en tendencia (2020-actualidad): “competencias, percepción, habilidad, habilidad blanda” como también el nexo con “gestión del personal”. Adicional se expone una relación con la palabra “comunicación” que, en la anterior figura, se percibía.

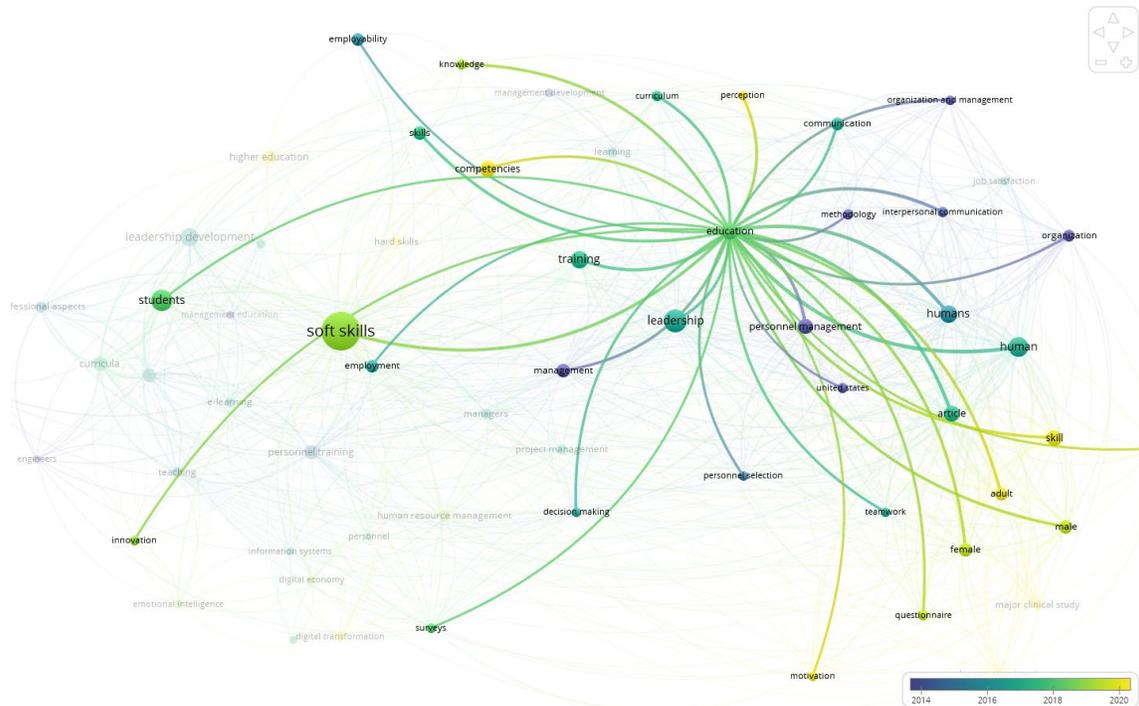


Figura 9. Análisis de redes sobre la palabra clave “education” a partir de datos obtenido con la ecuación de búsqueda. Fuente: Elaboración propia a partir de Vosviewer.

Se identifica además en la Figura 10, que la categoría matriz de relación: “liderazgo”, tiene interacción con las palabras mencionadas en las figuras anteriores, demostrando así la conexión de red importante para la elaboración del instrumento que permitió describir la influencia de las habilidades seleccionadas en los líderes de proceso de la universidad Santo Tomás, teniendo en cuenta la población escogida para el ejercicio demostrada en la Figura 1.

