
10 Habilidades Gerenciales: Una Perspectiva Diversa y Constructiva para el Alcance de los Objetivos

Ten Management Skills: A Diverse Perspective and a Constructive Approach to Reach Your Goals

Carlos De La O-Herrera¹
Victor Hugo Fallas-Araya²
Yorleny de los Angeles Gamboa-Madrigal³
Omar Adolfo León-Gutiérrez⁴
Erick Leonardo Madrigal-Leandro⁵
Katherine Tatiana Mora-Ureña⁶
Michelle de los Angeles Salas-Solano⁷
José Ernesto Serrano-Torres⁸
Solange Yessenia Yubank-Badilla⁹
Katherine Ariana Zúñiga-Carvajal¹⁰

“La evaluación de un líder no solo debe centrarse en sus habilidades técnicas, sino también en su capacidad para desarrollar relaciones interpersonales sólidas y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo”.
Peter Drucker

-
- 1 Bachiller en Administración con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). DHL -Deutsche Post- Costa Rica. San José, Costa Rica. Correo electrónico: delao.humberto@gmail.com
 - 2 Doctor en Educación y Máster en Publicidad. Catedrático Universitario de la Universidad Autónoma de Centro América (UACA) y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Docente y consultor en ITESA y SB. San José, Costa Rica. Correo electrónico: victorhugofallas1@gmail.com
 - 3 Bachiller en Administración con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). Banco Popular de Desarrollo Popular. Dirección Corporativa de Capital Humano. San José, Costa Rica. Correo electrónico: yorleny087@gmail.com
 - 4 Licenciado en Administración de Negocios, Universidad Americana (UAM). Magisterio Nacional. Departamento de Concesión de Derechos de la Junta de Pensiones y Jubilaciones. San José, Costa Rica. Correo electrónico: lionomargo@hotmail.com
 - 5 Bachiller en Administración, Universidad Americana (UAM). Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). San José, Costa Rica. Correo electrónico: erick.madrigal@uamcr.net
 - 6 Bachillerato en Recursos Humanos con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM), Bachillerato en Geografía. Universidad. Universidad de Costa Rica. Área de riesgos y seguros. San José, Costa Rica. Correo electrónico: Katherine.moraurena@ucr.ac.cr
 - 7 Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad Americana (UAM). San José, Costa Rica. Correo electrónico: michelle.salas@uamcr.net
 - 8 Licenciatura en Recursos Humanos y Bachiller en Administración de Negocios. Universidad Americana (UAM). Cartago, Costa Rica. Correo electrónico: ernestoserrano1986@gmail.com
 - 9 Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos. Universidad Americana (UAM). Hospimédica S.A. San José, Costa Rica. Correo electrónico: solange.yubank@uamcr.net
 - 10 Bachiller en Recursos Humanos. Universidad Americana (UAM). REDBRIDGE. San José, Costa Rica. Correo electrónico: Tatizc13@gmail.com
-

Resumen

Esta propuesta busca establecer un estándar normativo sólido y completo para evaluar el Marco Integral de Desarrollo de competencias gerenciales con el fin último de potenciar el liderazgo efectivo en las empresas modernas e impulsar su crecimiento sostenible a través del desarrollo continuo del capital humano clave. El análisis de este apartado es, no sobre la aplicación y los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta; sino, más bien, un esfuerzo orientado a validar la funcionalidad y esencia de las preguntas y el instrumento como tal; validando, de una forma conjunta, el esfuerzo de la creación, mediante el conocimiento capitalizado de líderes actuales, frescos y con experiencia, que fundamenten el nivel de incisión de la consulta y, luego del análisis, validar si corresponde o no una provisión valiosa para la elección de personal dirigente en tareas claves de la organización.

Palabras clave: GESTIÓN DEL TIEMPO - LIDERAZGO - TRABAJO EN EQUIPO - FLEXIBILIDAD - RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Abstract

This proposal aims to establish a solid and comprehensive regulatory standard for evaluating the Comprehensive Framework for the Development of Managerial Competencies, with the ultimate goal of enhancing effective leadership in modern companies and driving their sustainable growth through the continuous development of key human capital. The analysis in this section does not focus on the application and results obtained from the tool's implementation but rather represents an effort to validate the functionality and core value of the questionnaire and of instrument itself. It seeks to jointly validate the act of creation, the knowledge of current, fresh, and experienced leaders, assessing the depth of inquiry, and, after analysis, determining whether it constitutes a valuable provision for selecting managerial personnel for key organizational tasks.

Key words: TIME MANAGEMENT - LEADERSHIP - TEAMWORK - FLEXIBILITY - PROBLEM - SOLVING.

Recibido: 7 de abril de 2025

Aceptado: 12 de mayo de 2025

Introducción

El crecimiento personal y las habilidades interpersonales son fundamentales para el éxito individual y el progreso efectivo de una empresa, lo que se refleja en una atención mejorada tanto interna como externa.

La propuesta de una norma para evaluar el Marco Integral de Desarrollo de competencias gerenciales es un proyecto ambicioso y fundamental que busca abordar la creciente necesidad en el ámbito empresarial de contar con líderes capacitados y competentes que puedan hacer frente a los desafíos del entorno actual. Este trabajo se realiza con el objetivo primordial de establecer un marco normativo que permita evaluar de manera integral las competencias gerenciales clave necesarias para el éxito en el mundo empresarial contemporáneo.

El propósito principal de esta iniciativa es proporcionar a las organizaciones una herramienta estandarizada y efectiva para medir y desarrollar las habilidades personales, emocionales, comunicativas, relacionales, estratégicas, de planificación, gestión del tiempo, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad, resolución de problemas y logro de objetivos en sus líderes y futuros líderes. Esto se hace con la intención de mejorar la calidad del liderazgo dentro de las empresas, fomentando un ambiente laboral más productivo, colaborativo y orientado al logro sostenible de metas y objetivos organizacionales.

