

La Inteligencia Emocional Y Las Habilidades Blandas De Gerentes Millennials En Empresas Peruanas

Emotional Intelligence and Skills Software of Millennials Managers in Companies Peruvian

Flor Angélica Lavanda Reyes

Jesús Enrique Reyes Acevedo

Rosa Martínez García

RESUMEN

La generación millennials, formada por jóvenes nacidos a partir de los años 80 están cada día más presentes en el ámbito laboral de las empresas peruanas, debido a sus habilidades sociales, éticas, capacidad hiperactiva y su conexión digital se han convertido en los más solicitados para ejercer diversos cargos. La gerencia de las organizaciones están siendo asumidas por millenials entre 35 y 40 años, un aspecto resaltante es su inteligencia emocional al tomar decisiones y la empatía que muestran con los trabajadores; asimismo, las habilidades blandas que han desarrollado que se muestran en su desempeño social, liderazgo y trabajo en equipo están siendo cada vez más valoradas en diversos tipos de empresas.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia emocional, habilidades blandas, generación millennials, gerentes millennials.

ABSTRACT

The millennials generation, made up of young people born from the 80's are increasingly present in the workplace of Peruvian companies, due to their social and ethical values, hyperactive capacity and their digital connection have become the most requested for hold various positions. The management of the organizations are being assumed by millennials between 35 and 40 years, an outstanding aspect is their emotional intelligence when making decisions and the empathy they show with the workers; likewise, the soft skills they have developed that are shown in their social performance, leadership and teamwork are being increasingly valued in various types of companies.

KEYWORDS: Emotional intelligence, soft skills, Millennial generation, Millennial managers.

Date of Submission: 02-06-2021

Date of Acceptance: 15-06-2021

I. Introducción

El rango de edades para ingresar y mantenerse en el ámbito laboral en las empresas peruanas ha cambiado a través de los años; primero se buscaban trabajadores capacitados que se identificaran con la organización y permanecieron por muchos años en esta, cuyo objetivo principal fuera ascender y hacer una carrera dentro de la empresa; segundo, el esquema cambió a buscar trabajadores que se adaptaran rápidamente a los cambios de la organización y se prepararan para ser gerentes de esa misma organización en un período de tiempo más corto.

Actualmente, se presenta un cambio generacional, la edad de personal en cargos gerenciales en las organizaciones que operan en Perú es de 35 años en adelante, lo que implica que son los millennials los que se abren paso en puesto cada vez más importantes en las empresas. En una encuesta realizada a gerentes jóvenes por Ronald Career Services Group (2019), el 60% de los gerentes respondió que priorizan para mantenerse en un trabajo un buen clima laboral porque priorizan su bienestar al sueldo, lo que trae como consecuencia que los gerentes de más edades cuya prioridad son los beneficios económicos tales como buen sueldo, bono por productividad, etc. debido a su experiencia y preparación profesional, están siendo desplazados por jóvenes cuya visión laboral es más práctica.

Los millennials son dinámicos, interactivos, nativos digitales, están mejor preparados porque sus estudios superiores los realizan a la par que trabajan, cambian rápidamente de trabajo porque tienen mayor facilidad de adaptación, se sienten empoderados y su capacidad de liderazgo es más marcada que en otras personas, buscan desarrollar su creatividad e innovación en las tareas que realizan y son sociables por

naturaleza, de ahí su gran capacidad para dirigir y gerenciar grupos de diversos tipos y tamaños.

La encuesta Global MillennialSurvey 2020, elaborada por la consultora Deloitte, recoge las principales preocupaciones, prioridades y expectativas sociales, económicas y profesionales de estas generaciones en 43 países, concluyendo que “Las organizaciones deben ser conscientes de las preocupaciones y de las motivaciones de las jóvenes generaciones si no quieren arriesgarse a perder el talento en un mercado cada vez más competitivo. Identificar las prioridades de las futuras generaciones y reforzar las iniciativas de diversidad e inclusión, al igual que los programas de impacto social, resultará determinante en un contexto incierto donde las compañías deben reforzar su apuesta por potenciar la convivencia entre generaciones e impulsar la capacidad de adaptación de las mismas como valor diferencial y sostenible.”

