

**“Habilidades Blandas y su Influencia en el Clima Laboral de las Organizaciones: Una
Mirada Actual para Colombia”**

Diana Yolima Vargas Suaza

Edison Arturo Perdomo Ramos

Asesor

Mg. German Fernando Medina

Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2023

Dedicatoria

En primer lugar, agradecer a Dios, quien es el creador de la vida, a nuestras familias quienes son el pilar de nuestros objetivos y metas ya que su soporte son la columna que mantiene firme nuestra motivación para alcanzar nuestros anhelos y sueños.

RAE

<p>Tipo de documento: Trabajo de grado – Monografía</p> <p>Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones: Una mirada actual para Colombia.</p>
<p>Autores:</p> <p>Edison Arturo Perdomo Ramos Teléfono: 3124503192 Correo electrónico: arthur9341@gmail.com</p> <p>Diana Yolima Vargas Suaza Teléfono: 3134199589 Correo electrónico: diyovasu@hotmail.com</p>
<p>Edición: Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD</p> <p>Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. ECACEN</p> <p>Maestría en Administración de Organizaciones.</p>
<p>Fecha: 2023</p>
<p>Palabras Claves: Habilidades blandas, liderazgo, organizaciones, clima laboral y entornos.</p>
<p>Descripción: Monografía como trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones.</p>
<p>Fuentes: Algunas de las fuentes consultadas para la construcción de este trabajo pueden verse a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CÁRDENAS, C. J. (2019). RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS CON EL CLIMA LABORAL, LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA ÚLTIMA DÉCADA. Bogotá D. C., Colombia: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN. Obtenido de Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD: https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053 • Villalobos-Antúnez, J. V. (2022). Los contextos de la incertidumbre: ¿entornos VUCA o entornos BANI? Hacia una episteme de las ciencias sociales. Obtenido de Revista de Ciencias Humanas y Sociales © 2022. Universidad del Zulia ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385: https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7300286 • Arrizabalaga, U. B. (01 de 04 de 2022). Las seis habilidades blandas que los lideres necesitan para transformar sus organizaciones en la era digital en un entorno BANI. Obtenido de Arrizabalaga Consulting 4.0 Agile: https://arrizabalagauriarte.com/las-6-habilidades-blandas-que-los-lideres-necesitan-para-transformar-sus-organizaciones-en-la-era-digital/

- Guerra-Báez, S. P. (2018). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. Obtenido de Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE): <https://www.redalyc.org/journal/2823/282362941009/html/>

Contenido:

El trabajo presentado se encuentra estructurado de tal manera que el lector puede observar de manera detallada y concatenada el desarrollo de este, el cual va desde el planteamiento de la pregunta problema hasta su resolución, encontrando:

Aspectos Generales: Contiene el enfoque y orientación del estudio, encontramos el planteamiento del problema, su justificación y los objetivos tanto específicos como el general.

Marco Teórico: Se compila y se construye los conceptos con base a las diferentes publicaciones correspondientes a las habilidades blandas enfocadas a las siguientes categorías:

- a. Relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral.
- b. Estrategias utilizadas por las organizaciones en el último lustro para fortalecer las habilidades blandas en sus colaboradores.
- c. Situación presentada en los entornos que atraviesan la humanidad (VUCA-BANI)

Estado del Arte. Permite facilitar la comprensión y la solución del problema planteado, es por ello, que emprende la integración de un proceso que accede de manera crítica y objetiva el registro documental del trabajo. Un estado del arte busca el argumento determinado adquiriendo como soporte el problema planteado y conduciendo la información a un estudio sensato por parte de los investigadores.

Aspectos Metodológicos: Se establece el enfoque y tipo de investigación a desarrollar y se plantean las fases del trabajo, las publicaciones o documentos deben corresponder a las realizaciones del último lustro.

Resultados y Discusión: Incluye evaluación de diversas fuentes bibliográficas que aportan, sugieren, y apoyan situaciones relacionadas con las habilidades blandas que impactan el clima laboral y organizacional que provocan el surgimiento o el declive de una organización.

Conclusiones: Se plantea la síntesis dejando reflexiones sobre la forma que las habilidades blandas impactan directamente el clima laboral y por ende el sostenimiento de las organizaciones.

Resumen:

El Mundo día a día avanza a pasos agigantados, tornándose más exigente en los diferentes campos, es por ello que las organizaciones deben estar acorde a los cambios de los entornos globalizados manifestado en pasar de un entorno “Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo denominado VUCA a un entorno Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)” denominado BANI” buscando ser competitivas, lo cual se logra no solo con personal preparado técnicamente sino con líderes y personas con capacidad de forjar equipos de trabajo eficaces, eficientes, perdurables, comprometidos y armoniosos, para lo anterior es necesario el desarrollo de las habilidades blandas, siendo definidas como habilidades que le permitan al ser humano adaptarse a los cambios, solucionar problemas, comunicarse positiva y asertivamente de tal forma que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones. Cuando los equipos de trabajo cuentan con estas habilidades, en las organizaciones se logra un clima laboral adecuado, logrando de esta manera una mayor eficiencia y efectividad en los diferentes procesos al existir un equipo altamente motivado y emocionalmente estable, con facilidad de adaptación a los cambios, a las condiciones laborales y al talante de emitir las comunicaciones en la organización.

Ahora bien, al hablar de habilidades blandas, juega un papel muy importante el liderazgo que en las organizaciones se desarrolla, el cual es fundamental para mantenerse

en un mercado competitivo, donde existe una alta rotación del personal y las empresas necesitan que sus colaboradores sean productivos enfocados al crecimiento de la misma.

Para realizar el análisis del estado del arte de las habilidades blandas, en la presente monografía se desarrolló, mediante un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental, de tipo descriptivo, basada en información secundaria mediante la revisión documental que permitió conocer la influencia en el clima laboral de las organizaciones, buscando fuentes en bases de datos tales como: Google académico, e-biblioteca (UNAD), Dialnet (Universidad de La Rioja), CEPAL (ONU), Scielo (colección de revistas y artículos científicos de: Brasil, Chile, Colombia, Cuba, España, Venezuela y otros países de América), Redalyc.org (revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal).

Así se concluye a partir de los referentes bibliográficos consultados, que las habilidades blandas son fundamentales en el ser humano, formando profesionales técnicos y conductuales con experticia, que les permiten ser profesionales competitivos, atendiendo las necesidades de un mercado laboral actual.

Planteando la pregunta:

¿Cómo las habilidades blandas influyen en el clima laboral de las organizaciones?

Se parte del principio fundamental para toda organización como es la productividad a la cual se llega cuando en las organizaciones alcanzan un clima laboral adecuado, es decir armonioso, contribuyendo y fortaleciendo el trabajo en equipo, con unas adecuadas relaciones interpersonales.

Metodología:

La monografía desarrollada en el presente trabajo tiene un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental.

La investigación es de tipo descriptiva, basada en información secundaria.

Conclusiones: Las habilidades blandas permiten a los seres humanos facilitar la relación con sus semejantes, estas se pueden encontrar ligadas a la personalidad de cada ser, permitiendo así la construcción de equipos de trabajo óptimos en las organizaciones proporcionando el resultado de un clima laboral ideal, al observar los entornos actuales y la evolución de circunstancias que afectan, afianzan o varían la concepción individual de las habilidades las cuales provocan estímulos que perturban el clima laboral en las organizaciones, se hace necesario la verificación de su influencia en la actualidad de acuerdo al entorno en que se encuentran las organizaciones en Colombia.

Autores del RAE: Edison Arturo Perdomo Ramos y Diana Yolima Vargas Suaza.

Resumen

El Mundo día a día avanza a pasos agigantados, tornándose más exigente en los diferentes campos, es por ello que las organizaciones deben estar acorde a los cambios de los entornos globalizados manifestado en pasar de un entorno “Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo denominado VUCA a un entorno Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)” denominado BANI” buscando ser competitivas, lo cual se logra no solo con personal preparado técnicamente sino con líderes y personas con capacidad de forjar equipos de trabajo eficaces, eficientes, perdurables, comprometidos y armoniosos, para lo anterior es necesario el desarrollo de las habilidades blandas, siendo definidas como habilidades que le permitan al ser humano adaptarse a los cambios, solucionar problemas, comunicarse positiva y asertivamente de tal forma que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones. Cuando los equipos de trabajo cuentan con estas habilidades, en las organizaciones se logra un clima laboral adecuado, logrando de esta manera una mayor eficiencia y efectividad en los diferentes procesos al existir un equipo altamente motivado y emocionalmente estable, con facilidad de adaptación a los cambios, a las condiciones laborales y al talante de emitir las comunicaciones en la organización.

Ahora bien, al hablar de habilidades blandas, juega un papel muy importante el liderazgo que en las organizaciones se desarrolla, el cual es fundamental para mantenerse en un mercado competitivo, donde existe una alta rotación del personal y las empresas necesitan que sus colaboradores sean productivos enfocados al crecimiento de la misma.

Para realizar el análisis del estado del arte de las habilidades blandas, en la presente monografía se desarrolló, mediante un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental, de tipo descriptivo, basada en información secundaria mediante la revisión documental que permitió conocer la influencia en el clima laboral de las organizaciones,

buscando fuentes en bases de datos tales como: Google académico, e-biblioteca (UNAD), Dialnet (Universidad de La Rioja), CEPAL (ONU), Scielo (colección de revistas y artículos científicos de: Brasil, Chile, Colombia, Cuba, España, Venezuela y otros países de América), Redalyc.org (revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal).