El trabajo está concebido como un proceso exhaustivo que aborda cada una de las diez áreas clave mencionadas anteriormente. Se plantea una metodología estructurada que combina la evaluación teórica con la aplicación práctica a través de estudios de casos, simulaciones y ejercicios específicos diseñados para cada competencia gerencial. Se busca no solo medir el nivel actual de competencia en cada área, sino también identificar áreas de mejora y diseñar planes personalizados para el desarrollo continuo del talento directivo.

Fundamentación propuesta

La creación de una norma que contemple méritos y deméritos en un amplio Marco Integral del desarrollo de las competencias

gerenciales es fundamental para establecer criterios claros y objetivos que guíen la evaluación y el desarrollo de líderes dentro de una organización. Al integrar aspectos como habilidades personales, emocionales, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, pensamiento estratégico, planificación y ejecución, gestión del tiempo, liderazgo y trabajo en equipo, flexibilidad y resolución de problemas, así como el logro de objetivos, se logra una visión holística que abarca los diferentes aspectos clave para el desempeño exitoso en roles gerenciales.

La justificación para la inclusión de cada uno de estos temas radica en su importancia para el éxito en la gestión empresarial. Las habilidades personales son la base sobre la cual se construyen las demás competencias; las habilidades emocionales son cruciales para manejar situaciones complejas y motivar a los equipos; la comunicación efectiva es esencial para transmitir ideas y liderar con claridad; las relaciones interpersonales son fundamentales para construir redes sólidas dentro y fuera de la organización.

El pensamiento estratégico permite a los líderes anticipar cambios y tomar decisiones informadas a largo plazo; la planificación y ejecución eficaces garantizan que las estrategias se implementen con éxito; la gestión del tiempo es clave para maximizar la productividad personal y del equipo. El liderazgo efectivo impulsa el trabajo en equipo hacia metas comunes; la flexibilidad y resolución de problemas permiten adaptarse a entornos cambiantes con agilidad; finalmente, el logro de objetivos demuestra la capacidad del líder para cumplir con resultados tangibles.

Al incluir preguntas al final de cada tema para evaluar a los líderes en estas áreas específicas, se facilita un proceso sistemático de evaluación que proporciona retroalimentación valiosa tanto al individuo como a la organización. Esta norma no solo establece estándares claros para medir el desempeño gerencial, sino que también fomenta un desarrollo continuo al identificar áreas de mejora y fortaleza. En última instancia, contribuye a cultivar líderes más competentes, comprometidos y capaces de enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual.

Algunos autores que se percatan que los gerentes deben de tener las competencias gerenciales desarrolladas son: Covey, Drucker y Goleman entre otros.

1. Stephen Covey: Covey, en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, resalta la importancia del desarrollo de competencias gerenciales como un factor crucial para el éxito en la gestión. Covey enfatiza la necesidad de cultivar habilidades como la proactividad, el pensamiento estratégico y la empatía para liderar de manera efectiva.
2. Peter Drucker: Drucker, considerado el padre del management moderno, aborda en sus obras la relevancia de las competencias gerenciales en la gestión empresarial. Destaca la importancia de la planificación, organización, dirección y control como habilidades fundamentales que todo gerente debe desarrollar para alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Daniel Goleman: Goleman, conocido por su trabajo sobre inteligencia emocional, sostiene que las competencias gerenciales van más allá de las habilidades técnicas y cognitivas, incluyendo aspectos emocionales y sociales. Según Goleman, las habilidades como el liderazgo resonante, la gestión del cambio y la comunicación efectiva son esenciales para una gestión exitosa en entornos cada vez más complejos y dinámicos.

La Gestión Gerencial consta de crecimiento personal y la efectividad interpersonal, teniendo las siguientes subdivisiones:

1. Crecimiento personal: Incluye habilidades personales, habilidades emocionales.
2. Efectividad interpersonal: Incluye comunicación efectiva, relaciones interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo, pensamiento estratégico, planificación y ejecución, gestión del tiempo, flexibilidad y resolución de problemas, logro de objetivos.

Para su mejor comprensión se divide el tema en cuatro grandes áreas:

1. Desarrollo personal: Incluye habilidades personales, habilidades emocionales.
2. Comunicación: Incluye comunicación efectiva.
3. Relaciones interpersonales: Incluye relaciones interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo.
4. Gestión y logro de objetivos: Incluye pensamiento estratégico, planificación y ejecución, gestión del tiempo, flexibilidad y resolución de problemas, logro de objetivos.

Teniendo presente las siguientes premisas se divide luego la norma en 10 ítems:

1. Las habilidades personales son la base sobre la cual se construye el liderazgo efectivo. 2. Las habilidades emocionales permiten al líder comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás. 3. La comunicación efectiva es fundamental para transmitir ideas, motivar al equipo y resolver conflictos de manera constructiva. 4. Las relaciones interpersonales sólidas son clave para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. 5. El pensamiento estratégico ayuda al líder a anticipar desafíos, identificar oportunidades y trazar el rumbo hacia el éxito. 6. La planificación y ejecución eficaces son esenciales para convertir la visión en acciones concretas y resultados tangibles. 7. La gestión del tiempo eficiente permite al líder priorizar tareas, delegar responsabilidades y mantenerse enfocado en los objetivos clave. 8. El liderazgo efectivo implica inspirar, motivar y guiar a un equipo hacia el logro de metas comunes. 9. La flexibilidad y la resolución de problemas son habilidades que permiten al líder adaptarse a los cambios rápidos del entorno empresarial. 10. El logro de objetivos requiere establecer metas claras, medibles y alcanzables, así como monitorear constantemente el progreso hacia su consecución.

Pero para hacer su análisis se abordan los siguientes temas:

Temas que se abordan	
1. Logro de objetivos	6. Pensamiento estratégico
2. Liderazgo y trabajo en equipo	7. Comunicación efectiva
3. Gestión del tiempo	8. Habilidades emocionales
4. Flexibilidad y resolución de problemas	9. Habilidades personales
5. Planificación y ejecución	10. Relaciones interpersonales

A continuación, se define cada uno de los temas.