3.3 Resultados De Encuesta

Según la Figura 12 la muestra fue del 70,5% de la población total (17 líderes), es decir 12 personas. De las doce personas, el 41,6% es de 33 a 41 años, de acuerdo a lo anterior los líderes de la universidad están en la franja de los denominados como adultos jóvenes. Adicionalmente, se indica que gran porcentaje de los líderes de procesos tiene grado de escolaridad a nivel de magíster. Con respecto a su identidad de género, existe cierto equilibrio, teniendo el 58,3% de líderes identificados como hombres y el 41,6% identificadas como mujeres. Además, se identificó por medio del gráfico, que (1) de los líderes no sabía a qué nivel jerárquico pertenece dentro de la organización, asunto que pone en evidencia que la mayoría de los líderes tienen interés en conocer su posición en la organización. Adicionalmente de los 11 líderes restante expresan conocer la categoría a la que pertenecen, en donde un 27,27% respondieron de manera acertada, hecho que pone de relieve la inoperancia del proceso de inducción de la organización, donde dicha información debe estar clara.



Figura 12. Datos generales de la población encuesta. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la data previa, se procede a exponer de manera resumida los resultados obtenidos en la encuesta a los líderes.

3.3.1 Categoría Gestión De Equipos - Management

Es interesante ver como en la Tab. 1, los líderes de proceso indican en un alto porcentaje positivo con la afirmación de “siempre” y “a menudo” la priorización de trabajo colaborativo dentro de sus equipos de trabajo. Por otro lado, se evidencia que en la mayoría de ocasiones los líderes de proceso de la universidad, tienen en cuenta la opinión de los diferentes procesos de las áreas, lo que puede dar una tendencia a la confianza que se transmite al interior de los equipos. Adicional, se muestra una alta participación y/o articulación con un 50% de “siempre”, en el apoyo entre los líderes de las diferentes áreas, lo que se indica en los atributos de un líder que gestiona equipos, busca que, en el equipo, sus miembros equiparen tareas entre ellos, comunicados con otras áreas y otros estilos de liderazgo. Además, según la afirmación presentada en la Tabla. 1. se evidencia una promoción de alta autonomía en los grupos de trabajo por parte de sus líderes con un 75% de la “siempre” como también el trabajo transparente y honesto dentro de los equipos de trabajo de los diferentes líderes de proceso, con un 100% de “siempre” como afirmación.

Tabla 1. Sondeo de categoría gestión de equipos. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Fuente: Elaboración propia.

	Frecuencia	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Management	*Doy prioridad a fomentar el trabajo colaborativo en mi equipo de trabajo	0%	0%	0%	33%	66%
	*Involucro a los miembros del equipo en la toma de decisiones	0%	0%	0%	58%	41%
	*Tengo en cuenta las opiniones de líderes de otros procesos de la organización	0%	0%	8%	41%	50%
	*Fomento la capacidad para que mi equipo pueda trabajar con autonomía	0%	0%	0%	25%	75%
	*Fomento transparencia y honestidad en el trabajo a mi equipo	0%	0%	0%	0%	100%

De lo anterior y articulándose con el apartado cualitativo de lo expresado en la Fig.13, donde se cuestiona el método o la forma en que el líder fomenta el sentido de pertenencia y la sinergia del equipo, se deduce que, dentro de los equipos de trabajo de cada área de la universidad, el método o la forma se logra por medio de la generación de confianza, buscando el trabajando en equipo, y por medio del ejemplo.



Figura 13. Pregunta abierta sobre la gestión de equipos. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Categoría Comunicación

Con un 91% de “siempre” como lo muestra la Tab. 2, los líderes de proceso, están en constante conocimiento de las necesidades de los integrantes de su equipo, se puede apreciar adicionalmente que gran parte de los líderes utilizan diferentes estrategias para la comunicación de actividades y/o tareas a realizar. Tales competencias, pueden homologarse en categorías que explícitamente se han señalado a lo largo del artículo, a saber, la empatía y la creatividad al servicio de la dirección de equipos.

En la Fig. 14, se expone la palabra “conversaciones” como la estrategia más aplicada por los líderes, con escucha y respeto como valores principales de estas. Método tradicional que aún permanece vigente como una de las alternativas más eficaces a la hora de desarrollar la comunicación al interior de los equipos. Esto último ligado al análisis de la Tab. 2, constituyen un andamiaje para la puesta en marcha de la estrategia comunicativa.

Tabla 2. Sondeo de categoría comunicación. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Fuente: Elaboración propia.