Así se concluye a partir de los referentes bibliográficos consultados, que las habilidades blandas son fundamentales en el ser humano, formando profesionales técnicos y conductuales con experticia, que les permiten ser profesionales competitivos, atendiendo las necesidades de un mercado laboral actual.

Planteando la pregunta:

¿Cómo las habilidades blandas influyen en el clima laboral de las organizaciones?

Se parte del principio fundamental para toda organización como es la productividad a la cual se llega cuando en las organizaciones alcanzan un clima laboral adecuado, es decir armonioso, contribuyendo y fortaleciendo el trabajo en equipo, con unas adecuadas relaciones interpersonales.

Palabras Clave: Habilidades blandas, liderazgo, organizaciones, clima laboral y entornos.

Abstract

The World advances by leaps and bounds every day, becoming more demanding in different fields, which is why organizations must be in accordance with the changes in globalized environments manifested in moving from a “Volatile, Uncertain, Changing and Ambiguous” environment called VUCA. to a Brittle (brittle), Anxious (that generates anxiety), Non-linear (non-linear) and Incomprehensible (incomprehensible) environment” called BANI” seeking to be competitive, which is achieved not only with technically prepared personnel but with leaders and people with the ability to forge effective, efficient, lasting, committed and harmonious work teams, for the above it is necessary to develop soft skills, being defined as skills that allow human beings to adapt to changes, solve problems, communicate positively and assertively in such a way that they contribute to the sustainability of organizations. When work teams have these skills, an adequate work environment is achieved in organizations, thus achieving greater efficiency and effectiveness in the different processes as there is a highly motivated and emotionally stable team, with ease of adaptation to changes., to the working conditions and the attitude of issuing communications in the organization.

Now, when talking about soft skills, the leadership that is developed in organizations plays a very important role, which is essential to remain in a competitive market, where there is a high staff turnover and companies need their collaborators to be productive. focused on its growth.

To carry out the analysis of the state of the art of soft skills, this monograph was developed, through a qualitative approach oriented to a documentary research, of a descriptive type, based on secondary information through the documentary review that allowed us to know the influence on the climate labor of organizations, searching for sources in databases such as: Google academic, e-library (UNAD), Dialnet (University of La Rioja), ECLAC (UN), Scielo

(collection of scientific journals and articles from: Brazil, Chile , Colombia, Cuba, Spain, Venezuela and other countries in America), Redalyc.org (scientific journals from Latin America and the Caribbean, Spain and Portugal).

Thus, it is concluded from the bibliographical references consulted that soft skills are fundamental in human beings, training technical and behavioral professionals with expertise, which allows them to be competitive professionals, meeting the needs of a current labor market.

Posing the question:

How do soft skills influence the work environment of organizations?

It is based on the fundamental principle for every organization: productivity, which is reached when organizations achieve an adequate work environment, that is, harmonious, contributing to and strengthening teamwork, with adequate interpersonal relationships

Key Words: Soft skills, leadership, organizations, work environment and environments.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Justificación	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Aspectos Generales	20
Contextualización y Planteamiento del Problema	20
Marco Teórico	22
Habilidades Blandas	22
Habilidades Blandas en los Contextos Organizacionales	23
Habilidades Comunicativas, Empatía y Asertividad	24
Toma de Decisiones, Adaptabilidad, Responsabilidad	27
Resolución de Problemas	29
Trabajo en Equipo	31
Inteligencia Emocional	33
Liderazgo	34
Clima Laboral	36
Evolución de las Empresas Modernas a Nivel Internacional	38
Evolución de las Empresas Modernas en Colombia	40
Estado del Arte	43
Aspectos Metodológicos	49
Enfoque y Tipo de Investigación	49
Fases del Trabajo	49
Características Establecidas para la Determinación de Documentación a Ser Incluida en el Estudio.	52
Resultados	53
Evolución de las Empresas Modernas a Partir de 2020	53
Discusión	59
Conclusiones	64
Referencias Bibliográficas	66

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tipos de Problemas y Horizontalidad de la Toma de Decisiones</i>	30
Figura 2 <i>Modelo Input-Mediador-Output-Input IMOI</i>	32
Figura 3 <i>Fases del Trabajo</i>	50

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución de las Empresas Modernas a Nivel Internacional</i>	39
Tabla 2 <i>Evolución de las Empresas Modernas en Colombia</i>	41
Tabla 3 <i>Relación de las Habilidades Blandas Relevantes para las Organizaciones</i>	45
Tabla 4 <i>Influencia en el Clima Laboral</i>	48

Introducción

La presente monografía describe un marco teórico en el cual se ilustra los pronunciamientos de distintos y diversos autores que analizan las habilidades blandas y su influencia en la conformación de climas organizacionales ideales, destacando el influjo de dichas habilidades en los entornos organizacionales tales como: la empatía, la asertividad, la capacidad para la toma de decisiones, la adaptabilidad, las habilidades comunicativas, la responsabilidad, y el carácter para la resolución de problemas.

Igualmente, la habilidad para el desarrollo de trabajo en equipo mediante un adecuado manejo e implementación de la inteligencia emocional y el liderazgo que generen organizaciones que posean un clima laboral idóneo con base en una apropiación de las habilidades blandas, esperando que las organizaciones sean estructuras dinámicas que posean la capacidad de superar el cambio o alteraciones de los entornos (VUCA-BANI).

De la misma manera se describe un estado del arte que permite comprender la solución del problema planteado, mediante la integración de los procesos que admiten de manera crítica y objetiva la inclusión y registro de información, su procedimiento analítico y metódico para indagación, recopilación, organización, interpretación y análisis de la información en la presente monografía.

Continuando con la recopilación de información en donde se evidencien impactos positivos o negativos en las organizaciones en los cuales se identifiquen las fortalezas o debilidades evidenciadas en sus climas laborales y organizacionales que se relacionen con la solidez o fallas en aplicación de las habilidades blandas de sus integrantes que causen el auge o el declive de organizaciones en la actualidad industrial comercial y administrativa en Colombia.

Seguido se realiza una discusión partiendo desde los enunciados del marco teórico y la recopilación del estado del arte y la evolución de las organizaciones modernas a partir del año

2020 en Colombia, dado que para esta fecha se presentan cambios sustanciales de los entornos, pasando de un entorno “Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo denominado **VUCA** a un entorno denominado Brittle (*quebradizo*), Anxious (*que genera ansiedad*), Non-linear (*no lineal*) e Incomprehensible (*incomprensible*)” denominado **BANI**.” Sin lugar a dudas cabe destacar la pandemia del COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania, como situaciones que de una u otra manera afectan las organizaciones en el Mundo y por ende en Colombia y la forma de concebir las distintas situaciones y como estas perturban al individuo, repercuten en la desestabilización o fortalecimiento del clima laboral de la organización en el cual presta sus servicios, al verse involucrada la formación y el fortalecimiento de habilidades blandas.

Por último, se sintetiza las reflexiones sobre el impacto directo que proporciona a las organizaciones un adecuado fortalecimiento y afianzamiento de las habilidades blandas que influyen en la construcción de un adecuado y provechoso clima laboral conllevando al sostenimiento y perdurabilidad de las organizaciones en la actualidad.

Justificación

Dentro de los procesos organizacionales contar con un clima laboral adecuado es primordial debido a su influencia directa en la productividad de la empresa (Brancato & Juri, 2011), es por ello que actualmente se han incrementado los estudios sobre la medición del clima laboral, existiendo en el mercado empresas auditoras enfocadas a este tema, con el fin de realizar mediciones y a partir de los resultados las empresas auditadas toman decisiones frente a las políticas y criterios dentro de la organización.

Al existir un buen clima laboral en las organizaciones se evidencia por la forma en que los jefes y empleados se sienten a gusto y motivados en el desarrollo de sus actividades con una actitud proactiva y coherente frente a las políticas de la empresa promoviendo la máxima productividad teniendo en cuenta los aportes de los diferentes stakeholders que permiten la mejora continua de la organización. Acorde con Romano-Ortiz, (2019) entre todos seguir un mismo objetivo y alcanzar *“la máxima satisfacción con el mínimo esfuerzo; implica la felicidad de las personas, quienes permanecen en dicho centro laboral”*.

Para lograr lo anterior se deben tener en cuenta múltiples variables y la más importante son las personas que trabajan en las organizaciones, ya que son la columna vertebral de cualquier organización, esto hace que se busquen mecanismos para apoyar a los empleados a ser cada día mejor para su beneficio, pero también redundará de forma directa en la productividad de la empresa. Es por ello fundamental tener en el centro de las organizaciones a las personas, su desarrollo, su crecimiento personal y profesional, surgiendo de esta manera las habilidades o competencias genéricas que en palabras de los autores Cardoso, Zepeda, & Rey-Benguría refieren: “Las habilidades blandas o soft skills, se caracterizan por permitir entender el contexto e influir en él, son: transversales (relevantes en diversos campos de conocimiento), transferibles

(permiten la adquisición de otros conocimientos) y claves (aplicables en diversos contextos y a lo largo de la vida)” (2019, pág. 63).

De acuerdo con esto, estas habilidades permiten a las personas estar formadas en cualquier área profesional o técnica, lo cual le permite acceder a un sin número de beneficios personales y profesionales que serán positivos en todos los niveles y toda su vida.

Finalmente, se busca consolidar a partir de la investigación la importancia de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones, donde se muestre su alcance para promover políticas laborales acordes a los nuevos cambios de la sociedad global buscando siempre la satisfacción y calidad de vida de las personas que forman parte de la organización redundando en el crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el estado del arte de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones en Colombia durante el último lustro.