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y retador, el fortalecimiento de habilidades gerenciales no solo responde a

una necesidad operativa, sino a una estrategia fundamental para asegurar el éxito, la sostenibilidad y el desarrollo humano en el trabajo. Desde una visión integral, estas competencias abarcan tanto dimensiones técnicas como personales, y su interrelación permite a los líderes y equipos responder de manera efectiva a los desafíos actuales. A continuación, se expone una síntesis articulada de nueve habilidades esenciales, enriquecidas con aportes teóricos y prácticos de diversos autores.

En primer lugar, el **logro de objetivos** constituye una habilidad central en la práctica organizacional. Bungay (2011) sostiene que los líderes deben comunicar una visión clara, establecer planes medibles y fomentar un entorno de rendición de cuentas, donde cada miembro del equipo se sienta corresponsable de los resultados. En esta línea, herramientas como los OKR (Objectives and Key Results), promovidas por Lamorte (2022), permiten establecer metas cualitativas y cuantificarlas mediante resultados clave, facilitando así un sistema de gestión orientado al desempeño, la evaluación constante y la mejora continua.

Este logro se articula con el **liderazgo en equipo**, entendido como la capacidad de transformar una visión en realidad a través de la sinergia colectiva. Como destaca Maxwell (2019), el liderazgo y el trabajo en equipo son dimensiones interdependientes: el primero inspira, el segundo materializa. Un líder eficaz no solo dirige, sino que escucha, valora y empodera a sus colaboradores, creando espacios de pertenencia y compromiso. Fernández (2022) refuerza esta idea al señalar que la verdadera sinergia se alcanza cuando las capacidades individuales se combinan para generar un impacto superior al de la suma de sus partes.

Por otro lado, la **gestión del tiempo** emerge como una competencia esencial en un entorno acelerado. Villar (s.f.) indica que gestionar el tiempo no significa hacer más cosas, sino hacer las cosas correctas con eficacia. Un manejo consciente del tiempo optimiza los recursos, reduce el estrés y mejora tanto la productividad como la calidad de vida laboral. Esta habilidad también potencia la toma de decisiones informada y permite a los líderes alinear sus actividades con los objetivos estratégicos.

Asimismo, la **flexibilidad y la resolución de problemas** se consolidan como capacidades críticas en tiempos de incertidumbre. Cervantes (2005, citado por Blanco, 2018)

considera la flexibilidad como una política de doble vía: fortalece la eficiencia organizacional y protege el bienestar individual. La capacidad de adaptación se convierte en una fuente de innovación, como se evidenció durante la pandemia del COVID-19, que obligó a reformular modelos de negocio. En este contexto, Guichot-Reina y de la Torre (2018) afirman que los conflictos pueden ser oportunidades de aprendizaje si se abordan con estrategias adecuadas de escucha, respeto y análisis estructurado.

En este mismo eje, **la planificación y ejecución** representan el vínculo entre la visión estratégica y la acción concreta. Caracas (2006) enfatiza que toda planificación requiere análisis de contexto, objetivos definidos, metas claras, indicadores y mecanismos de control. No obstante, sin ejecución disciplinada, todo plan pierde sentido. Por tanto, es fundamental asignar responsables, gestionar recursos y dar seguimiento continuo para anticipar desviaciones y corregirlas a tiempo. Herramientas como el Balance Score Card o métodos ágiles pueden facilitar esta transición del papel a la práctica.

La **toma de decisiones estratégicas**, íntimamente relacionada con el pensamiento analítico, requiere identificar problemas, evaluar alternativas y seleccionar las más viables con visión a largo plazo. Según la Revista Venezolana de Gerencia (2023), esta toma de decisiones se enmarca en un entorno globalizado, donde la innovación, la digitalización y la sostenibilidad configuran nuevos criterios para evaluar la eficacia. En este proceso, metodologías como FODA o PESTEL permiten a las organizaciones analizar su contexto y tomar decisiones más precisas y responsables.

En este sentido, el **pensamiento estratégico** es esencial para liderar en tiempos de incertidumbre. Garrido (2020) subraya que primero se debe aprender a pensar y luego a planificar, resaltando el rol de la ética como único límite legítimo de la estrategia. Por su parte, Avinash et al. (2008) conceptualizan el pensamiento estratégico como el arte de anticipar los movimientos del adversario, reconociendo la naturaleza dinámica del entorno competitivo. En suma, esta habilidad no solo requiere análisis, sino también intuición, creatividad y sensibilidad contextual.

La **comunicación efectiva** constituye el canal mediante el cual todas estas habilidades se articulan. Chiavenato (1998) la define

como el proceso por el cual los miembros de una organización transmiten e interpretan significados. Sin comunicación clara, abierta y bidireccional, los planes se fragmentan y los equipos se desarticulan. Hofstede (1991) y Lewin (1951) coinciden en que la comunicación es crucial para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la cohesión del equipo. Además, como señala Anáhuac (2020), una buena comunicación motiva, genera confianza y es indispensable para las nuevas generaciones, que valoran la retroalimentación constante.

En un plano más personal, las **habilidades emocionales** cobran protagonismo como eje del equilibrio y la convivencia. Goleman (1995) plantea que la inteligencia emocional —basada en la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la habilidad social— es determinante para el éxito profesional. La capacidad para gestionar adecuadamente las emociones fortalece la toma de decisiones, mejora las relaciones y favorece la resiliencia. De esta manera, los líderes emocionalmente competentes crean climas de trabajo más humanos, reducen el conflicto y potencian el desempeño colectivo.

Por último, las **habilidades personales**, también conocidas como habilidades blandas, engloban aspectos como la ética, la responsabilidad, la empatía y la proactividad. Según Indeed (2023), estas habilidades no son adquiridas en la educación formal, sino que se desarrollan a lo largo de la vida mediante la práctica, el entorno familiar y social. García (2013) resalta que la conciencia personal implica un juicio ético que guía nuestras acciones. En ese marco, Hellriegel (2021) señala que los líderes con habilidad social utilizan sus redes personales para movilizar a los equipos hacia objetivos comunes, combinando conocimiento emocional y capacidad de influencia.