	Frecuencia	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Comunicación	*Me intereso por conocer las necesidades de mi equipo de trabajo	0%	0%	0%	15%	84%
	*Desarrollo estrategias para generar comunicación efectiva en mi equipo de trabajo	0%	0%	15%	23%	61%



Figura 14. Pregunta abierta categoría comunicación. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Brainstorm: Elaboración propia.

3.3.3 Categoría Resolución De Problemas

Con un 58% de “siempre” se evidencia que los líderes, están en gran parte al tanto de los conflictos que se pueden generar al interior del equipo. Según esta fuente, se cuentan con entornos de confianza entre las diferentes áreas de trabajo. Se expone que se generan espacios de proactividad con un 66% de “siempre”, en la prevención de conflicto y/o problemas que se puedan generar en los equipos de trabajo. Adicionalmente hay un alto interés en la gestión de riesgos o interés por su análisis con un 58% de “siempre” ante esta afirmación dentro del manejo de los distintos equipos de trabajo. Interpretando los datos mencionados se infiere que los líderes con las competencias relacionadas de

gestión y comunicación, dotan de su capacidad de resolución de conflictos, estrategias que generan continuo rapport, confianza, buscando prevenir problemas y planear soluciones en caso de la aparición de distintos riesgos.

Tabla 3. Sondeo de categoría comunicación. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Elaboración propia.

	Frecuencia	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Categoría Resolución De Problemas	*Estoy al tanto de los problemas del equipo de trabajo	0%	0%	7%	30%	61%
	*Creo un entorno de confianza con el equipo	0%	0%	0%	0%	100%
	*Trabajo con mi equipo para prevenir los problemas de forma proactiva	0%	0%	0%	30%	69%
	Doy prioridad al análisis y la gestión de riesgos	0%	0%	7%	38%	53%

Sobre esa atención y enfoque en gestión de riesgos, se hace necesario descubrir los métodos de los que sirven los líderes para dicho propósito. Por medio de la Fig. 15, se explora que, por medio de la articulación, planeación, comunicación y evaluación, los líderes de proceso de la universidad pretenden mitigar los riesgos que podrían afectar de manera negativa los procesos dentro de sus equipos de trabajo.



Figura 15. Pregunta abierta categoría resolución de problemas. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Categoría pensamiento estratégico

Con un 61% de “siempre”, los líderes expresan que están en constante seguimiento al aprendizaje continuo de sus equipos como se expone en la Tabla 4 dentro de los diferentes equipos de trabajo se tiene una visión estratégica clara con un 61% de “siempre”, esto se debe a la manera clara y efectiva en que los líderes de la universidad, ponen al servicio de su equipo información compleja. A su vez, este reto se traza con objetivos realizables que ponen en marcha los planes de acción propios de sus dependencias y procesos.

Tabla 4. Sondeo de categoría pensamiento estratégico. Tomado de resultados de Encuesta a líderes de la Universidad Santo Tomás. Fuente: Elaboración propia.

	Frecuencia	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Categoría Pensamiento Estratégico	*Fomento la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en el equipo de trabajo	0%	0%	0%	38%	61%
	*Comunico de manera asertiva y efectiva la visión estratégica de la organización a mi equipo	0%	0%	15%	23%	61%

Del análisis anterior, para hallar información al detalle, se profundizó en describir la estrategia que tienen los líderes para innovar en los procesos y funciones propios de su área. En este derrotero se evidencian palabras como: mejora continua, tecnología y análisis, que hacen parte de las diferentes estrategias para crear cultura en las distintas áreas de la universidad. Estrategias que, por cierto, están alineadas con las tendencias actuales en el liderazgo. A través de la figura 16, se ponen de manifiesto las elaboraciones de los líderes.