Objetivos Específicos

Relacionar las habilidades blandas relevantes para las organizaciones.

Determinar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral.

Establecer un marco documental de la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral en Colombia en el último lustro.

Aspectos Generales

Contextualización y Planteamiento del Problema

En el último lustro se ha evidenciado un cambio importante en la concepción de las organizaciones y su desarrollo interno, destacando la importancia de manejar un adecuado clima laboral, teniendo en cuenta que este influye de forma directa en la productividad y crecimiento de las organizaciones, pero más allá de eso se ha observado una variable dentro de las personas que integran las organizaciones y son sus habilidades blandas las cuáles han tomado cada vez más fuerza. (CONFIEP, 2019).

Las habilidades blandas o Soft Skills, son muy importantes ya que las personas permanecen la mayor parte del día en sus trabajos, en donde deben enfrentar diversas problemáticas y es aquí donde juegan un papel importante lo cual permite dar solución a los diferentes problemas del día a día y sacan a relucir todas las capacidades o atributos que facilitan a una persona elaborar su trabajo de forma positiva, también están articuladas con la inteligencia emocional al permitir manejar de forma efectiva las diferentes emociones. (CONFIEP, 2019).

Con base en lo anterior al hablar de habilidades blandas se hace referencia al trabajo en equipo, resolución de problemas, liderazgo, habilidades comunicativas entre otras, (CÁRDENAS, 2019) las cuales son percibidas por los Directivos como cualidades de un trabajador en un mercado competitivo donde existe una alta rotación del personal y las organizaciones requieren colaboradores productivos enfocados al crecimiento de esta. Como lo manifiesta: Silvia Belén Moreno, jefa de Marketing de New Horizons Perú en el artículo publicado por CONFIEP:

Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, estos cursos son muy solicitados, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante

la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía. (2019, pág. 02).

Para ayudar al desarrollo de habilidades blandas, es importante que las personas estén dispuestas a ello y que las organizaciones incluyan en su plan de capacitaciones estas herramientas, orientando a los colaboradores a marcar diferencia como personas y profesionales en el mercado competitivo actual, permitiendo su permanencia y su crecimiento personal y profesional.

Diferentes estudios revelan falencias importantes en habilidades como la comunicación asertiva, resolución de problemas, toma de decisiones, adaptabilidad, responsabilidad, entre otras, lo cual obedece a que las instituciones se han preocupado más en formar desde lo disciplinar y académico y se deja de lado las habilidades blandas que está siendo determinante en las organizaciones, contar con personal con mayores capacidades para adaptarse a los procesos cambiantes evidenciado en avanzar de un entorno VUCA al BANI dentro de las organizaciones que están en constante evolución como lo exige hoy en día los mercados globales. (Berlitz Colombia, 2021).

Al profundizar en el clima laboral y su relación con las habilidades blandas y siendo consiente de los entornos (VUCA-BANI) se pretende promover la importancia de las organizaciones, eje fundamental en los ambientes productivos, ya que al estar motivadas despiertan su sentido de pertenencia cuyo resultado es el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, propendiendo a que estas sean competitivas en el mercado actual.

¿Cómo las habilidades blandas influyen en el clima laboral de las organizaciones en la actualidad en Colombia?

Marco Teórico

Para Christine M. Pearson, como para muchos, sostienen que “es imposible impedir que las emociones negativas puedan existir en el lugar de trabajo” (2018, pág. 6) a pesar de que se estima que dentro de las actividades cotidianas laborales surgen distintas impresiones negativas en razón a distintos elementos tales como los semejantes y su entorno social que redundan en su actitud en el trabajo igualmente cada ser logra adaptar su conducta a un tiempo y espacio correspondiente a su entorno profesional. (Pearson, 2018).

Las conductas asertivas tienden a evidenciarse gracias a la adquisición de estas obtenidos mediante la experiencia, arrojando resultados con aciertos y errores que se aplican en los distintos contextos que se enfrentan las personas de manera diaria. (Pearson, 2018).

Como citó Sandra Guerra (2018), manifiesta que las habilidades blandas en el personal de alumnos en nivel de pregrado y postgrado no son resultantes de la correspondiente instrucción impartida por las universidades o centros de educación superior, siendo estas innatas de la personalidad de cada ser y como se desenvuelve su ambiente laboral. A pesar, se requiere recalcar que el desarrollo de las habilidades blandas, no se encuentran dentro las prioridades o productos de educación superior en las personas, hasta que estos lo tomen de manera responsable y sea incluido como parte esencial en la formación de sus futuros graduados, en síntesis, *“hasta que reconozca que en las aulas hay nichos, tanto formales como informales que modelan y moldean competencias para la interacción con otros y permiten el desarrollo del estudiante como persona”*. (Guerra-Báez, 2018).

Habilidades Blandas

Las habilidades blandas igualmente nombradas *“habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales, habilidades relacionales, competencias nucleares, habilidades transversales, habilidades genéricas o competencias para la empleabilidad”* (Moreno-Murcia & Quintero

Pulgar, pág. 66), reúnen todas las facultades que posee el ser humano de adaptación, cognitivas y de comportamiento, que le aprueban a cada ser desarrollarse en los distintos escenarios ya sea en lo social, cultural, etc. de acuerdo a los requisitos y exigencias de cada uno (Moreno-Murcia & Quintero Pulgar, 2021).

Habilidades Blandas en los Contextos Organizacionales

Como se ha manifestado anteriormente las organizaciones no son estáticas y para su sostenibilidad se requiere que estén en constante cambio, por lo cual es importante que el talento humano de estas cuente con las habilidades que le permitan adaptarse a los cambios, solucionar problemas, comunicarse positiva y asertivamente de tal forma que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones.

En esa misma línea, es importante tener en cuenta el planteamiento de militares americanos tras finalizar la guerra fría que introdujeron el término VUCA, como lo plantea Bennett & James en su artículo “What VUCA Really Means for You” publicado por Harvard Business Review (2014, pág. 27) en el cual manifiestan que los entornos del mundo se desarrollan en lo que se denomina el acrónimo V.U.C.A. indicando que encontramos en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Entendiendo que las habilidades blandas del personal influyen de algún modo en el clima laboral de las organizaciones, es importante determinar en la actualidad la influencia de estas en el clima laboral de las organizaciones y destacar si se vinculan de forma directa con la productividad de estas y de qué manera afecta o no a la organización pero, tras la crisis sanitaria COVID-19 y como lo plantea “*Jamais Cascio*” en su artículo titulado “*Enfrentando la era del caos*” describe cómo hemos pasado de un entorno VUCA a un entorno BANI quien permite pensar en una manera diferente de ver cómo se desarrollan los entornos en el cual se evoluciona del concepto VUCA y se plantea un mundo caótico y partir del año 2020 teniendo en cuenta la

estructura de BANI que es la nueva manera de concebir el entorno en que vivimos “*Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)*” siendo una reacción, no una solución a ningún problema. Pero cada letra del acrónimo también sugiere respuestas viables a nuestros problemas: “*si algo es frágil, requiere fuerza y resiliencia. Si nos sentimos ansiosos, necesitamos compasión y atención. Si algo no es lineal, requiere contexto y adaptabilidad. Si algo no está claro, necesita transparencia e intuición*” (Tsifra, Moholivets, & Vershigora, 2022).

Es así como en la actualidad las organizaciones buscan empleados brillantes, con calidad humana, capaces de crear en conjunto, desarrollarse profesional y personalmente en sus contextos laborales, personas con capacidad de adaptarse a los cambios y liderar proyectos de éxito apoyándose en las habilidades blandas que permiten relacionarse con los demás, hacer equipos de trabajo y proyectarse para alcanzar logros y objetivos compartidos.

BANI es una forma de comprender mejor el estado actual del mundo y responder a él. Algunos de los cambios en la sociedad, el medio ambiente y la tecnología nos son familiares: son estresantes, pero los hemos encontrado antes. Pero ahora se están produciendo tantos cambios que son desconocidos, incomprensibles y desorientadores. Aumentan el estrés que sentimos. Al igual que en las siglas VUCA, cada letra BANI tiene un significado especial que afecta el concepto. (Tsifra, Moholivets, & Vershigora, 2022).

Habilidades Comunicativas, Empatía y Asertividad

Teniendo en cuenta lo descrito por Ramis et al. (2007) en las estadísticas, cerca del 80% del tiempo laboral tanto de los directivos como de los supervisores de las organizaciones es abarcado por la comunicación, siendo factor fundamental para el logro de los objetivos y considerado un aspecto importante en la relación tripartita entre “liderazgo, comunicación y eficacia” basados en que cada equipo tiene sus propias características.

Igualmente mencionan que en el año de 1984 Wright y Taylor, aplicaron al liderazgo, destrezas sociales propias de cada sujeto, de tal manera que dicho liderazgo se inclinara hacia un modelo en donde la comunicación fuera una habilidad, asumiendo que un porcentaje muy alto de las situaciones de liderazgo organizacionales se ejecutan mediante interacciones verbales Ramis et al. (2007). Posteriormente Sullivan en 1988 evaluó la importancia de las competencias y las habilidades de los líderes desde la óptica de los trabajadores y defendió la importancia de la evolución cognitiva, la percepción, las ideas y los pensamientos que los empleados construyen sobre dicha comunicación, permitiéndoles, así, formarse esquemas y aprender competencias laborales. Ramis et al. (2007, pág. 164).

Fernández Terreros, en 1995, adujo que reiteradamente la atención se orienta en su mayoría al líder y muy poco a la conducta y expectativas que tienen los seguidores del líder Ramis et al. (2007). Es decir que existe un efecto directo de las funciones y habilidades del líder sobre sus inmediatos colaboradores resultando así un dinamismo entre el líder y su equipo de trabajo.