En suma, el desarrollo de estas diez habilidades no debe entenderse como una serie de competencias aisladas, sino como un ecosistema interrelacionado que sustenta una gestión organizacional efectiva, ética y resiliente. Fomentarlas desde un enfoque estratégico, formativo y humano constituye una inversión clave para las organizaciones que desean crecer, innovar y generar impacto positivo en su entorno.

Estrategia de investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo y responde a una lógica **descriptiva y aplicada**, cuyo propósito principal es analizar el nivel de desarrollo de determinadas competencias gerenciales en líderes organizacionales, con la finalidad de generar insumos prácticos que optimicen los procesos de selección y desarrollo de talento. Para ello, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado en escala tipo Likert, con preguntas orientadas a evaluar habilidades blandas específicas como liderazgo, comunicación, gestión del tiempo, pensamiento estratégico y resolución de problemas, entre otras.

El estudio sigue una perspectiva **inductiva**, al partir de observaciones puntuales y respuestas individuales brindadas por los líderes encuestados, a fin de formular conclusiones generales sobre la presencia y nivel de desarrollo de dichas competencias en contextos organizacionales reales. En este sentido, se recurre a un diseño **ex post facto**, pues no se manipularon variables, sino que se recogió información basada en experiencias previas de los participantes. Esta información empírica se obtuvo directamente en el campo, a través de una muestra intencionada de profesionales que ocupan cargos de jefatura, coordinación o gerencia en diversas empresas, lo que convierte a esta en una investigación **de campo y con fuentes primarias cuantitativas**.

La recolección de datos fue **sincrónica y de tipo transversal**, ya que se realizó en un único momento, sin seguimiento longitudinal. Al tratarse de una investigación **orientada a decisiones**, los resultados no solo buscan describir la realidad, sino también servir como base para la mejora de los procesos de selección de personal, mediante la validación y posible ajuste del instrumento empleado. Desde una perspectiva epistemológica, el estudio se adscribe al enfoque de la **investigación-acción**, ya que pone en práctica una herramienta basada en marcos teóricos previos, la somete a validación empírica en contextos reales, y utiliza sus resultados para promover mejoras concretas en la gestión del talento humano.

En conjunto, este marco metodológico permite sostener un análisis riguroso, pertinente y directamente aplicable a las dinámicas organizacionales actuales, reconociendo la necesidad

de evaluar las competencias blandas de los líderes con base en evidencia sistemática, útil y contextualizada.

Según Hurtado y Toro (2007), “Con esta metodología se contesta, fundamentalmente, a la pregunta ¿cómo?, es decir aquí se indica el cómo va a seguir metodológicamente la investigación y cómo dar respuesta a los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas” (p.90).

El análisis de los resultados surgirá, luego de haber puesto a prueba a 40 líderes de diferentes organizaciones, mismos que calificarán las preguntas de 1 a 5, brindando el puntaje deseado según la importancia que considera que mantiene la interrogante. Posteriormente, se tabulará la información, para determinar, ¿Cuáles preguntas mantienen mayor peso en la decisión? Proponiendo un instrumento que fomenta la toma de decisiones acertadas y objetivas en los procesos de elección de postulantes.

Basándose en la parte teórica, se han definido las siguientes incógnitas:

1. Logro de objetivos

- a. ¿Considera que contar con un equipo motivado y comprometido con el cumplimiento de metas contribuye a un ambiente laboral saludable y productivo?
- b. ¿Promueve espacios para revisar el progreso y realizar los ajustes necesarios con el fin de cumplir los objetivos establecidos?
- c. ¿Recorre a la autorreflexión o retroalimentación interna cuando percibe que no se están alcanzando las metas a corto plazo?

2. Liderazgo y trabajo en equipo

- a. ¿Cree que un líder efectivo puede fomentar la colaboración dentro de un equipo diverso?
- b. ¿Considera que un líder debe poseer habilidades clave para mantener motivado a su equipo en contextos de presión o incertidumbre?
- c. ¿Está de acuerdo en que un líder debe intervenir en conflictos internos para resolverlos sin afectar la cohesión ni la moral del equipo?

3. **Gestión del tiempo**
 - a. ¿Está de acuerdo en que una adecuada gestión del tiempo permite alcanzar los objetivos organizacionales de forma más eficiente?
 - b. ¿Utiliza herramientas como calendarios, listas de tareas o aplicaciones digitales para organizar su tiempo y mejorar su productividad?
 - c. ¿Acostumbra a delegar tareas para optimizar el uso del tiempo y enfocarse en funciones estratégicas?
4. **Flexibilidad y resolución de problemas**
 - a. ¿Considera que la falta de flexibilidad y de intervenciones oportunas por parte del liderazgo puede derivar en situaciones de crisis?
 - b. ¿Cree que la flexibilidad en la gestión contribuye a una mayor efectividad y eficiencia organizacional?
 - c. ¿Está de acuerdo en que un líder debe estar preparado para abordar situaciones complejas que afecten personas, procesos y metas estratégicas?
5. **Planificación y ejecución**
 - a. ¿Considera que su planificación y ejecución de proyectos es adecuada para cumplir con los objetivos establecidos?
 - b. ¿Cree que las decisiones organizacionales deben basarse en los objetivos estratégicos previamente definidos?
 - c. ¿Está de acuerdo en que una planificación y ejecución bien estructuradas son fundamentales para alcanzar resultados organizacionales?
6. **Pensamiento estratégico**
 - a. ¿Cree que es posible evaluar los resultados de una estrategia a largo plazo comparándolos con los objetivos inicialmente planteados?
 - b. ¿Considera que la cultura organizacional influye de manera significativa en la aplicación del pensamiento estratégico?
 - c. ¿Está de acuerdo en que existen modelos y metodologías eficaces para facilitar el pensamiento estratégico dentro de los equipos directivos?
7. **Comunicación efectiva**
 - a. ¿Considera que la escucha activa, la empatía y la claridad son componentes esenciales de una comunicación efectiva?
 - b. ¿Reconoce que una comunicación deficiente puede impactar negativamente el ambiente laboral?
 - c. ¿Promueve activamente una comunicación clara y constante dentro de su entorno de trabajo?

