

Habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos para enfrentar los retos globales

Soft and hard skills of disruptive leaders to face global challenges

Recibido: 16 de mayo de 2024

Aprobado: 15 de agosto 2024

Forma de citar: D. C. Rojas Nieves, Y. del V. Chirinos Araque, and M. J. Nieves Álvarez, "Habilidades Blandas Y Duras De Los Lideres Disruptivos Para Enfrentar Los Nuevos Retos Globales", *Mundo Fesc*, vol. 14, no. 30, pp. 303-317, Sep. 2024, doi: 10.61799/2216-0388.1732.

Dorkys Coromoto Rojas Nieves



Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Docente jubilada de la UNERMB. Investigadora activa de la Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S. ALININ, perteneciente al grupo de investigación GICUINT. correo dorkys67@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7913-6549>

Yamarú del Valle Chirinos Araque



Doctora en gestión de la innovación, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Investigadora Asociada categorizada por Colciencias. Docente- investigadora del grupo: GORAS, Universidad Católica Luis Amigó, GICUINT, Alianza Internacional de Investigadores Medellín - Colombia: yamaru.chirinosar@amigo.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0471-9859>

Maybeth Josefina Nieves Álvarez



Doctora en Ciencias Sociales. Mención en Administración, LUZ, Maestría en Gestión de Recursos Humanos, UNERMB. Miembro del grupo de investigación GICUINT. Secretaria Ejecutiva de ALININ. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mnievesdocente@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4696-588X>

*Autor para correspondencia:
dorkys67@gmail.com



Habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos para enfrentar los retos globales

Palabras clave: liderazgo, disruptivo, líderes disruptivos.

Resumen

El liderazgo disruptivo es un tipo de liderazgo que se enfoca en la innovación, que busca desafiar lo tradicional, el objetivo de fomentar un pensamiento más creativo e innovador en la realidad empresarial, lo cual supone un cambio radical en los procesos de la organización. Se caracteriza por causar commoción, resistencia y empujan a los trabajadores a una transformación, esto lleva a pensar que los líderes disruptivos deben poseer una serie de habilidades blandas y duras que le permitirán desarrollar comportamientos y experiencias con las cuales el líder disruptivo alcance el éxito en el dinámico mundo empresarial. El objetivo de la investigación está dirigido a Identificar las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos para enfrentar los nuevos retos globales. La presente investigación se sustenta en la teoría del liderazgo disruptivo desde la perspectiva de autores como Lares, Barajas, Batista (2020), entre otros. La ruta metodológica que se aplicó fue desde un enfoque cuantitativo, con un alcance de análisis de tipo descriptivo, se le aplicó a una población de 120 docentes pertenecientes a dos universidades. Los resultados muestran que los líderes disruptivos de estas universidades muestran habilidades blandas como empatía, colaboración y capacidad de liderazgo pero en menor grado pensamiento estratégico, en cuanto a las habilidades duras de los líderes el que tienen desarrollados en menor grado es el manejo de los recursos tecnológicos y la creación de proyectos creativos, sin embargo lo que es la gestión de equipos, la expresión oral y habilidades lingüísticas son las que tienen más desarrolladas. En conclusión, si se pudo afirmar que si bien los líderes disruptivos de estas universidades poseen una serie de habilidades duras y blandas, con los cuales pueden ser identificados como líderes disruptivos deben desarrollar un grupo más de estas, para poder causar el impacto que este tipo de liderazgo.

Soft and hard skills of disruptive leaders to face global challenges

Keywords: leadership, disruptive, disruptive leaders.

Abstract

Disruptive leadership is a type of leadership that focuses on innovation, seeking to challenge tradition, with the goal of fostering more creative and innovative thinking in the business world, which entails a radical change in organizational processes. It is characterized by causing disruption and resistance, and pushing employees toward transformation. This leads to the belief that disruptive leaders must possess a series of soft and hard skills that will allow them to develop behaviors and experiences that will enable them to achieve success in the dynamic business world. The objective of this research is to identify the soft and hard skills of disruptive leaders to face new global challenges. This research is based on the theory of disruptive leadership from the perspective of authors such as Lares, Barajas, Batista, among others. The methodological approach applied was quantitative, with a descriptive analysis scope, and was applied to a population of 120 professors from two universities. The results show that disruptive leaders at these universities exhibit soft skills such as empathy, collaboration, and leadership ability, but to a lesser extent strategic thinking. Regarding the leaders' hard skills, the least developed are the management of technological resources and the creation of creative projects. However, team management, oral expression, and language skills are the most developed. In conclusion, it could be stated that while disruptive leaders at these universities possess a series of hard and soft skills that can lead to their identification as disruptive leaders, they must develop several more to achieve the impact that this type of leadership entails.