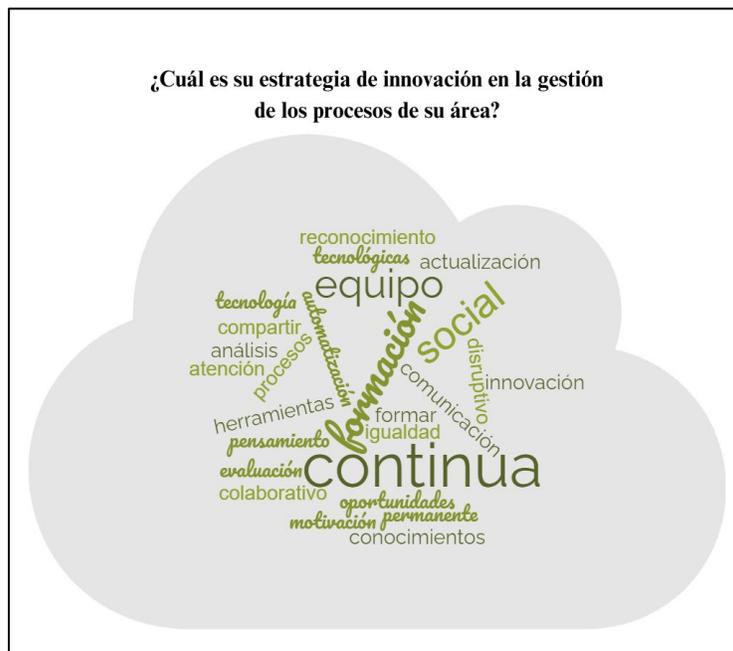


Figura 16. Pregunta abierta pensamiento estratégico. Tomado de resultados de Forms.
Fuente: Elaboración propia.

Palabras como investigación de mercado, vigilancia, diálogo, son, según se expone en la Fig. 17, algunos de los factores clave para analizar el entorno. Dicha función pertenece a las capacidades más desarrolladas por los gerentes. Esta cualidad no solo indica que tienen conocimiento de lo que se hace, sino que se fomenta la capacidad para que lo que se hace esté siempre en contexto. En este caso se descubre a través de la figura, los factores principales, sobre todo sociales, que inciden en ese análisis contextual.

4. DISCUSIÓN

Con base en el análisis teórico previamente proporcionado, se puede definir las powerskills como un conjunto de habilidades y comportamientos que, más allá de ser simplemente complementarias a las habilidades técnicas (hardskills), se consideran fundamentales para el éxito laboral y la creación de valor en las organizaciones. Estas powerskills van más allá de las habilidades blandas tradicionales y se presentan como habilidades impulsoras que no solo complementan, sino que impulsan directamente el desempeño laboral y la ventaja competitiva.

Las powerskills incluyen habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, conexión humana compasiva, promoción del cambio, adaptación, integridad, aprendizaje continuo, resiliencia e inteligencia emocional. Estas habilidades son consideradas esenciales en un panorama laboral caracterizado por la revolución industrial 4.0, la crisis pandémica y la transición hacia metodologías de aprendizaje híbridas.

La distinción de las powerskills radica en su nivel de importancia, ya que se enfatiza que estas habilidades no son simplemente complementarias, sino que son preponderantes y fundamentales para el éxito en los negocios, proyectos y organizaciones. La denominación "powerskills" resalta el valor que brindan a los profesionales, equipos y organizaciones en general, subrayando su capacidad para simplificar la colaboración y contribuir al éxito laboral en un sentido más amplio que las habilidades blandas convencionales. La idea central es que estas habilidades impulsoras son cruciales en la empleabilidad y en la creación de valor, marcando una diferencia significativa en el desempeño de los profesionales en el entorno laboral actual.

Considerando los resultados obtenidos en el cuestionario, instrumento de análisis, luego de haber realizado el estudio bibliométrico y recorrido teórico, se comprende que, los líderes de procesos de la Universidad Santo Tomás, son una población relativamente joven, con un nivel de escolaridad relativamente alto. Casi todos tienen título de magíster, lo que también indica que se conserva una estructura profesional sólida en conocimientos técnico y/o especializados, con competencias de investigación. Con un 58,3% de líderes identificados como hombres, se ve cómo también las mujeres van teniendo una mayor participación en organizaciones de educación superior con credo religioso.