8. Habilidades emocionales

- a. ¿Fomenta una comunicación respetuosa y efectiva durante situaciones de desacuerdo con sus compañeros de equipo?
- b. ¿Maneja adecuadamente la retroalimentación negativa o las críticas constructivas recibidas en el ámbito laboral?
- c. ¿Promueve un ambiente emocionalmente saludable y positivo dentro de su equipo de trabajo?

9. Habilidades personales

- a. ¿Es consciente de cómo reacciona ante situaciones de presión en el entorno laboral?
- b. ¿Considera que logra regular sus emociones y pensamientos de manera efectiva en el trabajo?
- c. ¿Cree que ejerce un liderazgo consciente y reflexivo en su rol profesional?

10. Relaciones interpersonales

- a. ¿Está convencido de que las redes interpersonales fortalecen el desempeño organizacional?
- b. ¿Considera que aborda los conflictos laborales con empatía y comprensión?
- c. ¿Cree que la confianza entre colegas influye directamente en el logro de los objetivos laborales?

Análisis de los resultados obtenidos

En esta sección se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del sondeo a los profesionales en el rango de gerencias, jefaturas o coordinaciones, a los cuales se les aplica el cuestionario por medio de Google Forms, cabe mencionar que estos profesionales contestan las incógnitas basadas en su experiencia y conocimiento, lo cual aporta de manera considerable el sustento a la publicación.

Importante indicar que la aplicación del instrumento se realiza por conveniencia, con el objetivo de extraer la mayor cantidad de información posible que sea atinente al objetivo de la investigación.

Al obtener los datos por medio de un sondeo para la experimentación y validación del uso de habilidades blandas, se adjuntan los nombres y lugares de trabajo de las personas que se encuentran siendo parte de este análisis. Se debe tomar en cuenta que la cantidad total de encuestados fueron 46 personas.

Tabla 1.*Nombres, puestos y empresas de los profesionales encuestados.*

Nombre	Puesto	Empresa
Greilyn Yubank	Gerente de Producto	Ópticas Visión
Jessica Granda	Gerente de RRHH	Laboratorios San José
Rudy Araya	Gerente de Producción	Techosp Internacional SA
Kevin Mejías	Gerente de Comercial & Estrategia	Hospimédica S.A
Ana Barrantes	Gerente RRHH	Redbridge
Sharon Ríos	Encargada de reclutamiento	Redbridge
Carlos Zúñiga Carvajal	Líder de cuenta Meta	Accenture
Mario Agüero Gutiérrez	Gerente del Área Almacenamiento y Distribución	CCSS
Carlos Quirós Alvarado	Jefe del Área Extra-PEDIDO	CCSS
Manuel Alvarado Miranda	Jefe Bodega Almacenamiento de Psicotrópicos	CCSS
Francisco Viquez Cordero	Jefe Bodega de Frigoríficos	CCSS
Magaly Cordero Rodríguez	Directora Talento Humano	ICE
Mariana Marín Herrera	Coordinadora Área de Perfiles Gerencia Electricidad	ICE
Patricia Solís González	Coordinadora Área Gestión Empresarial	ICE
Karen Loaiza Araya	Coordinadora Área Planificación y Soluciones de Capacitación	ICE
Marcial Garbanzo Salas	Director Escuela de Física	UCR
Ralph García Vindas	Coordinador del Proyecto Ciclotrón	UCR
Gabriel Herrera Madrigal	Coordinador Oficina de Direccionamiento de Recursos Humanos	Poder Judicial
Andrés Rivera Alfaro	Coordinador Juvenil	Asociación Carismática Comunidad Vida
Silvia Goyez	Directora de Capital Humano	Banco Popular
Abner Arias Ocampo	Jefe División Desarrollo Profesional	Banco Popular
Helen Serrano	Jefe División Experiencia al Colaborador	Banco Popular
Maurilio Aguilar Rojas	Director Corporativo de Riesgo	Banco Popular
Luis Lizano Muñoz	Jefe Control Interno Corporativo	Banco Popular
Liliana Montoya	Jefa División de Remuneración y Soporte	Banco Popular
Francis Burger	Jefa División Bienestar Laboral	Banco Popular
Alexander Castillo	Jefe Crédito	Recope
Juan Luis León	Secretario General JDN	Banco Popular
Vera Tenorio Araya	Jefa Gestión de Talento	Banco Popular
Jacqueline Aguilar	Directora Jurídica	Banco Popular
Guido Ovares Morales	Gerente General	Banco Popular San Pedro
Levi Boada Marín	Coordinador de mercadeo	Empresa Yap
Peggy Morales Masis	Gerente de tienda	Pequeño Mundo
Montserrat González Navarro	Coordinadora del área de reclutamiento y selección	Walmart
Adriana Gutiérrez Rivera	Encargada Unidad Revaloraciones del Derecho	JUPEMA
Susana Valverde Agüero	Encargada Unidad de Análisis de Regímenes de Pensiones	JUPEMA
Marisol Vargas Arias	Jefe Departamento de Concesión de Derechos	JUPEMA
Jackeline De La O Herrera	Gerente de tesorería transaccional	Banco Promerica
Yois Vargas Trejos	Gerente de Talento Humano	Western Union
Laura Espinoza Viquez	Gerente de RRHH	Qorvo Costa Rica
Rebeca Blanco Solís	Gerente de RRHH	Banco Lafise
Gabriela Espinoza Viquez	Gerente de Producción	Olympic Precision Maching
Camilo Jiménez Escobar	Gerente de Calidad	Intel Costa Rica
Rebeca Maroto Güeller	Gerente de Talento Humano	DHL Costa Rica
Haylín Villagra Ulate	Gerente de Crédito	Gestionadora de Créditos de Costa Rica
Daniel Quiroga Gómez	Gerente de Talento Humano	Intel Costa Rica

El sondeo se encuentra aplicado bajo el instrumento del cuestionario; organizado bajo la evaluación de tipo Likert donde la estimación de las preguntas se encuentra en una escala del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto. Sin embargo, para realizar la medición del nivel de importancia que tienen las incógnitas presentadas entre ellas, se utiliza un puntaje adicional a cada pregunta y para determinar cuáles son las habilidades más importantes que resaltan las personas encuestadas. De manera que las preguntas se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2.