Introducción

En el escenario mundial del siglo XXI, marcado por la incertidumbre, la rápida evolución tecnológica, la transformación digital impulsada por la inteligencia artificial y El Big Data, sumado a la globalización, los desafíos socioeconómicos y ambientales de gran escala, han reconfigurado las reglas del juego para las organizaciones, así como para el liderazgo tanto en empresas públicas como privadas. Liderar significa más que influir en las personas para que logren los objetivos de la organización, el líder debe ser alguien en quien confiar, que inspire, que anime, que estimule a crear e innovar, que escucha ideas y opiniones, pero además aporte sus conocimientos e ideas al logro de esos objetivos [1]. Es por ello, que los modelos tradicionales, centrados en la jerarquía y el control, resultan insuficientes para navegar la complejidad y la volatilidad del entorno.

En este contexto, las empresas ya no solo deben ser capaces de gestionar eficientemente sus recursos y procesos, sino también de anticipar tendencias, adaptarse con agilidad, innovar de manera constante e inspirar a sus equipos en un clima de incertidumbre, cabe resaltar que las universidades públicas venezolanas, pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y cultural del país no escapan de esta realidad, donde el escenario social actual les exige no solo elevados avances académicos, técnicos y científicos, sino también líderes en constante evolución, capaces de asumir cambios transformadores, impulsando el dominio de nuevas disciplinas y la creación de equipos sostenibles. La efectividad de este liderazgo dependerá, en gran medida, de la solidez de la estructura institucional universitaria y de los procesos, más allá del carisma individual o la afiliación política.

Sobre el caso de las universidades públicas venezolanas, cabe también mencionar, que atraviesan hoy un escenario de profunda complejidad y desafíos multifactoriales. Factores como la crisis económica sostenida, la asfixia presupuestaria, la fuga de talentos (docentes, investigadores y estudiantes), el deterioro de la infraestructura, la obsolescencia tecnológica y la creciente injerencia política lo que ha afectado significativamente su capacidad operativa y su rol transformador. En este contexto adverso, la calidad y pertinencia de la educación superior, así como la producción de conocimiento, se ven seriamente comprometidas [2]. En este panorama, el liderazgo universitario emerge como un elemento crítico para la supervivencia, la resiliencia y la eventual reconfiguración de estas instituciones. Sin embargo, el modelo de liderazgo tradicional, a menudo arraigado en estructuras burocráticas y una cultura de resistencia al cambio, se muestra insuficiente para afrontar la magnitud y la naturaleza disruptiva de los retos actuales. La dirigencia universitaria ha sido señalada por la falta de claridad estratégica y una limitada capacidad para actuar como líderes de instituciones altamente desarrolladas y, por ende, amenazadas por el entorno político y socioeconómico[3].

Ante la realidad anteriormente señalada, se hace imperante la figura de un líder disruptivo

como un agente de cambio fundamental. Este tipo de liderazgo, como lo definen Urdaneta y González [4], se caracteriza por desafiar las convenciones, adaptarse ágilmente a los cambios y convertir la incertidumbre en una oportunidad. Son líderes, en palabras de Delgado y Ramos [5] "retadores, originales, osados y dinámicos", imprescindibles para el éxito en el contexto actual. Sin embargo, el éxito de este liderazgo no es inherente a su naturaleza audaz, sino que depende de un conjunto específico y equilibrado de competencias. Por su parte Brandl [6] considera que el liderazgo disruptivo es un estilo de liderazgo que tiene como objetivo crear un cambio radical en una empresa u organización, en el que se resalta como característica principal la búsqueda de nuevas ideas y soluciones creativas, dejando atrás los modelos tradicionales, buscando siempre nuevas formas de hacer las cosas, sin embargo, estos líderes disruptivos necesitan un conjunto de habilidades diversas, tanto blandas como duras que les permita lograr un desempeño exitoso ante estos retos globales.

De los señalamientos precedentes surge el presente trabajo que se plantea como objetivo central identificar las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos de las universidades públicas del estado Zulia, desde lo cual se busca dar respuesta a la interrogante ¿Qué tipo de habilidades, tanto blandas como duras, son esenciales para que los líderes universitarios venezolanos puedan sortear la crisis actual y proyectar a sus instituciones ante retos globales?