Nos encontramos en un ámbito laboral cada vez más joven, donde se requiere analizar y fortalecer sus capacidades de dirección y prepararlos para gerenciar con éxito; un primer criterio es la inteligencia emocional, referido por Salovey y Mayer (1990) como la habilidad para procesar información sobre las emociones propias y de los demás, lo que les permite identificarse con los trabajadores de una mejor manera y tener empatía con ellos. Un segundo criterio, considera las habilidades blandas, tales como: capacidad de comunicación que les permite comprenderse de mejor manera con sus trabajadores que en su mayoría serán de su generación; proactivos, comprenderá mejor a los trabajadores cuando proponen cambios o mejoran sus tareas por iniciativa propia, pedirá opiniones a los trabajadores para que sientan que son una equipo en la organización.

El trabajo presenta una introducción como un abreviado del estudio; el marco teórico que explica teorías y perspectivas de diversos autores; una presentación de los resultados encontrados y presentados en tablas; un análisis e interpretación de los resultados para identificar su relación con el problema planteado. Se termina exponiendo las conclusiones a las que llegaron los autores al terminar el estudio.

II. MARCO TEORICO

21 INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término inteligencia emocional aparece por primera vez en el año 1985, mencionada en la tesis doctoral de Wayne Payne, titulada “Un estudio de las emociones: el desarrollo de la inteligencia emocional”, cuya importancia era el análisis de la repercusión de las emociones en los individuos.

Posteriormente aparece el estudio de Salovey y Mayer (1990) mencionado por Merino Castillo, Silvia: expresando que la inteligencia emocional es un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo.

Es Goleman (1995) que el estudio de la inteligencia emocional publicado en sus libros es considerado indispensable en el manejo y dirección de las personas. Este autor la define como el conjunto de habilidades que contribuyen al buen funcionamiento y al éxito y que son diferentes al cociente intelectual.

Según Singh (2012) mencionado por Merino Castillo, Silvia: la inteligencia emocional como la habilidad que permite percibir adecuadamente las propias emociones y las de los demás, mostrar control sobre las propias emociones y conductas, establecer relaciones y comunicación mediante la expresión de emociones.

ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman (2012) en sus estudios sobre inteligencia emocional ha identificado elementos que propician un mejor resultado en el manejo de las emociones y los identifica como:

♦ **Autoconciencia emocional:** es el análisis realizado a nuestros propios sentimientos, emociones; saber identificar cómo y cuánto nos afectan en determinadas situaciones, así como manejarlas para tomar decisiones acertadas. Las personas somos emocionales y se refleja en nuestro comportamiento, podemos alterarnos fácilmente ante una situación y cambiar de actitud que puede afectar al entorno familiar o laboral.

♦ **Automotivación:** la motivación para lograr los objetivos está determinada por aspectos tanto internos como externos, pero Goleman explicaba que la automotivación o motivación interna es la fuerza que lleva a los individuos a tener optimismo, alegría y entusiasmo por lograr lo que se proponen. El manejo de las emociones influye en las actividades que realizamos y pueden ser favorables o no para lograr a corto plazo lo que perseguimos, si sabemos enfocarnos en el objetivo más que en tiempo de logro tendremos mejores resultados.

♦ **Empatía:** es la capacidad de identificar los sentimientos y emociones de los demás, comprender mediante gestos, señales inconscientes que emiten otras personas y que nos lleva a comprender lo que sienten o por lo que están pasando, así como ponernos en su lugar y nos ayuda a establecer vínculos afectivos más fuertes. El manejo de la información de los que nos rodean ayuda a mantener relaciones interpersonales más seguras y agradables.