Clasificación de los niveles de importancia según la puntuación indicada por los profesionales encuestados

Nivel de importancia	Puntuación
5	25
4	20
3	15
2	10
1	5

De esta manera los resultados que se obtienen mediante nivel de importancia en el instrumento implementado se transforman a puntuaciones más representativas para determinar cuáles son las habilidades con mayor número de relevancia determinadas por los profesionales a los que se les aplica el sondeo. Para un mayor orden se muestran los datos segmentados en dos grupos de quince preguntas para realizar una mejor interpretación de la información obtenida.

Se debe tomar en cuenta que estas puntuaciones se realizan únicamente para dar un nivel de importancia a la pregunta y así obtener información para fines académicos con las cuales es realizada esta publicación.

Tabla 3.

Puntuación indicada por los profesionales encuestados

Pregunta 16		Valor individual	Puntos finales
5	13	28.26%	325
4	15	32.61%	300
3	15	32.61%	225
2	3	6.52%	30
1	0	0.00%	0
46		100.00%	880

Pregunta 21		Valor individual	Puntos finales
5	14	30.43%	350
4	9	19.57%	180
3	19	41.30%	285
2	4	8.70%	40
1	0	0.00%	0
46		100.00%	855

Pregunta 26		Valor individual	Puntos finales
5	11	23.91%	275
4	17	36.96%	340
3	14	30.43%	210
2	4	8.70%	40
1	0	0.00%	0
46		100.00%	865

Pregunta 17		Valor individual	Puntos finales
5	17	36.96%	425
4	9	19.57%	180
3	16	34.78%	240
2	4	8.70%	40
1	0	0.00%	0
46		100.00%	885

Pregunta 22		Valor individual	Puntos finales
5	13	28.26%	325
4	16	34.78%	320
3	13	28.26%	195
2	4	8.70%	40
1	0	0.00%	0
46		100.00%	880

Pregunta 27		Valor individual	Puntos finales
5	8	17.39%	200
4	18	39.13%	360
3	18	39.13%	270
2	2	4.35%	20
1	0	0.00%	0
46		100.00%	850

Pregunta 18		Valor individual	Puntos finales
5	7	15.22%	175
4	19	41.30%	380
3	13	28.26%	195
2	7	15.22%	70
1	0	0.00%	0
46		100.00%	820

Pregunta 23		Valor individual	Puntos finales
5	10	21.74%	250
4	17	36.96%	340
3	17	36.96%	255
2	2	4.35%	20
1	0	0.00%	0
46		100.00%	865

Pregunta 28		Valor individual	Puntos finales
5	11	23.91%	275
4	12	26.09%	240
3	17	36.96%	255
2	6	13.04%	60
1	0	0.00%	0
46		100.00%	830

Pregunta 19		Valor individual	Puntos finales
5	23	50.00%	575
4	8	17.39%	160
3	13	28.26%	195
2	2	4.35%	20
1	0	0.00%	0
46		100.00%	950

Pregunta 24		Valor individual	Puntos finales
5	17	36.96%	425
4	14	30.43%	280
3	11	23.91%	165
2	4	8.70%	40
1	0	0.00%	0
46		100.00%	910

Pregunta 29		Valor individual	Puntos finales
5	13	28.26%	325
4	13	28.26%	260
3	18	39.13%	270
2	2	4.35%	20
1	0	0.00%	0
46		100.00%	875

Pregunta 20		Valor individual	Puntos finales
5	22	47.83%	550
4	10	21.74%	200
3	12	26.09%	180
2	2	4.35%	20
1	0	0.00%	0
46		100.00%	950

Pregunta 25		Valor individual	Puntos finales
5	19	41.30%	475
4	7	15.22%	140
3	17	36.96%	255
2	3	6.52%	30
1	0	0.00%	0
46		100.00%	900

Pregunta 30		Valor individual	Puntos finales
5	13	28.26%	325
4	17	36.96%	340
3	13	28.26%	195
2	3	6.52%	30
1	0	0.00%	0
46		100.00%	890

Nota: Elaboración propia, 2024.

Tabla 4.

Establecimiento de los rangos para determinar la importancia de las interrogantes y la identificación de las competencias.

Nivel de importancia	Rango de puntos
Básico	800-850
Medio	851-900
Relevante	901-950

Tabla 5.

Rangos para determinar la importancia de las interrogantes.

Habilidad	Pregunta	Puntos	Nivel de importancia	
7	Comunicación Efectiva	19	950	Relevante
7	Comunicación Efectiva	20	950	Relevante
4	Flexibilidad y Resolución de problemas	12	940	Relevante
2	Liderazgo y Trabajo en Equipo	4	920	Relevante
2	Liderazgo y Trabajo en Equipo	5	915	Relevante
3	Gestión del tiempo	7	915	Relevante
8	Habilidades emocionales	24	910	Relevante
2	Liderazgo y Trabajo en Equipo	6	900	Medio
9	Habilidades personales	25	900	Medio
1	Logro de Objetivos	1	890	Medio
5	Planificación y Ejecución	14	890	Medio
5	Planificación y Ejecución	15	890	Medio
10	Relaciones interpersonales	30	890	Medio
6	Pensamiento estratégico	17	885	Medio
6	Pensamiento estratégico	16	880	Medio
8	Habilidades emocionales	22	880	Medio
10	Relaciones interpersonales	29	875	Medio
3	Gestión del tiempo	9	870	Medio
8	Habilidades emocionales	23	865	Medio
9	Habilidades personales	26	865	Medio
1	Logro de Objetivos	2	855	Medio
7	Comunicación Efectiva	21	855	Medio
9	Habilidades personales	27	850	Básico
3	Gestión del tiempo	8	845	Básico
1	Logro de Objetivos	3	830	Básico
10	Relaciones interpersonales	28	830	Básico
6	Pensamiento estratégico	18	820	Básico
5	Planificación y Ejecución	13	815	Básico
4	Flexibilidad y Resolución de problemas	11	805	Básico
4	Flexibilidad y Resolución de problemas	10	800	Básico

Conclusiones

La presente investigación logró cumplir con el objetivo general de establecer un estándar normativo sólido y completo para la evaluación del Marco Integral de Desarrollo de Competencias Gerenciales, mediante la validación de un instrumento estructurado y funcional que facilita la medición de habilidades blandas esenciales en líderes y aspirantes a cargos directivos. Esta herramienta no solo se demostró útil para diagnosticar el estado actual de las competencias evaluadas, sino que también representa un insumo práctico y adaptable a diversas realidades empresariales, con potencial de aplicación continua en procesos de selección, formación y evaluación del liderazgo organizacional.