Sobre el debate contemporáneo en gestión del talento y sus habilidades, como lo destacó el Foro Económico Mundial [7], subraya una dualidad crítica: la creciente demanda de capacidades tecnológicas avanzadas (habilidades duras) no disminuye la importancia de las habilidades humanas como el pensamiento creativo, la resiliencia y la agilidad (habilidades blandas). De hecho, la sinergia entre ambas es lo que determinará la competitividad en el mercado laboral del futuro. Autores refuerzan esta idea, afirmando que las organizaciones modernas buscan profesionales que, además de su pericia técnica (habilidades duras), posean competencias interpersonales y emocionales (habilidades blandas) que les permitan interactuar asertivamente y movilizar equipos[8]; [9].

A pesar de que la literatura académica ha definido con claridad los conceptos de habilidades blandas y duras por separado, las primeras como competencias socioemocionales [10] y las segundas como capacidades técnicas adquiridas [11] y se ha comenzado a esbozar el perfil del líder disruptivo, existe una notable fragmentación en el conocimiento. La investigación actual tiende a analizar estos elementos de forma aislada. Por un lado, se listan las habilidades blandas y duras demandadas y, por otro, se describen las características del liderazgo disruptivo de manera conceptual.

Al llegar a este punto y haciendo una sinopsis sobre la clasificación de las habilidades blandas y duras bajo los sustentos teóricos de diversos autores, se puede deducir entonces que las habilidades blandas son un conjunto de competencias interpersonales, emocionales y sociales, alineadas con la inteligencia emocional, que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. Estas habilidades

intangibles se manifiestan tanto en la capacidad para gestionar las propias emociones como en la habilidad para construir y mantener relaciones positivas y adaptarse a diferentes entornos, lo que las convierte en habilidades fundamentales para el éxito en contextos laborales, sociales y personales.

En lo que respecta a las habilidades duras se pueden definir como el conjunto de capacidades técnicas y conocimientos específicos, de naturaleza científica o práctica, que se adquieren a través de la formación académica o profesional, la capacitación técnica o la experiencia laboral. Estas habilidades son cuantificables y demostrables, y se manifiestan en la capacidad de realizar tareas concretas y especializadas, son competencias tangibles que suelen destacarse en el currículum profesional y son fundamentales para el desempeño en roles específicos dentro de una organización, se habla en este caso del dominio de idiomas, conocimiento del lenguaje de programación, la ofimática, dominio en el análisis de balances económicos, por mencionar solo algunos. Ahora bien, el contexto organizacional del presente siglo, caracterizado por su constante evolución y la aparición de cambios y desafíos globales disruptivos sin precedentes; y del cual no escapan las universidades públicas exige líderes también disruptivos con habilidades propias que los hagan exitosos en su desempeño. Un liderazgo disruptivo propio de las organizaciones modernas y posmodernas donde su configuración trascienda más a lo humano y social [12] capaz de desafiar las convenciones y estándares organizacionales, y adaptarse de manera ágil a los cambios que se presenten en el entorno. [4].

Bien es cierto que sobre este tipo de liderazgo existe la ausencia de un marco integrado y validado que determine la combinación específica de habilidades blandas y duras que un líder disruptivo necesita para enfrentar eficazmente los retos globales contemporáneos en el ámbito universitario. Si bien se intuye que habilidades como la creatividad, el pensamiento analítico, la alfabetización tecnológica y la influencia social son cruciales [7] no existe un modelo taxonómico claro que articule cuáles de estas son prioritarias, cómo se interrelacionan y de qué manera deben ser cultivadas para maximizar el impacto de un líder disruptivo. En ese sentido, se hace imperativo trascender las definiciones generales y construir un conocimiento más profundo y aplicable sobre las habilidades que define al líder disruptivo del siglo XXI.

Sobre lo anterior vale la pena comenzar haciendo alusión a las 10 capacidades que según el Foro Económico Mundial [7] en su informe sobre el futuro del empleo crecerán con mayor rapidez rumbo al 2030 y sobre las cuales deberán trabajar los líderes para ser competitivos y poder progresar en los empleos del futuro, son éstas: la IA y Big Data, redes y ciberseguridad, alfabetización tecnológica, pensamiento analítico y creativo, resiliencia, flexibilidad, agilidad, influencia social y gestión ambiental. Por su parte Gallardo y Landino [13] afirman que los líderes disruptivos deben contar con una comunicación efectiva, capaces de trabajar en equipo y colaborar con otros, sin embargo, resaltan que la habilidad primordial de un líder disruptivo es su creatividad, como generadores de ideas nuevas e innovadoras como factor diferencial, se suma a

estas habilidades la adaptabilidad la cual tiene que ver con la capacidad de aprender, de estar abierto a nuevas ideas, a explorar tecnologías emergentes, a investigar sobre las tendencias del mercado, una forma de estar actualizado y ser resiliente ante los cambios. Sobre la base de todo lo anteriormente planteado se construye la taxonomía de las habilidades blandas y duras que deben poseer los líderes disruptivos ante los retos globales. (ver Tabla I).