Se evidencia también un alto grado de desconocimiento del nivel jerárquico que cada uno tiene dentro de la estructura orgánica de la universidad, en donde el 27.7% de los encuestados tenían conocimiento de esto, lo que puede influir significativamente en la misión organizacional y en la posición dentro del proceso que se lidera, su alcance y sus límites. No obstante, de acuerdo a los resultados, resulta llamativo que no exista correlación entre esta estadística de desconocimiento sobre su posición jerárquica y la percepción frente a su gestión en materia de liderazgo desde las powerskills.

Las habilidades de poder, como se mencionaba en el apartado teórico, tienen similitud con las blandas, pues son equiparables también desde la facultad de aprendizaje pues son moldeables, entrenables y tienen un continuo de desarrollo. Según Morgan (1986), La metáfora de la organización como una "persona" implica que la organización se asimila a un organismo vivo con una identidad, cultura y procesos internos comparables a los de un individuo. Esta perspectiva destaca la capacidad de las personas para desarrollar powerskills y manejar el cambio, subrayando la importancia de habilidades interpersonales y comportamientos clave en el entorno organizacional. En resumen, la concepción de la organización como una "persona" refuerza la idea de que, al igual que las personas pueden aprender y adaptarse, las organizaciones también pueden beneficiarse de la mejora de habilidades y una gestión efectiva del cambio. Esta idea, se asocia a la capacidad que tienen las organizaciones de aprender y desarrollar las powerskills, como se está evidenciando en el viraje organizacional en el contexto de

universidades católicas colombianas, con el advenimiento de hombres y mujeres especializadas con cargos de mando medio y superior de forma equitativa.

La autopercepción del ejercicio del liderazgo por parte de cada uno de los líderes, en términos generales, de acuerdo a las escalas dispuestas, muestra un desarrollo alto de cada una de las habilidades blandas que se examinaron en las categorías. De acuerdo a lo anterior, a profundidad, según los resultados obtenidos en la categoría de gestión de equipos o management, con un valor promedio mayor en la selección de “Siempre”, se evidencia que los líderes de procesos de la Universidad Santo Tomás sede Medellín, conocen y aplican de manera efectiva esta habilidad de poder.

La gestión de equipos según, Peak Lemos (2021), se refiere a la habilidad para formar, fortalecer y liderar un equipo, motivando a sus miembros a trabajar de manera autónoma y responsable. Este enfoque abarca la gestión de personas, que implica esfuerzos en la formación y desarrollo, tanto a nivel personal como en relación con otros miembros del equipo. Este proceso se basa en un análisis previo adecuado de las necesidades individuales y organizativas. Indudablemente para que esta competencia se encuentre en un nivel avanzado, es necesario desarrollar inteligencia emocional (Goleman, 2000) para operar en entornos de incertidumbre como los actuales, donde los líderes estén conectados, atentos y se mantengan empáticos.

Lo anterior se articula a los resultados de la encuesta en las opiniones de los participantes, que aducen tener diversas estrategias para el desarrollo de la sinergia y el fomento del sentido de pertenencia. Los participantes tejen su discurso a partir de las estrategias del reconocimiento, suscitar diálogos de valor, pero, sobre todo, en acciones, actividades y espacios para generar confianza en los miembros de su equipo.

En la categoría de comunicación es significativo cómo los líderes de los procesos utilizan estrategias similares como lo son, las reuniones periódicas, el diálogo formal, retroalimentación con su equipo, no solo para mejorar la forma en que se realizan las actividades, sino también para tener un ambiente laboral ameno. Desde Quispe et al (2022), la comunicación posibilita la comprensión y transmisión efectiva de mensajes, fomentando la expresión de emociones, la resolución de problemas, así como la capacidad de transmitir información de manera clara y efectiva. Esto se halla en la formulación de diversas estrategias por parte de los líderes que, en el instrumento de la presente investigación, mencionan la capacidad para diseñar espacios de conversaciones con neutralidad, pero, sobre todo, con honestidad, en un marco de reuniones periódicas que busca normalizar esta práctica.