1. Diseño y validación del instrumento

Se logró construir un cuestionario estructurado de 30 ítems, organizado en diez bloques temáticos correspondientes a competencias clave como liderazgo, comunicación efectiva, gestión del tiempo, pensamiento estratégico, entre otras. La aplicación del instrumento a una muestra de 46 líderes organizacionales evidenció una alta coherencia interna, claridad en su redacción y funcionalidad en su aplicación práctica. La ausencia de recomendaciones por parte de los participantes confirma su validez estructural y pertinencia, lo que refuerza su potencial como herramienta evaluativa confiable.

2. Provisión de una herramienta estandarizada

El instrumento permitió recopilar datos cuantificables mediante una escala tipo Likert, los cuales fueron posteriormente ponderados para establecer un sistema clasificatorio de relevancia por competencia. Esta metodología facilitó la comparación objetiva entre perfiles gerenciales y habilitó un análisis jerárquico de las habilidades según su importancia percibida. Así, el cuestionario se consolida como una herramienta estandarizada que contribuye a profesionalizar y fundamentar los procesos de evaluación del talento humano.

3. Identificación de fortalezas y áreas de mejora

El análisis de los resultados reveló que las competencias más valoradas por los participantes fueron la **comunicación efectiva** y el **liderazgo en el trabajo en equipo**, las cuales

obtuvieron las puntuaciones más altas, siendo percibidas como fundamentales e ineludibles para un ejercicio eficaz del rol gerencial. En contraste, aunque con puntuaciones aceptables, **la flexibilidad y la resolución de problemas** fueron identificadas como áreas con menor desarrollo, lo que plantea una oportunidad para el diseño de estrategias formativas que potencien estas habilidades en los perfiles evaluados.

4. **Apoyo a procesos de selección y promoción interna**

La herramienta evaluada cumple una función estratégica en la toma de decisiones relacionadas con la selección y promoción de líderes dentro de las organizaciones. Su carácter normativo y objetivo permite incorporar criterios estandarizados a los procesos de talento, fortaleciendo la capacidad institucional para identificar con mayor precisión los perfiles más adecuados para cargos de dirección y coordinación. Este aporte mejora la equidad en la evaluación y refuerza la profesionalización del liderazgo organizacional.

5. **Fomento de un entorno colaborativo y eficiente**

El estudio evidencia que la evaluación y el desarrollo de competencias blandas no solo impactan en el rendimiento individual, sino también en la cohesión de los equipos y en la eficacia organizacional. Las habilidades diagnosticadas están alineadas con un modelo de liderazgo humanista, estratégico y adaptativo, que promueve entornos colaborativos, orientados al logro de objetivos y al aprendizaje continuo. De esta manera, el uso del instrumento también se convierte en una herramienta de transformación cultural, al impulsar prácticas más éticas, participativas y sostenibles dentro de las organizaciones.

En suma, esta investigación no solo validó empíricamente un instrumento robusto para la evaluación de competencias gerenciales, sino que también aportó una herramienta aplicable, clara y adaptativa que puede integrarse a los sistemas de gestión del talento de forma efectiva. A través de su implementación, las organizaciones podrán fortalecer sus capacidades de liderazgo, mejorar sus procesos decisionales y avanzar hacia una gestión estratégica basada en el desarrollo integral del capital humano.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos de selección, formación y desarrollo de líderes organizacionales, así como a optimizar la aplicación del instrumento validado:

1. Reconocer la diversidad de herramientas y la riqueza del enfoque integral

Independientemente de las herramientas que cada organización emplee para identificar talento clave, se sugiere integrar la mayor cantidad posible de competencias desarrolladas en esta propuesta. Estas habilidades han sido validadas por más de cuarenta profesionales de distintos sectores, lo que confiere al instrumento una visión holística y aplicabilidad transversal en diversos contextos organizativos.

2. Garantizar un proceso de selección riguroso y contextualizado

El proceso de selección debe considerar múltiples herramientas que permitan una evaluación exhaustiva y precisa de los candidatos. Se recomienda que las organizaciones adapten el uso del instrumento conforme a las especificidades de cada puesto, tomando como referencia los manuales de funciones y perfiles existentes, para asegurar una evaluación coherente con las responsabilidades del cargo.

3. Alinear la evaluación con la estrategia organizacional

Antes de aplicar el cuestionario, es recomendable revisar los pilares estratégicos de la empresa, con el fin de identificar si existen competencias adicionales relevantes para el contexto particular. Esta revisión permitirá ajustar el instrumento y potenciar su impacto en los procesos de toma de decisiones.

4. Complementar con entrevistas en procesos de liderazgo

En los casos en que el instrumento se utilice para seleccionar o promover candidatos a puestos directivos, se aconseja complementarlo con entrevistas estructuradas que profundicen en cada una de las competencias evaluadas. Esto fortalecerá la validez del diagnóstico y permitirá captar matices cualitativos relevantes para roles de alto impacto.

5. Utilizar el instrumento también como herramienta de seguimiento

El cuestionario puede emplearse no solo como filtro inicial, sino también como herramienta periódica de seguimiento. Se recomienda su aplicación regular para monitorear el desarrollo de competencias a lo largo del tiempo y así detectar necesidades formativas o avances significativos en el desempeño.

6. Vincular la evaluación con el desarrollo profesional interno

Las organizaciones deben asegurarse de contar con mecanismos de reclutamiento y promoción interna que identifiquen con precisión estas habilidades en sus colaboradores. En casos de ascensos, es crucial verificar que los candidatos hayan desarrollado las competencias requeridas para no convertir buenos ejecutores en líderes ineficaces.