Tabla I. Taxonomía de las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos ante los retos globales

	HABILIDADES	
DEFINICIÓN	BLANDAS	DURAS
CLASIFICACIÓN	Conjunto de competencias interpersonales, emocionales y sociales, alineadas con la inteligencia emocional, que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pensamiento creativo ⇒ Innovación ⇒ Flexibilidad - Adaptabilidad ⇒ Resiliencia ⇒ Empatía ⇒ Curiosidad y formación continua ⇒ Influencia social ⇒ Pensamiento analítico ⇒ Empatía ⇒ Autocontrol ⇒ Negociación ⇒ Asertividad ⇒ Trabajo en equipo ⇒ Delegación ⇒ Comunicación efectiva ⇒ Visión Estratégica 	Conjunto de capacidades técnicas y conocimientos específicos, de naturaleza científica o práctica, que se adquieren a través de la formación académica o profesional, la capacitación técnica o la experiencia laboral. <ul style="list-style-type: none"> Incorporar a su formación académica o profesional las siguientes habilidades: ⇒ Análisis de Datos ⇒ Conocimiento tecnológico (IA, Big Data, Redes, ciberseguridad, Alfabetización tecnológica) ⇒ Uso de herramientas digitales y plataformas en línea de manera efectiva. ⇒ Gestión de talento ⇒ Gestión ambiental

La combinación precisa de estas habilidades se ajusta a cada contexto laboral y tipo de organización. Sin embargo, en términos generales, un liderazgo disruptivo exitoso en el entorno global contemporáneo requiere un dominio equilibrado de habilidades tanto blandas como duras.

Materiales y métodos

La presente investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y un diseño no experimental transeccional [15], ya que se pretende identificar las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos de las universidades públicas del estado Zulia. En este sentido la población que se tomó fueron los trabajadores (los docentes, empleados y obreros) de dos universidades públicas del estado Zulia, los cuales deben cumplir con los siguientes criterios de inclusión: ser trabajadores fijos de la universidad y tener un mínimo de dos años trabajando en la misma, para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico, escogiéndose un número de sujetos igual en ambas universidades; 60 y 60 para un total de 120 individuos.

A estos participantes se les aplicó un cuestionario contentivo de 12 ítems que abordan aspectos importantes sobre las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos con los cuales se pudo identificar estas habilidades, el mismo se construyó sustentado en la tabla 1 sobre la taxonomía de las habilidades blandas y duras que deben poseer los líderes disruptivos ante los retos globales, bajo el esquema de Likert, con 5 reactivos de

respuesta. El tratamiento estadístico de la información recabada se realizó mediante la estadística descriptiva, específicamente se utilizaron las técnicas de medias de tendencia central, concretamente las frecuencias absolutas y relativas.

Resultados y Discusión

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos, esta sección presenta la tabulación y el ordenamiento de los resultados para un posterior análisis con el propósito de facilitar la realización de inferencias y conclusiones que contribuyan al logro del objetivo planteado como lo es identificar las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos de las universidades públicas del estado Zulia, ante los retos globales.

El líder disruptivo es un individuo que siempre está buscando soluciones innovadoras, así como formas de mejorar los procesos de las organizaciones, se caracterizan por ser líderes audaces y orientados al cambio[4] , en este sentido estos líderes deben dominar una serie de habilidades (blandas y duras) para enfrentar los desafíos del entorno. Al abordar a los trabajadores de las universidades venezolanas en cuanto a cuáles habilidades blandas y duras tienen los líderes de sus universidades los resultados presentados en la tabla 1, mostraron que en relación a las habilidades blandas estos líderes no muestran mucho de estas habilidades y las que si muestran lo hacen de manera débil y poco eficiente.

Tabla II. Habilidades Blandas

Objetivo: identificar las habilidades blandas de los líderes disruptivos en las universidades públicas del estado Zulia-Venezuela										
Dimensión: Habilidades Blandas										
Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
¿El líder suele comunicarse de manera eficiente?	24	20%	26	21,67%	20	16,66%	27	22,50%	23	19,17%
¿El líder crea espacios seguros para que los miembros del equipo propongan ideas nuevas, aunque parezcan arriesgadas?	17	14,17%	22	18,33%	19	15,83%	32	26,67%	30	25%
¿El líder desafía activamente las prácticas tradicionales de la organización?	10	8,33%	17	14,17	23	19,17%	37	30,83%	33	27,5%
¿El líder modifica los planes estratégicos en respuesta a cambios inesperados?	12	10%	18	15%	23	19,17%	35	29,17%	32	26,67%
¿El líder invierte tiempo activamente en adquirir nuevos conocimientos o habilidades?	23	19,17%	30	25%	20	16,66%	27	22,50%	20	16,66%
¿El líder mantiene una actitud positiva y proactiva durante períodos de crisis o cambio organizacional?	18	15%	21	17,50%	17	14,17%	35	29,17%	29	24,17%