El modelo de características del puesto M.C.P (modelo de características del puesto) apunta a que algunas particularidades del puesto de trabajo influyen en un aumento de la motivación, satisfacción y la productividad laboral. Entre estas particularidades resaltan la “variedad de destrezas” del individuo que lo ejecuta, que sea “importante” por el impacto social dentro y fuera de la organización, que tenga “identidad” para poder realizar el ciclo completo de las tareas con resultados visibles identificables, permitiendo así “autonomía” en la realización de los procesos laborales. (Hackman & Oldham, 1974).

Cuando un puesto de trabajo es multidisciplinario, significativo, con independencia y de gran importancia, el trabajador descubre que tiene compromiso con los resultados, que es muy

importante y por lo tanto incrementa su autosuficiencia, su bienestar y motivación. Ramis et al. (2007).

Dentro de las habilidades primordiales para la orientación de un equipo de trabajo eficaz se concretan las funciones más importantes del líder-formador tales como:

- Detallar las tareas a ejecutar.
- Propender por hacerse entender.
- Desvanecer dudas.
- Comunicarse en forma concreta y precisa.
- Instruir sobre las funciones a cada empleado.
- Contribuir con soluciones claras a los problemas.

Las destrezas del líder: comunicar de manera concisa y concreta los logros alcanzados, manejar tonos y volúmenes de voz adecuados a cualquier situación, tener capacidad de percibir, mejorar las relaciones laborales siempre respetando a sus colaboradores. Ramis et al. (2007).

Las destrezas del trabajador: narrar experiencias que aporten al aprendizaje del equipo, relatar como ejecuta su trabajo de manera autosuficiente, compartir permanentemente sus perspectivas en cuanto al rendimiento de su equipo de trabajo. Ramis et al. (2007).

Un director que es habilidoso en su comunicación aporta de manera positiva para que sus coparticipes consideren enriquecedora la experiencia más que la labor que ejecutan. Una apreciación auténtica por parte de los trabajadores, de la habilidad comunicativa de su director, tiene una percepción más positiva del trabajo que ejecutan. La categoría de las habilidades y competencias comunicativas para la experiencia positiva en el lugar trabajo está suficientemente probada en varios trabajos de investigación Ramis et al. (2007).

A manera de conclusión, una percepción positiva de la habilidad comunicativa del facilitador está positivamente relacionada con una percepción de autoestima auténtica.

Toma de Decisiones, Adaptabilidad, Responsabilidad

La gerencia estratégica de las empresas debe analizarse desde la óptica de la toma de decisiones y responder a un entorno competitivo; el comercio globalizado requiere reconocer culturas internacionales, clientes y proveedores de todo el mundo para perfeccionar el quehacer empresarial. Esto lleva a la flexibilización, creatividad, innovación y adaptación a distintos entornos donde la organización pertenece. Los entes empresariales deben ser dinámicos identificando las oportunidades aprovechando sus fortalezas y capacidades a su interior; se ha cambiado la cultura de organizaciones paquidérmicas y estáticas hacia organizaciones con visión sistémica e integral.

Esto es un nivel de exigencia continuo que analiza de manera permanentemente su actuar interno y externo del sector donde está imbuido, el directivo debe asegurar la supervivencia empresarial a través de un enfoque estratégico evaluando continuamente la regulación gubernamental interna y externa, la competencia, los cambios tecnológicos y las variables críticas con la matriz DOFA. Ramis et al. (2007).

Para García y Jambel (2010), el objetivo básico de la gerencia estratégica es apoyar a las empresas en la identificación de futuros desafíos tanto los previsible como los desafíos imprevisibles. El pensamiento sistémico y estratégico es la unión y coordinación de varios cerebros creativos con un objetivo común que le permita a la organización progresar hacia un mañana de manera cómoda para todas las personas. Este pensamiento sistémico incorpora valores, misión, visión, políticas de calidad y estrategias que son elementos instintivos que tienen como base una buena calidad de la información.

Coligen la importancia de pensamiento estratégico y establece en que es el origen para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento las decisiones y acciones subsecuentes

quizás sean fragmentadas e inconsistentes para el buen desempeño a largo plazo de la empresa.

González et al. (2008)

Toda organización exige tener un norte con criterios y políticas que la orienten, que proporcionen mediante el análisis externo e interno, conocer cuáles son los objetivos que se espera tener en el futuro y allí es cuando aparece la planeación estratégica como parte de la gerencia estratégica para concretar cuál es el alcance de lo que desea lograr. Las estrategias deben ser a corto, mediano y largo plazo además deben ser estrategias sostenibles, alcanzables y globales que garanticen los mejores resultados con los recursos que cuenta. para así lograr su gran objetivo: permanecer en el mercado y maximizar su valor para los accionistas.

La administración estratégica también llamada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia o planificación estratégicas exige el análisis de las organizaciones desde la óptica integral, así como la admisión de visiones más amplias, acogiendo y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus jugadores. González et al. (2008) .

Su análisis desde la concepción tradicional se ha ido perfeccionando y complementando con visiones frescas acompañadas de avances que se han ido incorporando a la literatura especializada aquí se cruzan elementos y etapas esenciales, así como axiomas que integran e incrementan la visión administrativa o indicadores de gestión de las organizaciones modernas. González et al. (2008)

El conocimiento de gerencia estratégica en la organización inteligente para la toma de decisiones introducido por *Peter Senge* (1990) . Es el involucramiento de los funcionarios en la gestión estratégica y la interiorización de cada uno de los miembros de la empresa lo que convierte en inteligente a una organización. Para la correcta toma de decisiones vía gerencia estratégica se deben evaluar factores financieros, factores políticos y legales, factores técnicos y factores sociales. Dentro de las fortalezas (factores internos) la organización tendrá en cuenta

ventajas competitivas como su estructura organizativa, tecnología, ventajas competitivas, sistemas de información, talento humano, productos y servicios.

Dentro de los componentes de planificación estratégica se deben tener en cuenta la misión, la visión, objetivos, políticas de calidad, valores empresariales, estrategias.

Diversas investigaciones definen la toma de decisiones como: “Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de alternativas, el juicio, como la elección de cada una de ellas” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2008)

Resolución de Problemas

En el proceso de toma de decisiones el tiempo es un elemento bien importante y es clave para solucionar problemas complejos que pueden clasificarse en mansos, perversos y críticos (Grint, 2005).

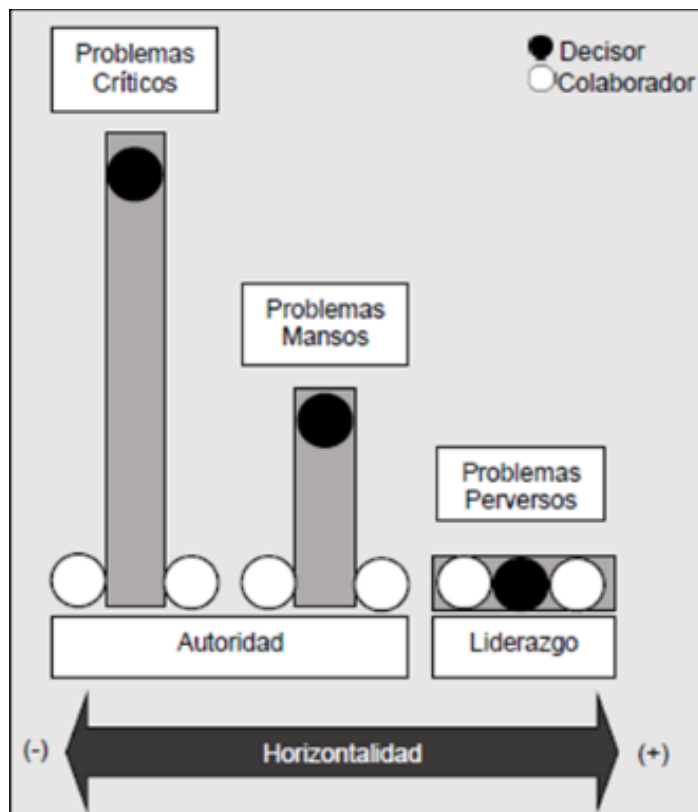
“Los problemas mansos se caracterizan porque el conocimiento satisface la necesidad a través de procesos probados y puede hacerlo con eficiencia y eficacia.” Los problemas perversos, en cambio, se identifican porque la experiencia no permite establecer correlaciones de causalidad y no hay procesos efectivos para solucionarlos.

Los problemas críticos son problemas sorprendidos que exigen inmediatez. “Los problemas perversos legitiman el liderazgo, los mansos la gestión y los críticos, el mando”. (Ramis Palmer, Manassero Mas, Ferrer Pérez, & Garcia-Baudes, 2007)

En la figura 1 “Tipos de problemas y horizontalidad de la toma de decisiones” se ilustra, las variables en proporción a los factores de decisión y colaboración mediante la horizontalidad de la autoridad y el liderazgo para el manejo frente a los problemas críticos, mansos y perversos.

Figura 1

Tipos de Problemas y Horizontalidad de la Toma de Decisiones



Nota. Imagen obtenida del artículo Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión (Riquelme-Castañeda, Meza-Martínez, & Carvalho, 2022).

Problemas Mansos. Estos problemas son periódicos y se solucionan con mecanismos ya probados y están inmersos en la gestión de los procesos organizacionales, los cuales requieren poca participación de personas para su solución. (Riquelme-Castañeda, Meza-Martínez, & Carvalho, 2022).