7. Fomentar un entorno de continuo aprendizaje y crecimiento

Para garantizar el desarrollo de líderes competentes, las organizaciones deben ofrecer recursos adecuados, tanto en formación técnica como en habilidades blandas. Esto incluye la implementación de programas de capacitación continua, espacios de mentoría, cursos especializados y experiencias desafiantes que impulsen el crecimiento profesional y personal.

8. Fortalecer la gestión del cambio y la adaptabilidad

Se recomienda que las empresas reconozcan y gestionen activamente los procesos de cambio, ofreciendo a sus equipos herramientas que les permitan adaptarse a nuevas realidades. La transformación constante del entorno laboral exige líderes resilientes, reflexivos y comprometidos con la mejora continua.

9. Impulsar investigaciones futuras y aprendizajes organizacionales

Este documento puede servir como base para futuras investigaciones o intervenciones organizativas. Se alienta a los lectores a profundizar en las temáticas abordadas y a desarrollar nuevas líneas de análisis que enriquezcan el conocimiento sobre competencias gerenciales y su impacto en el desempeño institucional.

10. Reforzar competencias estratégicas y habilidades críticas

Se sugiere priorizar el fortalecimiento de competencias como el pensamiento estratégico, la toma de decisiones basada en datos, la innovación y la planificación. Aprender de los errores, capitalizar los fracasos y traducir la experiencia en conocimiento son elementos clave para construir un liderazgo maduro, consciente y orientado al futuro.

11. Desarrollar un liderazgo integral y adaptativo

Finalmente, se recomienda implementar programas de desarrollo que aborden tanto las habilidades más valoradas (como comunicación efectiva y liderazgo) como aquellas con menor puntuación (flexibilidad y resolución de problemas), promoviendo así un liderazgo más completo, sensible a los cambios del entorno y capaz de guiar con eficacia a las organizaciones hacia sus metas.

Propuesta concreta

A partir de los resultados obtenidos y del análisis profundo de las competencias gerenciales evaluadas, se propone la **implementación institucional de un modelo normativo estandarizado para la evaluación y desarrollo de habilidades blandas en líderes organizacionales**, basado en el instrumento validado en esta investigación. Este modelo no solo permitirá diagnosticar el nivel actual de las competencias clave, sino que también funcionará como una **herramienta estratégica para la toma de decisiones** en procesos de selección, promoción interna, formación y mejora del desempeño.

La propuesta contempla los siguientes ejes de acción:

1. **Aplicación sistemática del instrumento validado** como parte del proceso de ingreso, ascenso y monitoreo del personal en cargos de liderazgo o coordinación.
2. **Diseño de planes de desarrollo personalizados**, orientados a fortalecer las habilidades que presenten menor puntuación —como la flexibilidad o la resolución de problemas—, sin descuidar el refuerzo de las competencias más valoradas, como la comunicación efectiva y el liderazgo.

3. **Integración del modelo en la cultura organizacional**, alineando su aplicación con los pilares estratégicos de cada empresa o institución, lo cual garantiza que los perfiles seleccionados respondan verdaderamente a sus necesidades y visión de futuro.
4. **Capacitación continua** para líderes y mandos medios, a través de mentorías, talleres, y programas formativos centrados en competencias blandas, pensamiento estratégico y toma de decisiones basada en datos.
5. **Seguimiento periódico y evaluación longitudinal** de los avances en las competencias gerenciales mediante una segunda aplicación del instrumento, con el fin de garantizar procesos de mejora continua y sostenibilidad del modelo propuesto.

En conclusión, esta propuesta representa una vía clara y viable para profesionalizar la gestión del talento humano desde una perspectiva integral, orientada al crecimiento organizacional, a la consolidación de entornos colaborativos y a la construcción de liderazgos coherentes con los desafíos del entorno actual. Su adopción permitirá a las organizaciones no solo seleccionar mejor, sino también **desarrollar líderes con visión, ética y capacidad transformadora**.

Referencias

- Abanades, A. (2022). *Desarrollo Profesional en el Siglo XXI*. Editorial Siglo XXI.
- Blanco, A. (2018). *Flexibilidad y competencias profesionales: una perspectiva organizacional integradora*. University of Oviedo.
- Bungay, S. (2011). *El Arte de la Acción: Cómo los Líderes Cierran las Brechas entre Planes, Acciones y Resultados*. Editorial Nicholas Brealey.
- Camargo, E. (2023). *Liderazgo Efectivo en Equipos Modernos*. Editorial UNED.
- Chernicoff, L. y Rodriguez, E. (2018). *Autoconocimiento: una mirada hacia nuestro universo interno*. Didáctica, Innovación y Multimedia.
- Collins, J. (2020). *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto y otras no*. HarperBusiness.
- Covey, S. (2024). *La velocidad de la confianza: El valor que lo cambia todo*. Ediciones Paidós.
- Fernández, C. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial Mc Graw Hill.
- García, G. (2013). *Conciencia personal, definición y precisiones*. Contra Peso Ediciones.
- García, M. (2019). *El arte de la empatía: Aprende del poder de tu sensibilidad*. Amat Editorial.
- Gestión Eficaz. (2024). *Importancia de la gestión del tiempo para el liderazgo*. Gestión del Tiempo y Productividad.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Guichot, V. y De la Torre, A. (2018). *Emociones y creatividad: Una propuesta educativa para trabajar la resolución de conflictos en educación*. Cuestiones Pedagógicas.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2021). *Administración*. Cengage.
- Lamorte, B. (2022). *El libro de campo de los OKR: una guía paso a paso para los entrenadores de objetivos y resultados clave*. Editorial Universidad de Cambridge.
- Leal, S. (2020). *Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones*. Ediciones Saint Clare.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Educational implications*. Basic Books.
- Maxwell, C. (2019). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Editorial Mc Graw Hill.
- Villar, B. (2024). *El Papel la Gestión del Tiempo en el Liderazgo*. <https://liderazgo.space/gestion-del-tiempo>