La anterior afirmación se sustenta, con la respuesta de los trabajadores a los cuestionamientos que se le hicieron, cuando se les preguntó si el líder solía comunicarse de manera eficiente el 22,5% respondió que casi nunca, mientras que un 21,67% consideró que casi siempre, entre las respuestas negativas y positivas se observa un equilibrio lo que permite establecer que los líderes si tienen la habilidad de comunicación, pero deben mejorarla, ya que desarrollar esta habilidad le permitirá comunicarse con confianza en todas las situaciones y sin importar las circunstancias, asumiendo roles de liderazgo y

factores de motivación [16]. Factores necesarios en el adecuado desenvolviendo de las universidades.

Por su parte, cuando se les preguntó sobre si el líder era capaz de crear espacio donde ellos pudieran proponer nuevas ideas, en su mayoría (26,67%) respondió que casi nunca, pero otro 25% respondió que nunca, mientras que un 15,83% que a veces, lo que deja muy claro que estos líderes no suelen fomentar la creatividad en sus seguidores. que sus seguidores se han creativos le ayuda a encontrar nuevas maneras de participar y colaborar [17] en los procesos organizacionales, mejorando la eficiencia y productividad de la misma. Lo que llevaría a las universidades a poder enfrentar los desafíos a los cuales en la actualidad se debe enfrentar.

Otra de las habilidades que se midió fue la del pensamiento crítico o analítico, las respuestas de los encuestados siguieron la misma línea de la habilidad anterior, donde un 30,83% respondió que casi nunca, mientras que un 27,5% que nunca y un 19,17% que a veces, esto permite afirmar que estos líderes no suelen desafiar el estatus quo, que el líder dirige desde un liderazgo tradicional, en muchos casos los líderes en ámbito público, se caracterizan por promover: la confrontación, desigualdad, inequidad, la orientación a lo local y no a lo global, complaciendo más que cumpliendo[18].

Cuanto se midió la habilidad de flexibilidad de los líderes al preguntarles si ellos eran capaces de cambiar, transformar o modificar los planes estratégicos para enfrentar cambios inesperados o aprovechar oportunidades nuevas las respuestas de los encuestados fueron 29, 17% casi nunca, 26,67% nunca y un 19, 17% respondió que a veces, lo que indica que la habilidad de ser flexible es casi nula en estos líderes, esta habilidad le permite al líder poder comprender y adaptarse a diferentes situaciones y personas, habilidad necesaria para enfrentar entornos de continuos y rápidos cambios, ya que muestra la disposición que tiene a cambiar sus acciones para poder adaptarse a los nuevos escenarios que se le presenten, los líderes disruptivos que presentan esta habilidad suelen aceptar los cambios, son abiertos a las nuevas ideas y pueden trabajar con grupos de individuos con diferentes personalidades, adicionalmente son capaces de convivir con la ambigüedad e incertidumbre con normalidad.[19]

Una de las características que debe tener cualquier líder, pero en especial los líderes disruptivos, es su nivel de preparación o nivel de conocimiento, un líder que no se preocupa por prepararse no tendrá la capacidad de resolver problemas y aprovecharlos en su beneficio, [20] al medir esta habilidad los resultados arrojaron que el 25% respondió que casi siempre, mientras que un 22,50% que casi nunca, al analizar todas las respuestas se puede afirmar que estos líderes tienen esa habilidad, al trabajar en una universidad y que su desarrollo profesional y ascenso en la estructura administrativa de la misma, depende de su preparación profesional esta es una habilidad que cualquier individuo que busque mejorar y ocupar puestos de alto rango y poder tendrá que desarrollar, por lo que los líderes que fueron evaluados la presentan y constantemente están invirtiendo tiempo en adquirir conocimiento y nuevas habilidades.

La última habilidad que se midió fue la de resiliencia de los líderes al preguntarle a los encuestados cómo se comportan ante las crisis o cambios que se dan en el entorno, los encuestados respondieron con un 29,17% casi nunca, un 24,17% nunca, mientras que otro grupo 14,17% a veces, esta mayoría permite afirmar que esta habilidad poco está presente en los líderes de estas universidades, los estudios han comprobado que desarrollar esta habilidad genera un impacto positivo en los trabajadores llegando a aumentar la productividad de las organizaciones, pero además impactar en la capacidad del propio líder para guiar a sus subordinados[21], permitiéndole influir de tal manera en sus trabajadores que llegan a ser personas resilientes, aprendiendo a tener mejores las relaciones interpersonales, control de su mundo interno, pensamiento positivos y un sentido de vida más acorde a sus escenarios internos y externos.