Problemas Críticos. Aparecen en momentos de crisis. Son urgentes y evidentes; por lo tanto, no se solucionan a través de procesos participativos debido a la prisa del tiempo. Sucede

en muchas ocasiones que las personas afectadas por determinada crisis no la lograr entender en su totalidad y no son capaces de proponer una respuesta rápida, la posibilidad de las personas que están encargadas es dar solución y dar una respuesta a la mayor brevedad. (Riquelme-Castañeda, Meza-Martínez, & Carvalho, 2022) .

Problemas Perversos. Normalmente son complejos porque correlaciona factores opuestos y las relaciones causa efecto no son evidentes; por lo tanto, no hay una solución ante una dificultad, teniendo en cuenta que posee características graves no presenta una solución para una problemática debido a su característica incierta. Cuando se presenta un problema manso es asignado para su respuesta a los expertos, en el caso de un problema crítico es entregado a los directivos; sin embargo, para los problemas perversos no hay experto y su manejo está bajo diferentes personas. Los problemas perversos requieren un alto nivel de involucramiento, confianza y empatía de las personas responsables Conklin, 2005 citado en (Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión, 2022).

Trabajo en Equipo

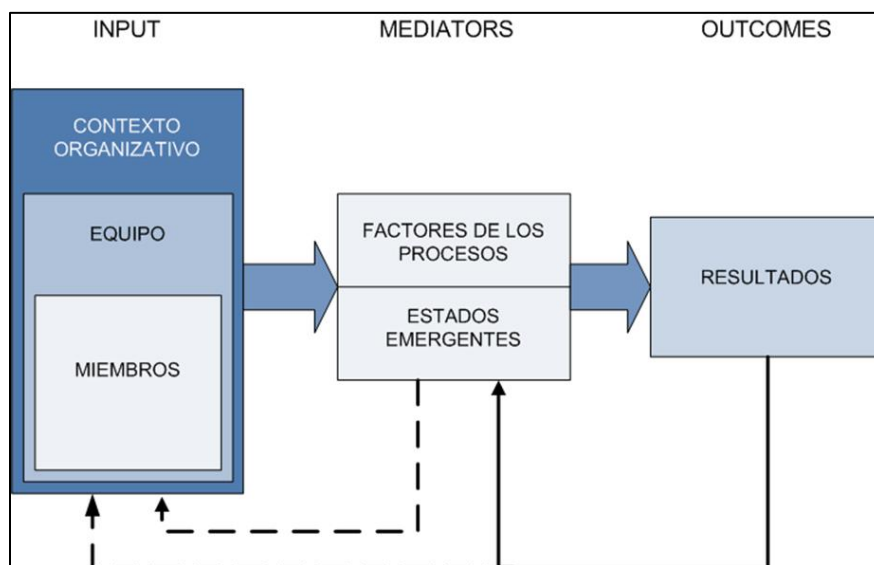
Las organizaciones han sido cambiantes durante los últimos años a nivel mundial debido a la interdependencia de la globalización, el uso de las tecnologías de la información y comunicación, la distribución y complejidad de las cargas de trabajo y sobre todo la gran incertidumbre y lo impredecible de los escenarios políticos, empresariales y financieros. Convirtiéndose en un nuevo orden que lleva a las empresas a que se reorganicen en función de equipos de trabajo y se diseñen estructuralmente en equipos.

Esto ha planteado el rediseño de diferentes modelos que intentan reflejar de forma precisa el funcionamiento de los equipos de trabajo como sistemas adaptativos complejos que operan en contextos más amplios como por ejemplo aplicándolo a una empresa. Uno de ellos es el modelo IMOI: input-mediador-output-input ilustrado en la figura 2. (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, &

Jundt, 2005). Este modelo resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación de manera que los outputs del equipo en un momento dado representan los nuevos inputs para actuaciones posteriores (pág. 37).

Figura 2

Modelo Input-Mediador-Output-Input IMOI



Nota. Imagen obtenida de (Diez, Zárraga-Rodríguez, & Garcia, 2013). En el cual ilustra como el modelo resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación.

En el modelo IMOI (Input Mediador Output Input) se razona a los equipos de trabajo como sistemas multinivel encausados a tareas relevantes y que evolucionan con el tiempo y destaca que a partir de los años 90 los equipos tuvieron una transición de equipos de mejora a equipos de innovación, según Gurrutxaga Azurmendi (2015) los equipos más encaminados a la innovación se semejan al modelo IMOI, ajustado más en los mediadores emergentes de carácter cognitivo, afectivo y motivacional, buscando añadir valor al trabajo que realizan. En los equipos de trabajo encaminados a la innovación no basta con compartir objetivos y métodos de trabajo, ya que “tienen que aprender a diferenciar roles y funciones y a construir sistemas de coordinación que

favorezcan la complementariedad y la sinergia” (pág. 22). La innovación implica nuevos productos, procedimientos y servicios.

La constitución del equipo se refiere a los atributos de los miembros que junto con el tamaño óptimo y la diversidad han sido el centro de atención, lo cual se ha identificado como un dinamizador de la toma de decisiones, la resolución de problemas y de los procesos de innovación (Tjosvold, Hui, & Ding, 2003).

En los mediadores aparecen los factores que intervienen durante el proceso de trabajo que pueden ser cognitivos, afectivos o motivaciones y son encaminados a la acción. Otra acción muy importante son los resultados que consigue el equipo y se evalúa en función de los objetivos logrados, el mantenimiento del grupo, la satisfacción de las necesidades de los miembros y la innovación (Hackman J. R., 1987) . La innovación ha sido uno de los elementos que más investigación ha fomentado. Se concluye que los equipos de trabajo son dinamizadores del conocimiento y que uno de los resultados más relevantes es la innovación y si ésta resulta ser un éxito, se potencia el equipo, su cohesión su rendimiento y la satisfacción de los miembros mejore. (Garcia & Hernández, 2022)

Inteligencia Emocional

Posterior a la pandemia del COVID 19 las diferentes organizaciones públicas y privadas han tenido que transformarse con el fin de ser más competitivas y productivas de la mano de la globalización, la innovación constante, los cambios demográficos y la revolución digital. Las organizaciones deben ser mucho más ágiles, deben conocer de nuevos proyectos tecnológicos, estar más interconectadas, ser más interculturales y mucho pero mucho más virtuales.

Este nuevo escenario influye sobre el pensamiento y los paradigmas de los funcionarios exigiéndoles mayor compromiso con pensamientos y acciones ajustados a la estrategia y a los objetivos que defina la empresa. Es una nueva forma de pensamiento buscando la sinergia empresarial aplicando nuevos métodos de trabajo dejando de lado la inmediatez buscando siempre la permanencia maximizando la utilización de los recursos, olvidando el liderazgo tradicional obsoleto, se requiere una nueva forma de hacer las funciones. Aquí es donde la

neurociencia y la inteligencia emocional aparecen aportando nuevas ópticas empresariales, exigiendo líderes con potencial físico-cerebral que desarrollen nuevas aptitudes y actitudes que permitan desplegar el sistema neuronal para enfrentar escenarios hostiles y retadores para tomar decisiones eficientes y eficaces. (Valiente, 2017).

Ya en 1978 *Ned Herrmann* hablaba del desarrollo del dominio cerebral en función de la parte más desarrollada de la psique surgiendo así cuatro perfiles de interacción: el organizador, el estratega, el experto y el comunicador que llevaría a la descripción del término “*Neuro-liderazgo*” con el fin de que el directivo comprenda el impacto que tienen sus hábitos, comportamientos y emociones en el entorno organizacional, lo cual es válido también en sentido inverso. Que sea consciente de la influencia que tiene para el éxito o fracaso de un objetivo o una estrategia empresarial y no es cambiar su estructura intelectual sino fortalecer sus habilidades sociales, que conozca las debilidades que pueden llevar a una compañía al fracaso. (Peñalver, 2015).

Un adecuado perfil de Neuro-liderazgo propende porque el líder tome conciencia de la forma como sus emociones, responsabilidades y decisiones afectan el trasegar empresarial y es aquí donde se debe centrar la neurofisiología en la adecuada toma de decisiones, inteligencias múltiples, inteligencia emocional, sistemas cerebrales y la memoria.

Liderazgo

Actualmente, las empresas y/o organizaciones deben adaptarse a las necesidades de sus colaboradores, clientes y el entorno social, mucho más competitivo, generando una alta presión para cumplir los objetivos y metas propuestas por la organización. Por eso las empresas se ven obligadas a investigar y analizar el tipo de liderazgo apropiado para su desempeño, para que le permita adaptarse a los diferentes cambios internos y externos. (González, Paredes, Nuñez, Paredes, & Paredes, 2018)

El liderazgo es fundamental para despertar el compromiso de los colaboradores a partir de la visión y misión de la empresa, el cual debe trascender fronteras siendo este

imprescindible en épocas difíciles, transmitiendo a sus seguidores empoderamiento, delegando autoridad y formando nuevos líderes. El liderazgo se enfoca en la solución de problemas y en el buen uso del razonamiento Clifford 1969 citado en (Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de las empresas, 2018, pág. 243) despertando de esta manera el interés y generando confianza en su equipo colaborador.

El liderazgo está asociado a procesos de cambio planificado buscando influenciar el clima laboral de acuerdo con los requerimientos del entorno social en que se desenvuelven, de sus clientes y de sus funcionarios, siendo el primero el que mayor esfuerzo necesita dada la alta competencia global actual, todo esto demanda una alta presión a la dirección para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

El clima laboral, algunas empresas lo denominan salario psicológico, ayuda a escudriñar los fenómenos asociados al dinamismo del entorno identificando las necesidades de todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa (2014) para que de esta forma establecer un abanico de soluciones para el mejoramiento continuo al interior y fuera de la empresa.