♦ **Habilidades Sociales:** es la capacidad de mantener relaciones interpersonales favorables, saber comunicarnos con las personas que convivimos, trabajamos, etc. conlleva a vivir en armonía y ser simpáticos en cualquier lugar. Hay personas que tienen carisma y son agradables con la mayoría de personas, tienen capacidad de comunicación y diálogo y son aquellos que se requieren en las empresas.

IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En el ámbito laboral esta inteligencia emocional permite desarrollar ideas creativas y dar solución a problemas desde una perspectiva original o innovadora. Goleman (2006), aporta el concepto de la inteligencia social, la cual define como la capacidad que tiene una persona de entender, tratar y llevarse bien con la gente que le rodea, habilidad requerida para mantener un clima laboral favorable; es importante que los trabajadores sepan manejar sus emociones porque están constantemente en contacto con otros trabajadores o clientes, por ejemplo: un vendedor que se moleste porque un cliente no le compra el producto y reacciona de manera agresiva será despedido inmediatamente, de igual manera un gerente que no acepte críticas o comentarios de sus trabajadores y quiera imponer sus ideas también será retirado de la organización. De igual manera, si encontramos trabajadores carismáticos, sociables, que promueven un entorno de trabajo agradable y muestran alta productividad en su desempeño, serán buscados o mantenidos en su organización. Por ello, Robert Sternberg (1987) expresó que: la inteligencia social es distinta de las capacidades académicas y al mismo tiempo, es una clave de lo que hace que a la gente le vaya bien en su vida personal y laboral.

2.2.-HABILIDADES BLANDAS

Según Ortega Santos (2017): “las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales. Especialistas en educación coinciden en que las habilidades técnicas se pueden enseñar mucho más fácilmente que las habilidades blandas. Muchos empresarios, directivos y expertos en materia laboral especialmente capacitadores plantean que, si tiene trabajadores con una gran comunicación, negociación y habilidades interpersonales, éstos deben ser retenidos en su organización”.

Según Valdevenito, M. (2013) considera que “son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Son reconocidos de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo entre otras”.

IMPORTANCIA DE DESARROLLAR HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas están relacionadas con las actitudes, rasgos de personalidad, capacidad de adaptación y valores, los cuales no son enseñados sino adquiridos y mejorados con el tiempo por decisión propia del individuo, esto conlleva a la diferencia con las habilidades duras que están formadas por la experiencia, conocimientos adquiridos, títulos, etc. lo cuales marcan la diferencia entre los trabajadores. Entre las habilidades blandas podemos mencionar: capacidad comunicativa, responsabilidad, resiliencia, trabajo en equipo, adaptación al cambio y empatía.

HABILIDADES BLANDAS EN EL AMBITO LABORAL

Según el artículo de Universia de Puerto Rico las Habilidades Blandas para el éxito profesional son importantes para el trabajo en equipo, para la resolución de problemas, para la gestión efectiva de tiempo, manejo de estrés, etc. Estos valores contribuyen al desarrollo profesional del trabajador, y colaboran en la mejora del nivel de la empresa con el fin de lograr una mayor eficiencia organizacional.

Según Manpower (2016) el 46% de los empleadores peruanos manifiestan tener dificultades para cubrir vacantes cuando realizan un reclutamiento de personal para diversas áreas por el bajo nivel de desarrollo de habilidades blandas que demuestran los candidatos, debido a que en su tiempo universitario se preocupan más por adquirir conocimientos técnicos que son realmente necesarios, pero que no sirven de mucho si no tienen la capacidad para aplicarlos y la iniciativa para solucionar problemas complejos y demostrar su pensamiento crítico.

2.3. MILLENNIALS

Los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000 son los llamados generación millennials, Según Murrow (2015) son jóvenes independientes, con objetivos claros, no les gusta perder el tiempo y para los cuales las redes sociales, que son su medio de comunicación, ocupan el centro de su mundo, debido a su naturaleza sociable y por el tiempo tecnológico en que les tocó nacer, están familiarizados con todas las herramientas tecnológicas, lo que les da ventajas sobre las otras generaciones.