Tabla III. Habilidades duras

Ítems	Dimensión: Habilidades Duras Objetivo: identificar las habilidades duras de los líderes disruptivos en las universidades públicas del estado Zulia-Venezuela									
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
¿El líder utiliza datos estadísticos para fundamentar sus decisiones estratégicas?	15	12,5%	22	18,33%	21	17,5%	26	21,67%	16	13,33%
¿Demuestra conocimiento sobre cómo las nuevas tecnologías pueden impactar o transformar en la organización?	18	15%	30	25%	16	13,3%	19	15,83%	17	14,16%
¿Aplica metodologías ágiles (Scrum, Kanban) en la gestión organizacional?	19	15,83%	28	23,33%	17	17,5%	20	16,66%	16	13,3%
¿El líder utiliza sus conocimientos tecnológicos en la gestión de la organización?	18	15%	29	24,16%	19	15,83%	18	15%	16	13,3%
¿El líder es capaz de desarrollar las competencias y habilidades de su personal?	13	10,83%	26	21,66%	16	13,3%	29	24,16%	16	13,3%
¿El líder se preocupa por desarrollar estrategias dirigidas a cuidar el medio ambiente?	18	15%	24	20%	22	18,33%	18	15%	18	15%

En cuanto a las habilidades duras, con respecto a la pregunta de que si el líder utiliza datos estadísticos para tomar decisiones, los encuestados respondieron con un 21,67%, que casi nunca, mientras que un 18,33% respondió que casi siempre y un 17,50% que a veces, lo que permite afirmar que esta habilidad dura que tiene que ver con el análisis de datos para la toma de decisiones está presente en estos líderes, está presente pero de manera débil, entendiendo que la habilidad de tomar decisiones es un proceso de acciones a llevar a cabo e implementación de medidas para una situación [22], los líderes de estas instituciones deben buscar mejorar esta habilidad, ya que tienen un gran impacto bien sea positivo o negativo en los procesos interno y el éxito de la institución.

Sobre la pregunta de si los líderes de estas instituciones universitarias demuestran conocimiento en el manejo de las nuevas tecnologías, se obtuvo como respuesta que una mayoría del 25% respondió de casi siempre, además de un 15% siempre, mientras que un 13,33% a veces, permitiendo esto resultados establecer que estos líderes si poseen la habilidad del conocimiento tecnológico que permite a estos líderes navegar en estas nuevas tecnologías para desarrollar un liderazgo tecnológico apoyando la toma de decisiones en las instituciones[23], pero además impulsar y afianzar el cambio hacia el uso de la tecnología como una herramienta educativa.

Con respecto a la pregunta con la cual se quiso medir la habilidad sobre el uso de las herramientas digitales el 23,33% respondió que casi siempre, mientras que el 16,67% que casi nunca, sin embargo 15,83%, que siempre y un 15,83% que a veces, lo que permite inferir que los líderes de estas instituciones universitarias poseen esta habilidad, según algunas investigaciones esta habilidad puede impactar significativamente en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral de sus subordinados, lo que puede garantizar el éxito de los objetivos planteados[24].

Para medir la habilidad gestión del talento humano se le preguntó a los encuestados si estos líderes buscaban desarrollar competencias y habilidades de su personal, la respuesta fue muy contundente cuando un 24,16% respondió que casi nunca, además un 13,33% que nunca, mientras que otro 13,33% que a veces, dejando en evidencia el interés que tienen estos líderes que sus subordinados crezcan a nivel profesional, el no poseer esta habilidad es muy peligroso, puesto que gestionar el talento humano le permite a los líderes [25], identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto, pero además capacitarlas, motivarlas, evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización en el futuro, funciones vitales para estas universidades porque los líderes suelen ocupar estos cargos por un tiempo definido, pero sus decisiones en estas áreas pueden perdurar a largo plazo.

Cuando se le preguntó a los encuestados si sus líderes son capaces de desarrollar estrategias dirigidas al cuidado del medio ambiente, para saber si poseen la habilidad de gestión ambiental, el resultado mostró un cierto equilibrio entre quienes piensan que, si tienen esta habilidad y quienes no. Sin embargo, la balanza se inclina un poco más a que si la poseen con un 20% de respuesta en casi siempre lo hace, un 15% a que siempre y un 18,33% a que algunas veces, el que estos líderes posean esta habilidad permite que las instituciones universitarias tengan credibilidad ante la sociedad, demostrando su compromiso con la protección del medioambiente fortaleciendo, así sus lazos con la comunidad [26].