(González, Figueroa, & González)

Un excelente líder tiene como prioridad liderar el cambio como una de sus funciones. El cambio de por si es un fenómeno impactante lo mismo que las circunstancias que lo generan por lo tanto más que una acción planificada, el cambio se convierte en una opción de constante transformación permitiendo así la adaptación empresarial a los cambiantes condiciones del medio y es aquí donde el líder debe demostrar habilidad para desarrollar procesos que le permitan liderar el tan obcecado cambio.

El líder debe interrelacionar procesos de cambio-liderazgo desde la óptica del análisis de sus colaboradores dado que son ellos quienes mediante su interacción con los demás componentes del sistema ayudan o repelen los procesos de cambio. Por esto, la reacción de los

empleados se convierte en un tema crítico para promover el cambio queriendo decir que la resistencia al cambio afecta duramente los procesos de adaptación empresarial a nuevos horizontes. (Torres & Ramírez, 2013)

En síntesis, una organización requiere de un liderazgo que conozca perfectamente los rasgos empresariales, desde sus dogmas, su cultura, sus valores, sus políticas hasta su clima laboral para poder construir, así, vínculos en sus diferentes áreas que fortalezcan la comunicación y potencien la innovación y la creatividad.

Clima Laboral

Como lo plantea Olivera-Garay et al. (2021): “Uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral en las instituciones, es el clima laboral” (pág. 01) en el cual se observan desaciertos relacionados con la estructura organizacional, además, en los elementos emocionales de los empleados como lo es la adaptación a los cambios, a las condiciones laborales y al modo de emitir las comunicaciones en la organización.

En la actualidad, las empresas y corporaciones que buscan ser cada vez ser más competitivas han colocado su vista en el clima laboral, realizando la implementación de diversas estrategias enfocadas en la organización de su estructura, buscando ser eficientes y eficaces en el desarrollo de los diversos procesos.

Conllevando con esto a mantener un constante monitoreo y validación de la estructura organizacional, y de las conductas de sus colaboradores, para con esto sustentar un análisis de la necesidad organizativa y lograr tomar las decisiones adecuadas en procura de un conveniente desarrollo organizacional. (Melo, 2018).

El ambiente en el cual un funcionario se desempeña día a día, el relacionamiento entre el personal de la organización, la relación entre clientes y proveedores, el trato que un jefe ofrece a sus empleados, son mecanismos que van conformando el llamado clima laboral y que pueden ser un inconveniente o un lazo para el excelente desempeño de la empresa o de algunas personas que se encuentran al interior o fuera de ella. En resumen, es la

apreciación que los empleados y directivos se forman de la empresa donde pertenecen e incide directamente en el cometido empresarial. (Peralta, 2020).

El clima laboral no es permanente, es temporal y está directamente influenciado por razones como procesos de disminución de personal, terminación del cierre mensual o anual, incremento anual de salarios y bonificaciones. El aumento del clima laboral es directamente proporcional a la motivación ya que hay más ganas de trabajar y cuando estas disminuyen también lo hace el clima laboral y puede ser por alguna frustración o por algún motivo que imposibilita satisfacer esa necesidad. (Centeno, 2012).

Estas son características que pueden ser constantes en el tiempo y pueden afectar toda la empresa o una sección de ella y conforman un sistema interdependiente supremamente dinámico y tiene mucha influencia en el carácter de la cultura empresarial de la organización como lo son valores y conductas que la conforman. Entre los factores que afectan esta variable están el sistema de comunicaciones, promoción de personal, bonificaciones, remuneraciones, elementos de liderazgo, supervisión participativa o autoritaria, soporte social e interacción entre los partes que conforman la empresa. Esto tendrá consecuencias negativas (alta rotación, falta de innovación y creatividad, baja productividad, inadaptación) o positivas (Innovación, creatividad, baja rotación de personal, excelente productividad, compromiso, afiliación).

Un funcionario percibe claramente la cantidad de procedimientos, normas, tramites, obstáculos y limitaciones que deben afrontar en el desempeño de su trabajo y el resultado negativo o positivo está dado por la medida que impone la empresa en la burocracia contra el énfasis puesto en el ambiente laboral que desea que sea informal, poco jerarquizado y libre. (Alcover, Rico, & Gil, 2011)

Investigaciones han demostrado que diseñar y elaborar clima laboral es una propuesta compleja por la dinámica empresarial, de factores humanos y del contexto de la empresa, lo que convierte al factor humano como uno de sus principales activos y que requiere procesos de medición unidos a la motivación de los empleados. (Peralta, 2020).

Evolución de las Empresas Modernas a Nivel Internacional

La tabla 1 “Evolución de las Empresas Modernas a Nivel Internacional”, se observa algunos referentes de como las organizaciones a nivel internacional están evolucionando ante los distintos cambios y situaciones que enfrentan las organizaciones, como se ven impactadas y cuales habilidades blandas se fortalecen para permanecer en los mercados.

Tabla 1*Evolución de las Empresas Modernas a Nivel Internacional*

País	Experiencia Organizacional
España	<p>Dentro de los resultados del estudio realizado por la d+i LLORENTE Y CUENCA, siendo esta la primera consultoría de comunicación en España y América Latina denominado, España: Impacto y Recuperación del Clima Laboral Tras Una Reestructuración, refiere la percepción e impacto en los procesos de reestructuración del clima laboral. El concepto de reestructuración abarca procesos tales como regulaciones de empleo, cierre de sedes, traslados, fusiones, cambios en las condiciones laborales, o cualquier otro que implique una alteración de la estructura organizativa o funcional de la empresa. (d+i LLORENTE Y CUENCA, 2011).</p>
	<p>En el artículo Importancia de las Habilidades Blandas en la Retención del Talento Millennial en el Área de Ventas del Sector Inmobiliario en Lima Metropolitana, aborda cómo los millennial son nativos digitales, es decir han nacido y crecido con el internet, generando en ellos diferentes tipos de habilidades y herramientas que fortalecen sus capacidades de búsqueda de información. Por lo anterior, las habilidades blandas han adquirido mayor relevancia, sobre las habilidades duras, en el sentido que el talento Millennial logre mejores relaciones con los demás que favorezcan el clima laboral. (Cruz & Díaz, 2020)</p>
Perú	<p>Dentro de la problemática planteada en su investigación denominada Habilidades blandas y captación de clientes en FOOTLOOSE, Los Olivos, 2020, Calsina Mamani, explicita experiencias de algunas organizaciones en el Perú, evidenciando diversas situaciones en sus trabajadores como debilidades en la fluidez y comunicación asertiva, generando impacto en los procesos de captación de clientes en forma negativa, afectando las ventas y por ende las metas esperadas. La investigación promueve la realización de diferentes capacitaciones que permitan mejorar el incremento de la captación de clientes y a sí mismo un mejor clima laboral. (Calsina Mamani, 2020)</p>

País	Experiencia Organizacional
México	<p>En su artículo “La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa” Laines Alamina, Hernández García, & Zamayoa Urbina exponen la importancia e impacto de las habilidades blandas en una nueva forma de trabajo como es el home office que se encuentra en auge tras los escenarios Post pandemia y como ellas impactan de forma directa en la productividad, para ello se propone una comprensión y análisis en profundidad de las habilidades blandas en específico de las organizaciones mexicanas, vinculando el talento humano y el desarrollo de sus competencias personales y profesionales, con el fin de afrontar de forma apropiada las crisis e imprevistos que se presentan en la cotidianidad y se logren solucionar con la suma de habilidades blandas. (Laines Alamina, Hernández García, & Zamayoa Urbina, 2021).</p>

Nota. Autoria propia

Evolución de las Empresas Modernas en Colombia

La tabla 2 Evolución de las empresas Modernas en Colombia, se logran evidenciar situaciones de algunas organizaciones que presentan factores positivos o negativos y su forma de afrontar las habilidades blandas en pro de fortalecer su clima laboral.

Tabla 2*Evolución de las Empresas Modernas en Colombia*

Organización	Evolución
Todas las organizaciones	<p>La aparición de la Pandemia del COVID-19, la Guerra de Ucrania y Rusia, originó desabastecimiento de bienes y servicios alrededor del mundo provocando altos niveles de inflación y una crisis energética, son condiciones que a partir de 2020 vienen afectando las organizaciones. (FirstWorkplace, 2022).</p>
	<p>Las empresas a partir del año 2020, se vienen preparando para poder seguir adelante ante cualquier situación, ya sea generada por la economía, la salud pública e incluso el cambio climático y es allí donde tienen que tomar decisiones de inmediato para poder perdurar, ya que estas dificultades aparecen sin avisar y no son predecibles sus consecuencias. (Villalobos-Antúnez, 2022).</p>
	<p>La aceleración desmedida del desarrollo de las TIC's, evidenciado en el uso de los motores de búsqueda, chat GPT, entornos web, Big Data, entre otras ha provocado que las organizaciones se alíen a la inteligencia artificial mejorando sus estrategias comerciales. (Arrizabalaga, 2022).</p>
VIVA AIR	<p>Actualmente los mercados se encuentran afectados a raíz de las situaciones políticas tanto a nivel nacional como internacional, así como la inestabilidad de nuestra divisa y las cadenas de suministro; tal como se puede evidenciar en el caso reciente que sucedió en Colombia con la aerolínea VIVA AIR, la cual no tomo las debidas prevenciones y no estuvo atenta a sus intervenciones empresariales para que estas fueran seguras e inquebrantables y hubiese evitado consecuencias nefastas. (FirstWorkplace, 2022).</p>

Organización	Evolución
Tiendas D1	<p>Un ejemplo claro es como las Tiendas D1, dentro de sus estrategias está el conocer aquellos productos de primera necesidad y lograr realizar alianzas con socios comerciales logrando negociar 60 marcas a bajo precio, con grandes volúmenes de compra y su éxito es la exclusividad. (Las 2 Orillas, 2023)</p> <p>Estrategia comercial aplicada por las tiendas D1, al ubicar establecimientos comerciales en los barrios o localidades en distintas ciudades de Colombia, y centros comerciales, combinando la oferta de productos nacionales, acaparando una gran demanda, con precios competitivos. (Cárdenas, 2023)</p>
DOLLARCITY	<p>Presenta la iniciativa de comercializar artículos importados de bajo costo, presentando una expansión acelerada por la gran demanda de acceso y economía con ello logra fortalecer su musculo financiero. (Las 2 Orillas, 2023)</p>

Nota. Diseño propio.