En la resolución de problemas se expone una evidencia clara sobre las diferentes áreas de trabajo dentro de la organización, los equipos con el desarrollo de esta competencia, mitigan los riesgos notificando con anterioridad y/o brevedad las anomalías que se presentan en el quehacer natural de las actividades, también atendiendo de manera inmediata y con detalle cada uno de los conflictos o inconvenientes que se puedan presentar. Con el aporte de Flores Canturín (2021) se puede decir que en general, las personas suelen tener diferentes formas de pensar y abordar los problemas. Por esta razón, algunos perciben que los conflictos surgen cuando hay divergencias en las necesidades e intereses individuales, llevando a una sensación de competencia sin objetivos claramente definidos. En tales situaciones, se espera que los involucrados en el conflicto encuentren un punto intermedio para llegar a acuerdos, asunto que queda despejado pues los participantes se sumaron en opiniones acerca de cómo se mitigan los riesgos que afectan el funcionamiento del equipo. Entre algunas acciones como la del diálogo anteriormente mencionada en la categoría de gestión, también hacían especial énfasis en la planeación. Más que resolver haciendo controles, según los líderes, la planeación y seguimiento son dos herramientas sine qua non para mitigar riesgos al interior del equipo en términos de trabajo, para evitar conflictos entre ellos o con otros miembros de otros procesos.

Desde la categoría de pensamiento estratégico se evidencia cómo se identifican oportunidades de mejora y cómo las diferentes áreas aplican procesos de innovación pensando en el cumplimiento de la misión organizacional. Desde Corona Jiménez (2010), El pensamiento estratégico es un proceso de razonamiento que emplea un enfoque sistémico para comprender situaciones complejas y actuar según un plan establecido para lograr objetivos específicos. Este enfoque se considera un recurso efectivo para gestionar el riesgo al reducir la incertidumbre, identificar oportunidades y aplicar análisis y aprendizajes. Al ser la base de la planificación estratégica, integra de manera intuitiva visión, misión, valores y estrategia organizacional, respaldando la coherencia del líder y la organización mediante acuerdos con quienes comparten la misma mentalidad estratégica. Aunque inicialmente es intuitivo en la formulación de aspiraciones, evoluciona hacia un enfoque más analítico durante el desarrollo de la estrategia, requiriendo tanto el sentimiento como el análisis para respaldar decisiones.

De lo anterior se puede hallar diversas conexiones con los líderes participantes, pues desde su capacidad para innovar, se hace necesario un abordaje del aprendizaje. El pensar fuera de la caja, si no se tiene la capacidad para aprender, sería vacío. Por otro lado, desde la visión, los participantes aducen que una forma de comprender los factores clave del entorno se da por medio de diversos análisis mediatizados por data, redes, articulación a lo social y finalmente su apreciación frente a cómo identifica oportunidades y amenazas, los líderes se basan en planificación, diálogos y evaluaciones, todas las anteriores con enfoque estratégico.

Según Moreno et al (2022) Las habilidades blandas desempeñan un papel crucial en el avance tanto personal como colectivo en las sociedades modernas. Esto destaca la necesidad urgente de replantear el sistema educativo para alinearlo con los principios de transformación social, la globalización, las demandas del mercado laboral y la cuarta revolución industrial. Esta idea y la planteada en el análisis bibliométrico, derivan en la confirmación sobre la escasez pese al auge de teorías revolucionarias del comportamiento, de que el sistema educativo sea el primero quien se interese por cristalizar e interiorizar métodos, proyectos y actividades que fortalezcan la formación de las habilidades blandas/impulsoras para alcanzar a los retos de la cuarta revolución industrial (Barajas, 2022).

En el contexto de la Universidad Santo Tomás, los líderes de procesos, a pesar de un alto grado de desconocimiento sobre su posición jerárquica, demuestran un desarrollo significativo de habilidades blandas, especialmente en áreas como la gestión de equipos, comunicación, resolución de problemas y pensamiento estratégico. Estos líderes, en su autopercepción, muestran un nivel avanzado en la aplicación efectiva de powerskills, respaldando la importancia de estas habilidades en el liderazgo universitario.