Conclusiones

Las reflexiones finales de este estudio consolidan los hallazgos clave sobre el papel fundamental del liderazgo disruptivo y la sinergia de las habilidades blandas y duras en la necesaria transformación de las instituciones universitarias. A lo largo de la investigación, se ha evidenciado cómo la capacidad de desafiar y adaptarse a un entorno global volátil es inherente a este tipo de liderazgo. Las conclusiones que se presentan a continuación profundizan en la relevancia de estas habilidades. Los líderes disruptivos tienen la capacidad de transformar las instituciones, impulsando la innovación y el crecimiento en escenarios de constantes cambios, para ello son capaces de desafiar el statu quo fomentando la creatividad, adaptando estrategias a las necesidades de los escenarios o situaciones que se le presentan, generando nuevas y audaces soluciones.

En este sentido, las universidades públicas que navegan por complejos y competitivos escenarios requieren de este tipo de líderes como catalizadores indispensables para su transformación y pertinencia en el mundo, los resultados de la investigación dejan ver que todavía ellas y sus líderes están anclados a estructuras tradicionales y burocráticas, que les hace difícil enfrentarse a una sociedad que cambia no solo a nivel social sino también a nivel tecnológico. De esta manera, los líderes disruptivo para poder ser agentes de cambios requieren de una serie de habilidades blandas y duras, a saber pensamiento creativo, innovación, flexibilidad – adaptabilidad, resiliencia , empatía, curiosidad y formación continua, influencia social, pensamiento analítico, empatía, análisis de datos, conocimiento tecnológico (IA, Big Data, Redes, ciberseguridad, alfabetización tecnológica), uso de herramientas digitales y plataformas en línea de manera efectiva, gestión de talento, gestión ambiental, entre otros.

Al tratar de identificar las habilidades blandas y duras de los líderes disruptivos de algunas universidades públicas venezolanas, la primera conclusión a la cual se puede llegar es que las habilidades que están más presentes en estos individuos son las habilidades duras, es decir aquellas capacidades técnicas y conocimientos específicos, de naturaleza científica o práctica, que se adquieren a través de la formación académica o profesional, pudiéndose identificar en ellos las habilidades de capacidad para manejar herramientas tecnológicas, tener conocimiento sobre las nuevas tecnologías , además de saber y querer gestionar el cuidado del medio ambiente, y en menor grado las blandas las que tienen que ver con las competencias interpersonales, emocionales y sociales, alineadas con la inteligencia emocional, de hecho solo se pudo identificar la habilidad de adquirir conocimiento y desarrollo profesional.

Lo anteriormente expuesto permite inferir, que las universidades públicas en Venezuela deben revisar y evaluar a sus líderes para saber en qué deben mejorar para poder convertirse en líderes disruptivos con habilidades propias con las cuales puedan enfrentar las continuas amenazas de su entorno, siendo efectivos en la gestión y en la proyección de sus instituciones, sin sacrificar su excelencia.

Referencias

- [1] Y. V. Chirinos-Araque, D.C. Rojas Nieves, O. N. Bracho Vega, "Liderazgo transformador e innovador clave para el éxito del emprendimiento sostenible", *Mundo Fesc*, vol 11, no. S3 pp. 7-20, 2021
- [2] E. Pérez López, "Pertinencia, Calidad e Innovación en Educación Superior". *InterSedes*, 24(49), 255-275, 2023. <https://dx.doi.org/10.15517/isucrv24i49.50180>
- [3] J. M. Camacho, "El liderazgo en la universidad venezolana: de la conflictividad política", *Scientiarium*, n.º 2, abr. 2021. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/274>