Estado del Arte

La Monografía alberga la conformación de un estado del arte que permita facilitar la comprensión y la solución del problema planteado, es por ello, que comprende la integración de un procedimiento que acceda de manera crítica y objetiva el registro documental de la monografía. (Guevara, 2016).

Se resalta interiormente del estado del arte el estudio hermenéutico que se debe aplicar en el montaje del trabajo, concibiendo que la esencia del estudio de este se debe basar en la crítica, con el fin de efectuar dentro de su significación los conceptos que crean la estructura del trabajo planteando así una observación técnica del conocimiento indagado. (Guevara, 2016).

Es imperioso subrayar que el estado del arte en lo referente a estudios de posgrado le permite al estudiante investigador la demarcación del problema, así como el objeto de estudio en investigación por intermedio de una estrategia tacita y definida encaminada a la clasificación de datos obtenidos de la información consultada que suele ser amplia en cada uno de los temas en los que se aplican los procesos de investigación. (Guevara, 2016).

El estado del arte se logra definir como la averiguación que busca encontrar investigaciones, investigación sobre investigaciones, admitiendo la recopilación de información de un tema concreto que fue explorado por distintos autores con el fin de compilar y actualizar la información del tema investigado conteniendo las estrategias, alcances, instrumentos, dispositivos y todo el discernimiento fructífero que se logre formar de la recopilación de información relacionado al tema investigado. (Guevara, 2016).

Entendiendo que el estado del arte es una recopilación de información de distintas investigaciones, se puede inferir como objeto la restauración del tema de investigación valiéndose de la relación de los distintos constructos de conocimiento encaminados hacia el tema de investigación, o relacionado a este. (Guevara, 2016).

Es necesario ajustar la consolidación de conceptos que se obtengan en el estado del arte los cuales facultan al investigador, no únicamente en la ampliación de la comprensión que se ostenta de un tema específico en amplitud, sino también con el objeto de generar nuevo conocimiento resultante de la disensión que obtiene el investigador gracias a la agudeza crítica a partir del estudio y razonamiento que se realiza sobre los documentos publicados. (Gómez, Galeano, & Jaramillo, 2015).

Para la elaboración de un estado del arte de manera eficaz, la investigación debe ser desarrollada en tres fases, iniciando con un proceso de categorización con el propósito de comprobar que la información que se va a emplear es realmente factible en la construcción del estado del arte, continuando con la clasificación de la información catalogándola si es productiva de acuerdo con el tema y enfoque en los cuales el investigador ejecuta la investigación. Por último, se desarrolla la fase de contextualización en la que el estudiante plasma y reúne el discernimiento indagado de las distintas fuentes analizadas que conlleven a la solución del planteamiento del problema igualmente a los objetivos propuestos en la investigación. (Calderón, Londoño, & Maldonado, 2014).

En la tabla 3, Relación de las habilidades blandas relevantes para las organizaciones, se logra apreciar los postulados que respaldan los argumentos expuestos en el marco teórico.

Tabla 3

Relación de las Habilidades Blandas Relevantes para las Organizaciones

Relación de las habilidades blandas relevantes para las organizaciones

Habilidad Blanda	Relevancia para la organización
Habilidades Comunicativas,	La comunicación es un factor fundamental para el logro de los objetivos y considerado un aspecto importante en la relación tripartita entre “liderazgo, comunicación y eficacia” (Ramis Palmer, Manassero Mas, Ferrer Pérez, & Garcia-Baudes, 2007)
Empatía y Asertividad	El modelo de características del puesto M.C.P (modelo de características del puesto) apunta a que algunas particularidades del puesto de trabajo influyen en un aumento de la motivación, satisfacción y la productividad laboral. (Hackman & Oldham, 1974)
Toma de Decisiones, Adaptabilidad, Responsabilidad	La supervivencia empresarial se da a través de un enfoque estratégico, continuamente evaluando la regulación gubernamental interna y externa, la competencia, los cambios tecnológicos y las variables críticas. (Ramis Palmer, Manassero Mas, Ferrer Pérez, & Garcia-Baudes, 2007)
	La gerencia estratégica es el apoyo en las organizaciones en la identificación de futuros desafíos tanto los previsibles como los desafíos imprevisibles. (García & Jambel, 2010)
	El pensamiento sistémico incorpora valores, misión, visión, políticas de calidad y estrategias instintivos que basan la buena calidad de la información, origen para la toma de decisiones estratégicas. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2008)
	Es el involucramiento de los funcionarios en la gestión estratégica y la interiorización de cada uno de los miembros en la organización. (Senge, 1990)
	Definición de: “ <i>Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de alternativas, el juicio, como la elección de cada una de ellas</i> ” (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2008)

Relación de las habilidades blandas relevantes para las organizaciones

Habilidad Blanda	Relevancia para la organización
Resolución de Problemas	<p>En el proceso de toma de decisiones el tiempo es un elemento importante y clave para solucionar problemas. (Grint, 2005)</p> <p>Catalogación de los problemas en críticos, perversos y mansos. (Ramis Palmer, Manassero Mas, Ferrer Pérez, & Garcia-Baudes, 2007)</p> <p>Tipos de problemas y horizontalidad de la toma de decisiones. (Riquelme-Castañeda, Meza-Martínez, & Carvalho, 2022).</p> <p>El funcionamiento de los equipos de trabajo como sistemas adaptativos complejos que operan en contextos, modelo IMOI: input-mediador-output-input. (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005)</p> <p>Ilustración como el modelo resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación. (Diez, Zárraga-Rodríguez, & Garcia, 2013)</p> <p>El modelo resalta el carácter cíclico de los procesos de retroalimentación de manera que los outputs del equipo en un momento dado representan los nuevos inputs para actuaciones posteriores. (Garcia & Hernández, 2022)</p>
Trabajo en Equipo	<p>Los mediadores emergentes de carácter cognitivo, afectivo y motivacional buscan añadir valor al trabajo que realizan. (Gurrutxaga Azurmendi, 2015)</p> <p>La constitución de equipo se refiere a los atributos de los miembros. (Tjosvold, Hui, & Ding, 2003)</p> <p>Factores que intervienen durante el proceso de trabajo que pueden ser cognitivos, afectivos o motivaciones, el mantenimiento del grupo, la satisfacción de las necesidades de los miembros y la innovación. (Hackman J. R., 1987)</p> <p>Los equipos de trabajo son dinamizadores del conocimiento y que uno de los resultados más relevantes es la innovación. (Garcia & Hernández, 2022)</p>

Relación de las habilidades blandas relevantes para las organizaciones

Habilidad Blanda	Relevancia para la organización
Inteligencia Emocional	Se requiere una nueva forma de hacer las funciones, la neurociencia y la inteligencia emocional aparecen aportando nuevas ópticas empresariales. (Valiente, 2017)
Liderazgo	No es cambiar estructuras intelectuales sino fortalecer habilidades sociales. (Peñalver, 2015) las empresas se ven obligadas a investigar y analizar el tipo de liderazgo apropiado para su desempeño. (González, Paredes, Nuñez, Paredes, & Paredes, 2018) Salario psicológico, ayuda a escudriñar los fenómenos asociados al dinamismo. (González, Figueroa, & González, 2014) El líder debe interrelacionar procesos de cambio-liderazgo desde la óptica del análisis de sus colaboradores. (Torres & Ramírez, 2013)

Nota. Diseño propio.

En la tabla 4, Influencia en el clima laboral, se aborda la manera cómo influye las habilidades blandas en el clima laboral, a partir de la investigación documental realizada en las distintas bases de datos.

Tabla 4*Influencia en el Clima Laboral*

	Argumentos
Influencia en el clima laboral	<i>“Uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral en las instituciones, es el clima organizacional”</i> (Olivera-Garay, Leyva-Cubillas, & Napán-Yactayo, 2021).
	Mantener un constante monitoreo y validación de la estructura organizacional, y de las conductas de sus colaboradores. (Melo, 2018).
	La apreciación que los empleados y directivos se forman de la empresa donde pertenecen e incide directamente en el cometido empresarial. (Peralta, 2020).
	El clima laboral no es permanente, es temporal y está directamente influenciado por razones. (Centeno, 2012).
	Puede afectar la organización o una sección de ella y conforman un sistema interdependiente supremamente dinámico. (Alcover, Rico, & Gil, 2011).

Nota. Diseño propio.