5. CONCLUSIONES

Un total de 269 publicaciones referentes desde la década donde se observa un aumento constante en la producción de publicaciones relacionadas con soft skills, liderazgo y su vinculación con el sector educativo desde 1991 hasta 2023. A partir de 2009, se identifica un incremento sostenido, indicando un creciente interés académico en estas temáticas.

Las ciencias sociales y los negocios lideran la investigación en habilidades blandas y liderazgo. Resulta llamativo que disciplinas como ciencias computacionales e ingeniería también estén involucradas, aunque en menor medida, desafiando las expectativas históricas.

El análisis de redes muestra que "soft skills," "liderazgo" y "educación" son las palabras clave más conectadas. Se evidencia una interacción fuerte entre estas, especialmente con el enfoque en el "desarrollo del liderazgo." A través del mapa mundial que se muestra en la investigación, se ilustra la distribución de la investigación. Estados Unidos lidera en la producción de publicaciones, pero se observa un interés creciente en países asiáticos como Malasia, India e Indonesia, compitiendo con países europeos.

Los resultados de la encuesta realizada a los líderes de proceso o dependencias administrativas en la Universidad Santo Tomás sede Medellín, muestra una organización liderada por personas altamente capacitadas y relativamente jóvenes. Además, considerando dichos resultados evidenciados, se expone que las categorías de powerskills que fueron evaluadas tienen una gran aplicación dentro de la organización, con un desarrollo del liderazgo desde la autopercepción, que está en un nivel alto, casi excelente. Los resultados muestran, según la percepción de los líderes, que las powerskills tienen un nivel alto de influencia, demostrando diversas estrategias para liderar equipos con apropiación y generando confianza en los miembros. Además, se destaca la importancia de estas habilidades en un contexto de cambio, como la revolución industrial 4.0 y la crisis pandémica, donde las organizaciones educativas deben adaptarse y responder de manera efectiva.

REFERENCIAS

- Abuzaid, A. N. (2023). The mediating role of employee alignment in the relationship between CEO's skills and successful strategy execution. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(2 Special), 351–361. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i2siart15>
- Adams, J. (2010). The soft-skills learning triangle: A learning model for supporting online management & leadership development. *Journal of Interactive Learning Research*, 21(4), 437–463.
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., Pervaiz, A. N., & Imtiaz, M. (2022). Direct and indirect influence of project managers' contingent reward leadership and empowering leadership on project success. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790211073443>
- Barajas Montes, E., González Bañales, D. L., & Jaik Dipp, A. (2022). Power Skills en la Industria 4.0 y la Investigación Prospectiva: Aplicación del Método Delphi. *Instituto Universitario Anglo Español*.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 18–38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Buenos Aires: Tusquets Editores.
- Boeris, Claudia (2011). Las fuentes de datos en los estudios bibliométricos. En: II Jornada de Intercambio y Reflexión acerca de la Investigación en Bibliotecología. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de la Plata, 13p.