- [4] W. Urdaneta y B. González, "Inteligencia Artificial como herramienta para los líderes disruptivos en las Empresas de Telecomunicaciones", *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 21(2), pp. 147-16, 2024, Venezuela. file:///C:/Users/PERSONAL/Documents/DOCUMENTOS%20MAY/Articulos%20MAY/2025/Material%20teorico%20sobre%20Habilidades%20blandas%20y%20duras%20para%20liderazgo/Dialnet-InteligenciaArtificialComoHerramientaParaLosLidere-9378962.pdf
- [5] A. Delgado y A. Ramos, *Lideres azules, sé el líder que inspira e impulsa a los demás*, Libros de Cabecera, Barcelona-España, 2011.
- [6] E. Brandl, "Conocimiento para la excelencia: una colección de temas relevantes para expertos en 5S", 2023. https://www.google.com.co/books/edition/Conocimiento_para_la_Excelencia_una_Cole/De-2EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=liderazgo+disruptivo&pg=PT310&printsec=frontcover
- [7] World Economic Forum, Future of Jobs Report, Cologny, Geneva Switzerland, 2025 https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- [8] J. Romero, I. Granados, S. López, y G. González, "Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental", *Inclusión y Desarrollo*, 8 (2), pp 113-127, 2021. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>
- [9] F. Villanueva, *Formación en la Empresa*, 1ra ed. Ed. Elearning S.L. España https://www.google.com.co/books/edition/Formaci%C3%B3n_en_la_Empresa/xij-DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=definici%C3%B3n+sobre+habilidades+blandas+y+duras&pg=PA27&printsec=frontcover
- [10] M. A. Ramírez Chávez, N. N. Manjarrez Fuentes, "Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral", *Revista De Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27-37, 2022. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- [11] T. Sola, M. García, A. Fuentes, A. Rodríguez-García, J. López, *Innovación Educativa en la sociedad digital*. Ed. Dykinson, S.L. Madrid, 2019. https://www.google.com.co/books/edition/Innovaci%C3%B3n_Educativa_en_la_sociedad_dig/Md14EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+de+habilidades+blandas+y+duras&pg=PA1080&printsec=frontcover
- [12] L. Blanco, "La disruptión como fenómeno organizacional", *Revista Gestión y Gerencia*. Vol 15 (2). 51-68, 2021. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

- [13] R. Gallardo, S. Materan, y M. Landino, "Reflexiones sobre el liderazgo resonante en función al desempeño laboral en las organizaciones", *Revista Temario Científico*, 4(1), 2024. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.124.52>
- [14] M. De Rosa, *Ser Disruptivo: triunfa en un mundo en constante cambio*, Tinta libre Ediciones. Argentina, 2024. https://www.google.com.co/books/edition/Ser_disruptivo/ILv-EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=habilidades+del+líder+disruptivo&pg=PT53&printsec=frontcover
- [15] R. Hernández-Sampieri, R., y C. Torres, *Metodología de la investigación*, (Vol. 4). México. McGraw-Hill Interamericana. 2018.
- [16] J. Botero-Gómez, "El Rol de las Habilidades Gerenciales e Innovación como herramientas Disruptivas para enfrentar los Retos y Desafíos organizacionales", *Revista Científica Anfibios*, 6(2), 31-39, 2023. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.134>
- [17] K. G. Trigoso Sánchez, "Habilidades blandas en la conducta disruptiva de niños de 4 años de la IE Guevara de Tambopata, 2022", tesis pregrado, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú, 2024. <https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/1156>
- [18] J. Batista, M. Rojas y J. Batista, "Liderazgo integrador en la gerencia pública en el contexto latinoamericano", *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, Chirinos, Y., Ramírez, A., Godínez, R. Barbera, N. y Rojas, D. (2020). (Eds.), Vol. X. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. [www.doi.org/10.47212/Tendencias2020.12](https://doi.org/10.47212/Tendencias2020.12)
- [19] F. Troilo, "Un modelo De liderazgo digital", *Palermo Bus. Rev*, 24, 125-141, 2021. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf
- [20] A. García, "La gestión del conocimiento relevante: una herramienta para el desarrollo local", *Opuntía Brava*, 13(Especial 1), 99-108, 2021. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1314>
- [21] G. A. Muñante Huerta, "Relación entre la resiliencia y el liderazgo en el entorno laboral", Trabajo de grado, Universidad de Lima, Perú, 2021. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667261>
- [22] Y. R. Barajas, "Liderazgo y toma de decisiones como instrumento para el mejoramiento de las organizaciones", trabajo especial Especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, 2023. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/5c1e9c83-6869-41e2-bf32-135d74dda3f5/content>

- [23] P. Ayala Hernández y G. Haro Esquivel, "El Impacto de la Inteligencia Artificial en el Liderazgo Tecnológico 4.0", *Revista Científica y Académica*, vol. 4, n.º 2, pp. 2009–2031, jun. 2024 <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/349/542>
- [24] J. Lares, L. Azpeitia, y C. González-Macias, "Liderazgo virtual en la industria manufacturera post-Covid-19: Una revisión integrativa", *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 66–83, 2025. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1807>
- [25] M. Nieves, O. Bracho, y T. Acurero, "Gestión del talento humano como factor clave para el emprendimiento sostenible", *Revista Temario Científico*, 4(2). 2024. DOI: <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.2247>
- [26] A. Espejel Rodríguez y A. Flores Hernández, "Educación ambiental escolar y comunitaria en el nivel medio superior, Puebla-Tlaxcala, México", *Revista mexicana de investigación educativa*, 17(55), 1173-1199, 2012. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662012000400008