Según Luzardo (2016) esta generación está comprometida con las causas sociales y ambientales, por lo

que encontramos a jóvenes defendiendo el cuidado del medio ambiente, preocupado por el cambio climático, promoviendo la defensa de los niños y las mujeres, entre otros.

Según Penagos y Rubio (2015) en una encuesta realizada a los millennials peruanos se encontró que priorizan el balance de su vida personal y profesional que les puede brindar un trabajo así como tener un horario flexible que les permita trabajar y seguir estudiando, para invertir en sí mismo y conseguir un cambio de categoría profesional que es su prioridad, es por ello que cambian de trabajo rápidamente si consiguen un puesto que los acerca más a su objetivo profesional.

Según Kantar TNS (2017) los jóvenes prefieren insertarse laboralmente en una gran empresa multinacional que les permite trabajar con personas de diferentes países en un 67% en comparación a una pequeña o mediana empresa con un 12% o incluso al trabajo independiente lo cual representa el 19%. Encontramos que los millennials tienen por su capacidad de cambio rápido a formar negocios de diferentes tipos, se dedican a la venta de productos tecnológicos, ropa, comida rápida, etc. para ser sus propios jefes, esto conlleva a que en muchos casos tengan más de un negocio informal hasta que deciden constituir la empresa.

III. Metodología De La Investigación.

La investigación corresponde a una metodología cuantitativa, el diseño es no experimental del tipo descriptivo de corte transversal. La población de estudio estuvo formada por los gerentes de las regiones: Lima, Piura, Ica, Arequipa, Junín y Puno del Perú.

El muestreo se realizó durante los meses de Setiembre 2020 y febrero 2021 de manera virtual. La técnica aplicada fue la encuesta, el instrumento aplicado fue un cuestionario con 10 preguntas de tipo cerradas, abiertas y de opción múltiple, buscando información referida a inteligencia emocional y habilidades blandas en los gerentes millennials. El trabajo de campo nos permitió obtener información que fue analizada con el uso de la estadística descriptiva.

IV. Análisis De Los Datos Y Discusión

La muestra estuvo constituida por 280 gerentes elegidos aleatoriamente, los criterios de inclusión fueron: hombres y mujeres, edad entre 35 y 40 años, gerente de empresa.

Se estableció para el trabajo de campo, empresas de diversos sectores económicos, tales como: comerciales, de servicio, producción y turismo, ubicadas en las regiones de Lima, Piura, Ica, Arequipa, Junín y Puno, por considerarlas representativas del ámbito laboral peruano.

TABLA N° 1. Muestra de estudio

SEXO	ENTRE 35 Y 36 AÑOS	ENTRE 37 Y 38 AÑOS	ENTRE 39 Y 40 AÑOS
Masculino	40	62	80
Femenino	20	38	40
TOTAL	60	100	120

FUENTE. Elaboración propia 2020.

TABLA N° 2. Gerente Millennials

	¿Es ud actualmente gerente en una empresa ?	%
SI	280	100
NO	0	0
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 100% de los encuestados expresó ser actualmente gerente en una empresa, los cuales comentaron que tenían desde los 18 años en el ambiente laboral, debido a que estudiaban y trabajaban. Para los millennials es importante ser independientes, por lo que buscan tener ingresos propios y su carrera se fortalece trabajando. Asimismo, los millennials expresan que han desarrollado diversos tipos de actividades antes de llegar a ser gerentes, tales como comercio, ventas, producción, etc. también considerar que tener un negocio propio aunque sea pequeño les da mayores perspectivas laborales.