- Chase, D. M., & Masberg, B. A. (2008). Partnering for skill development: Park and recreation agencies and university programs. *Managing Leisure*, 13(2), 74–91. <https://doi.org/10.1080/13606710801933438>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3ra ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Corona Jiménez, Miguel Ángel. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y administración*, 57(1), 103-122. Recuperado en 28 de noviembre de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100006&lng=es&tlng=es
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45–51. <https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- Culcasi, I., Russo, C., & Cinque, M. (2022). E-Service-Learning in Higher Education: Modelization of Technological Interactions and Measurement of Soft Skills Development. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 26(3), 39–56.
- da Silva, D. R. R., & Amorim, T. N. G. F. (2022). Hard and soft skills: perception of undergraduate professors about controller training. *Custos e Agronegocio*, 18(2), 123–143.
- Flores Canturín, L. M. (2021). Habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la institución educativa Salesiano San Juan Bosco Ayacucho. *Instituto de Gobierno y de Gestión Pública*.
- Goleman, D. (2000). *Inteligencia emocional*. Kairós. ISBN 84-7245-463-0.
- Granda-Orive, José Ignacio; Alonso-Arroyo, Adolfo; García-Río, Francisco; Solano-Reina, Seguismundo; Jimenez-Ruiz, Carlos Andrés y Aleixandre-Benavent, Rafael (2013). Ciertas ventajas de Scopus sobre Web of Science en un análisis bibliométrico sobre tabaquismo. *Revista Española de Documentación Científica*, 36(2), p. 011.
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Juhász, T., Horváth-Csikós, G., & Gáspár, T. (2023). Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*, 42(5), 527–542. <https://doi.org/10.3233/HSM-220161>
- Loker, S. (2002). People and technology management in flexible manufacturing: An apparel industry case study. *Clothing and Textiles Research Journal*, 20(1), 26–32. <https://doi.org/10.1177/0887302X0202000103>
- Moreno, L., Silva, M., Hidrobo, C., Rincón, D., Fuentes, G., y Quintero, Y. (2021). Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas. *Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO*.
- Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Sage Publications.

- Nabi, S. (2023). Comparative analysis of AI Vs Human-based hiring process: A Survey. Proceedings of 3rd IEEE International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy, ICCIKE 2023, 432–437. <https://doi.org/10.1109/ICCIKE58312.2023.10131710>
- Nair, S. K., & Naik, N. S. (2010). The Johari Window Profile of Executives of a Public Sector Undertaking. *Management and Labour Studies*, 35(2), 137–148. <https://doi.org/10.1177/0258042X1003500201>
- Peak Lemos, S. (2021). Habilidades blandas de líderes de equipos de proyectos del sector construcción: factores diferenciales según metodología Dream Teams. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT, Medellín.
- PMI. (2023). Pulse of the Profession® Pulse of the Profession 2023. Habilidades impulsoras, redefinición del éxito de los proyectos. Recuperado de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=1ef2ec947856444f9af8154f3878779b&sc_lang_temp=es-419
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: Strategies for modifying employee behavior. *Health Care Manager*, 23(4), 290–301. <https://doi.org/10.1097/00126450-200410000-00002>
- Quispe, M., Pizarro, J. M., & del Carmen, J. (2022). Habilidades blandas y comunicación organizacional en los colaboradores de una empresa de Lima Metropolitana, 2022 [Archivo PDF]. *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/118540>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Riley, D. R., Horman, M. J., & Messner, J. I. (2008). Embedding leadership development in construction engineering and management education. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 134(2), 143–151. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1052-3928\(2008\)134:2\(143\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2008)134:2(143))
- Sahoo, M., & Mishra, S. (2022). Organizational Influences on the Motivation to Transfer Soft Skill Training in an Indian Power Organization. *Management and Labour Studies*, 47(3), 298–318. <https://doi.org/10.1177/0258042X221080802>
- Salogub, A. M., Demina, N. V., Mkheidze, L. R., & Chistova, M. V. (2022). New Perspectives in Business Education: Key Topics, Digital Technologies, and Learning Partnerships. In *Education in the Asia-Pacific Region (Vol. 65)*. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9069-3_39
- Scamardo, M., & Harnden, S. C. (2022). A manager coaching group model: Applying leadership knowledge. In *Employee Assistance Programs in Higher Education*. https://doi.org/10.1300/J490v22n03_09
- Stevenson, D. H., & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7), 663–671. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>

- Travers, C. J. (2022). *Reflective Goal Setting: An Applied Approach to Personal and Leadership Development*. In *Reflective Goal Setting: An Applied Approach to Personal and Leadership Development*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-99228-6>
- Tito Maya, M. D., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills: una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/81/142>
- Tzortzaki, A. M. (2022). Developing compassionate self-leadership: a conceptual framework for leadership effectiveness in the digital age. *Journal for Global Business Advancement*, 15(3), 272–296. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2022.10053632>