Según Manpower (2016) en un estudio realizado concluyeron: los millennials constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial para 2020, de los cuales cada vez son más solicitados en las empresas por

sus diversas cualidades. Otro aspecto resaltante es que consideran que tanto hombres como mujeres tienen la misma demanda laboral, que constituye una marcada diferencia con otras generaciones de trabajadores.

TABLA N° 3. Sexo del gerente millenials

	¿Influye el sexo a la hora de elegir un gerente millenials ?	%
Hombre	180	64
Mujeres	100	36
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 64% de los encuestados expresó que para ser gerente ser varón le brinda mayores posibilidades, porque consideran que estos tienen una mayor capacidad para ejercer liderazgo y autoridad sobre los trabajadores sin importar la edad de estos. Consideran también que los varones están profesionalmente más capacitados porque dedican más tiempo e interés en el crecimiento de su carrera.

El 36% de los encuestados expresó que las mujeres pueden ser gerentes en empresas de sectores o áreas femeninas, donde tendrían mejor empatía con los clientes; consideran que el principal problema de las mujeres es que su interés primordial no es su carrera profesional sino la maternidad, debido a ello muchas con capacidad y preparación dejan su carrera por lo que sus posibilidades de ascenso es mucho menor.

Según CL Selection Head Hunters (2018) en su estudio encontraron que las ejecutivas tienen mayor presencia en puestos que requieren de habilidades blandas tales como: empatía, comunicación, inteligencia emocional, servicio al cliente, manejo de estrés, entre otros. Asimismo, son mayormente requeridas para el área de comunicaciones con un 68,6%. En el área de marketing con un 63,2% y en ventas con un 59,2%, también en el área de administración y finanzas han tenido un incremento en su participación, ocupando cada día en un mayor porcentaje el cargo directivo más alto de una empresa.

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el Perú sólo el 29,3% de los cargos directivos medio y superior están en manos de mujeres, su gran dificultad es que muchas no cuentan con la suficiente experiencia en gestión de empresas, esto debido a que durante su carrera profesional, dentro de la empresa, no han desempeñado todas las funciones de la organización, es decir, muchas están especializadas en una sola área.

También es importante mencionar que las mujeres emprendedoras forman y dirigen sus propias empresas, por lo que Ipsos Perú (2018) en un estudio menciona que el promedio de las mujeres emprendedoras en Perú tiene alrededor de 40 años, han empezado sus emprendimientos a los 27 años y en su mayoría pertenece a la generación millenials.

TABLA N° 4. Inteligencia Emocional

	¿Qué elemento considera ud. tiene más desarrollado?	%
Autoconciencia emocional	40	14
Automotivación	100	36
Empatía	70	25
Habilidades Sociales	70	25
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 36% de los encuestados expresó que la automotivación es el elemento más marcado en los millenials, porque trabajar en el área o actividad que más disfrutan es suficiente para tener un mayor desempeño. Los gerentes se automotivan por lograr los objetivos organizacionales, porque el trabajo en equipo conlleva a mejores resultados, lo que resalta por sus habilidades sociales (25%) para mantenerse comunicado y en relaciones amicales con sus trabajadores, muchos gerentes millenials dirigen a grupos de trabajo formados por millenials con quienes tienen mayor empatía (25%) y receptividad porque conoce sus gustos y preferencias laborales, así como su naturaleza proactiva, innovadora, etc. Por lo que es importante considerar, según Northouse (2015) el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos

para lograr un objetivo común. Los gerentes deben ser líderes natos para que puedan guiar a los trabajadores hacia los objetivos que beneficien a todos, mantener elevados niveles de productividad y ser los preferidos en el mercado, un gerente marca la diferencia entre los clientes y competidores del mercado.

TABLA N° 5. Tipos de habilidades

	¿Qué tipo de habilidad considera ud debe tener un gerente?	%
Habilidades Duras	90	32
Habilidades Blandas	190	68
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

Existen diversos autores, mencionados por Cáceres, Peña y Ramos (2018) que clasifican las habilidades en contextos particulares que se agrupan en dos tipos: habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras consideradas como la capacidad proveniente del propio conocimiento, práctica u aptitud de hacer algo bien y las habilidades blandas son las habilidades intangibles no técnicas, específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de uno como líder, facilitador, mediador y negociador.

El 68% de los encuestados expresó que los gerentes deben desarrollar de manera primordial las habilidades blandas, porque son las que permiten mantener un clima laboral armónico, porque un gerente proactivo, que trabaja en equipo y con capacidad de diálogo permite a los trabajadores expresarse con mayor libertad y dinamismo.

El 32% de los encuestados expresó que los gerentes deben desarrollar las habilidades duras, las adquiridas con nuevos conocimientos, con la experiencia en el trabajo, porque ello les da mayor dominio para realizar las actividades, así como dirigir de mejor manera a los trabajadores a su cargo. También expresaron que el estilo de dirección participativo permite a los trabajadores participar en las decisiones y no es indispensable tener carisma para ello.

TABLA N° 6. Habilidades blandas

	¿Que habilidad blanda considera es la más importante?	%
Trabajo en equipo	60	21
Adaptación a los cambios	90	32
Actitud positiva	80	29
Empatía	50	18
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 32% de los encuestados expresó que la adaptación a los cambios es la habilidad blanda que considera más importante en los trabajadores de su organización debido a que están expuestos a situaciones inesperadas en el mercado, para lo cual se requiere personal dispuesto a reinventarse, asumir un nuevo cargo, ser trasladado a otra área, a una sucursal en otra ciudad, etc. Los gerentes de Coverwallet, Contactive y Pixable indican que una organización que no sea capaz de cambiar en los próximos años, de adaptarse continuamente a la realidad de nuestra sociedad, posiblemente esté más cerca de dejar de existir que otra que sí lo haga.

El 29% de los encuestados expresó que la actitud positiva es la habilidad blanda que considera más importante en los trabajadores de su organización. Según Gonzáles (2001) la actitud es aquella que promueve la creatividad, la iniciativa, el esfuerzo personal, el trabajo en equipo, la rápida transmisión de información y la capacidad de adaptación. Su importancia radica en que los trabajadores con actitud positiva motivan a sus compañeros en su desempeño y promueven un ambiente de trabajo más ameno en la organización, generalmente son los millennials los que en su mayoría muestran este positivismo.

TABLA N° 7. Trabajadores millennials en su empresa

	¿Qué cantidad de trabajadores millennials tiene su empresa?	%
Entre 90 y 100%	85	30
Entre 70 y 80%	80	29
Entre 50 y 60%	75	27
Menos del 50%	40	14
TOTAL	280	100

FUENTE. Elaboración propia 2021

El 30% de los encuestados expresó que entre 90 y 100% de sus trabajadores son millennials, concentrándose en supermercados como Wong, Metro, Tottus y Plaza Vea, establecimientos de comida rápida como Kentucky FriedChicken, Burger King y Pizza Hut, debido a que están dirigidos a un público joven cuya decisión de compra se da a través de campañas publicitarias, campañas promocionales y medios digitales tales como Facebook, Instagram, youtube, donde los jóvenes comparten sus experiencias de compra y expresan su opinión.

El 29% de los encuestados expresó que entre 70 y 80% de sus trabajadores son millennials, concentrándose en tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley y Oechsle y mejoramiento del hogar como promart y sodimac, debido a que están dirigidos a un público de edad joven y edad media, donde requieren asesoría y opiniones de decoración o propuestas de cambio para sus hogares, por lo que tienen trabajadores de diferentes edades. También en este grupo se encuentran los trabajadores en entidades financieras donde se encuentra personal millennials y gerentes de edad mayor con experiencia que pueden ir formando a los más jóvenes.

V. Conclusiones

La inteligencia emocional es una cualidad cada vez más requerida en los trabajadores de las organizaciones, el manejo de las emociones es fundamental para un mejor desempeño laboral, sobre todo considerando que el trabajo en equipo es práctica diaria en todas las organizaciones en estos momentos de continuos cambios.

Las habilidades blandas también son cualidades requeridas en los jóvenes que laboran y dirigen las organizaciones, debido a ello su productividad aumenta; si bien es cierto las habilidades duras son importantes porque proporcionan la capacitación técnica, se requieren trabajadores capaces de ser empáticos, proactivos, que se adapten rápidamente al cambio y tener una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo.

Los millennials son un grupo de trabajadores que está en aumento en todo tipo de organizaciones, cada día asumen cargos de mayor responsabilidad y un porcentaje considerable de ellos forman su forma empresa, generando nuevos puestos de trabajo y dinamizando la economía del país.

El número de gerentes millennials en empresas comerciales, de servicio, de producción, entre otras va en aumento, debido a que son una generación preocupada por prepararse profesionalmente y adquirir experiencia práctica en paralelo a sus estudios, su dinamismo permita que pueda desarrollar habilidades tecnológicas, de comunicación, empatía, etc. que les permite dirigir de manera más dinámica las organizaciones que dirigen.

Referencias

- [1]. Cáceres, E.; Peña, P. Y Ramos, L.: Las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú. 2018. Universidad del Pacífico en: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1
- [2]. CL Selection Head Hunters. 2018. en:<http://clselection.com.pe>
- [3]. Consultora Deloitte: Encuesta Global MillennialSurvey. 2020. en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human->

- capital/articles/encuesta-millennial.html
- [4]. Goleman, D. *Inteligencia Emocional*. 1996. Madrid. Editorial Kairós.
- [5]. Goleman, D. *El cerebro y la Inteligencia Emocional*. 2012. Barcelona. Editorial B.
- [6]. González, M.: *Actitudes hacia el trabajo: Un análisis empírico aplicado a los adolescentes*. X Jornada de la Asociación de Economía de la Educación. 2001. Tenerife.
- [7]. Manpower Group: *Encuesta de Escasez de Talento*. 2016. Lima. En: <http://www.manpower.com.pe>
- [8]. Ipsos Perú: *Encuesta de Millennials*. 2018. Lima. En: <http://www.ipsos.com>
- [9]. Merino, S.: *Tesis Inteligencia Emocional del personal que labora en el Hogar de la Paz Hermanos Misioneros de la Caridad del distrito de La Perla –Callao*. 2017. Lima. En: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2311>
- [10]. Northouse, P.: *Leadership: Theory and Practice*. 2015. Serie Ediciones en Inglés.
- [11]. Ortega Santos, C.: *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. 2017. Guayaquil. Centro de Publicaciones de la Universidad ECOTEC.
- [12]. Penagos, T. & Rubio, E. *Millennials y Millennials peruanos, realidad, expectativas y proyecciones*. Lima. 2015.
- [13]. Ronald CareerServicesGroup: *Entrevista al Gerente General Ernesto Rubio*. 2020. En:
- [14]. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-peruanos-desplazan-baby-boomers-cargos-gerenciales-266621-noticia/>
- [15]. Salovey, P. y Mayer, J.D.: *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. 1990.
- [16]. Sternberg, R. (1987): *Mencionado en: La inteligencia emocional en el éxito empresarial: potenciación del proceso SupplyChain – Grey Fienco Valencia y Jerry Itúrburo Salazar -Universidad Politécnica Salesiana- 2012*<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>
- [17]. *Universia de Puerto Rico: Importancia de las habilidades blandas en el éxito profesional*. 2014. en: <http://noticias.universia.pr/en-portada/noticia/2014/08/12/1109530/importancia-habilidades-blandas-exito-profesional.html>
- [18]. Valdevenito, M.J.: *Habilidades Blandas, fundamentales para el desarrollo personal*. 2013. Directora de Estudios CIDE.