Aspectos Metodológicos

La Monografía se desarrolla mediante un estado del arte que ayudó a generar el análisis de la temática planteada, para ello se empleó un estudio documental por medio de la revisión juiciosa y detallada de diversas bases de datos que proporcionaron información relevante que fue revisada y analizada para los fines de este estudio. Es sustancial enunciar que un estado del arte rastrea el argumento determinado adquiriendo como sostén el problema planteado y conduciendo la información a un estudio sensato por parte de los investigadores por medio de la descripción puntual y detallada del material seleccionado para el análisis y deliberación

Enfoque y Tipo de Investigación

La monografía se desarrolló, mediante un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental, de tipo descriptivo, basada en información secundaria mediante la revisión documental que permitió conocer la influencia en el clima laboral de las organizaciones, buscando fuentes en bases de datos tales como: Google académico, e-biblioteca (UNAD), Dialnet (Universidad de La Rioja), CEPAL (ONU), Scielo (colección de revistas y artículos científicos de: Brasil, Chile, Colombia, Cuba, España, Venezuela y otros países de América), Redalyc.org (revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal).

La investigación es de tipo descriptiva, basado en información secundaria. Tamayo, indica que la investigación descriptiva “*interpreta lo que es*” (2007, pág. 44), y “*comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso*” (2007, pág. 46), de esta forma, el análisis admitirá estar al tanto de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones. (Tamayo, 2007).

Fases del Trabajo

Para el desarrollo de la presente monografía, se plantearon las siguientes fases. ver ilustración 3 fases del trabajo:

Figura 3*Fases del Trabajo*

Nota. Fuente diseño propio.

Fase 1. Aspectos Generales: La cual contiene el enfoque y orientación del estudio, en esta encontramos el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos tanto específicos como el general.

Fase 2. Marco Teórico: En esta fase se compila y se construyen los conceptos con bases a las diferentes publicaciones correspondientes a las habilidades blandas enfocadas a las siguientes categorías:

Relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral.

Estrategias utilizadas por las organizaciones en el último lustro, para fortalecer las habilidades blandas en sus colaboradores.

Fase 3. Estado del Arte: Esta fase permite facilitar la comprensión y la solución del problema planteado, es por ello, que comprende la integración de un proceso que acceda de manera crítica y objetiva el registro documental del trabajo. Un estado del arte busca el argumento determinado adquiriendo como soporte el problema planteado y conduciendo la información a un estudio sensato por parte de los investigadores.

Fase 4. Aspectos Metodológicos: Aquí se establece el enfoque y tipo de investigación a desarrollar y se plantean las fases del trabajo, las publicaciones o documentos deben corresponder a las realizaciones del último lustro.

Fase 5. Resultados y Discusión: En esta fase se planea evidenciar resultados de hallazgos, pronunciamiento de diversas fuentes que apelen, difieran, apoyen o dejen ver situaciones relacionadas con las habilidades blandas que causaron impacto en el clima laboral y organizacional provocando devastación de organizaciones. También se realiza la interpretación analítica entre el marco teórico y los resultados orientando de esta manera la forma en que las organizaciones buscan sostenerse basadas en un correcto clima laboral que se genera a base de la aplicación correcta y continua de las habilidades blandas.

Fase 6. Conclusión: En esta fase se registra la síntesis dejando reflexiones sobre la forma que las habilidades blandas impactan directamente el clima laboral y por ende el sostenimiento de las organizaciones.

Características Establecidas para la Determinación de Documentación a Ser Incluida en el Estudio.

Para el progreso de la monografía se seleccionarán artículos y material bibliográfico que expongan:

- Información documental de la definición de habilidades blandas.
- Información documental de la relación e influencia que tienen las habilidades blandas con el clima laboral.
- Información documental de estrategias usadas por las organizaciones en el último lustro para fortalecer las habilidades blandas en sus colaboradores.
- Relación de los entornos VUCA y BANI en las habilidades blandas y su repercusión en las organizaciones
- Para la verificación de similitud del texto construido se empleará la herramienta Turnitin.

Resultados

Evolución de las Empresas Modernas a Partir de 2020

El entorno BANI es un acrónimo que se utiliza para identificar el contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones actualmente y se denomina así por iniciales que en español significan quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible, anteriormente los entornos VUCA predominaban en el ámbito organizacional pero ya han quedado obsoletos dadas las circunstancias cambiantes e inestables actuales. A partir de 2020 ha habido condiciones de incertidumbre y de aparición repentina como son la pandemia, el desabastecimiento de bienes y servicios, la guerra de Ucrania, los altos niveles de inflación y la crisis energética. (FirstWorkplace, 2022).

El primer término “*BRITTLE*” traducido como quebradizo o frágil significa que una organización puede simular que funciona normalmente, pero puede estar al borde del colapso (2022), como el caso reciente que vivió Colombia con la aerolínea VIVA AIR que debió haber tomado precauciones y estar alerta a sus operaciones empresariales para hacerlas fiables e inquebrantables ya que en entorno actual los mercados están afectados por situaciones políticas locales e internacionales, las cadenas de suministro y de energía y la volatilidad de nuestra divisa, esto causa perturbaciones y consecuencias lamentables. (FirstWorkplace, 2022).

El segundo término “*ANXIOUS*” está relacionado con la incertidumbre o ansiedad y es el efecto natural de un mercado que se puede quebrantar en cualquier instante llevando a las empresas a tomar decisiones apresuradas y erróneas, la consecuencia natural de esto es la pasividad, las dudas, las críticas al interior y la cantidad infinita de información y la incapacidad de definir una ruta óptima. (Villalobos-Antúnez, 2022).

El tercer término “*NO LINEAR*” y destruye el concepto de estrategias y acciones de largo plazo, es decir una acción no necesariamente tiene una consecuencia positiva en todos los casos y se debe valorar la opción de rectificar dando paso atrás. A partir de 2020 las organizaciones deben entrenarse para avanzar y retroceder ipso facto porque los

problemas climáticos, la salud pública, la economía familiar y nacional aparecen en cualquier momento sin previo aviso y tampoco se conoce su final. (Villalobos-Antúnez, 2022).

El significado de “*INCOMPREHENSIBLE*” es dramático para las empresas que se esfuerzan por encontrar respuestas que en el escenario actual es difícil encontrarlas a pesar de contar con sistemas de información infinitos lo cual no significa conocer más sobre los sucesos actuales y que puede provocar un efecto inverso precisamente por la dificultad para hallar la verdad. Si unimos esto a un contexto quebradizo, no lineal e incierto hace muy difícil e imposible entender la dimensión de todo lo que sucede. (Villalobos-Antúnez, 2022).

Entonces surge la pregunta ¿Cómo se adapta actualmente una organización a un entorno BANI?

Sabemos que cada empresa pertenece a un sector económico diferente y no hay una estrategia o formula aplicable para mantenerse y perdurar en el tiempo; sin embargo, existen o se identifican algunos componentes que permiten la resiliencia empresarial y mantenerse en un contexto BANI, los cuales se posicionan de manera adecuada para realizar frente al entorno actual, entre los cuales cabe destacar:

Innovación. Es una condición absolutamente necesaria en el contexto empresarial actual que debe apoyarse en la creatividad, la intuición y la identificación de valores agregados. (Villalobos-Antúnez, 2022). Llama la atención estrategias aplicadas por empresas como D1 que se apoya en productos de primera necesidad con 60 marcas propias negociadas a bajo precio de manera exclusiva en grandes volúmenes con sus gigantes socios comerciales. Cuenta con 2000 locales en 28 departamentos y 450 municipios de Colombia y que 13 años después de fundada es la líder en ventas que al año ya superan los \$ 10 billones en 2022. (Las 2 Orillas, 2023)

Flexibilidad. Es un gran baluarte de una organización ya que las estrategias rígidas se aferran a resultados previamente definidos lo cual no permite adaptarse a la marcha de las

circunstancias cambiantes, por esto es supremamente importante la flexibilidad en todos los aspectos del negocio desde la óptica de las operaciones comerciales o administrativas hasta los espacios de trabajo como la aplicación de mantenimiento preventivo total TPM o el rediseño de tiempos y movimientos. (Villalobos-Antúnez, 2022).

Creatividad. Es un factor determinante y fundamental en un contexto BANI y debe soportarse con la innovación y la flexibilidad, (Villalobos-Antúnez, 2022). En ejemplo muy relevante es el de la empresa DOLLARCITY que la inventó el salvadoreño *Marco Andrés Baldocchi* en 2009 y que le apuesta a quedarse y expandirse en Colombia abriendo 70 puntos de venta nuevos para completar 418 tiendas, con una proyección de tener en el país 800 almacenes en los próximos años. La empresa comenzó con la idea de vender artículos importados a menos de un dólar y seis años más tarde llegaron a Colombia por Cali con la idea clara de tener aquí su centro de expansión y de operaciones. Para fortalecer el musculo financiero le vendió a su socio canadiense DOLLORAMA el 50.1 % de sus acciones por USD 100 millones (Las 2 Orillas, 2023). Los salvadoreños ven en el país una gran oportunidad para seguir creciendo, aún con el dólar por las nubes, y su estrategia de crecimiento es firme porque encontraron la forma de combinar una oferta de productos nacionales y están comenzando a tener presencia en casi todos los centros comerciales y en muchos locales comerciales de los barrios con la idea de reemplazar muchas misceláneas tradicionales, como lo ha hecho D1 con su estrategia comercial. (Cárdenas, 2023).

Información. Toda organización debe tener un sistema de información fidedigno y veraz sobre sus mercados actuales y potenciales sin olvidarse de su historia empresarial, se deben recrear diferentes escenarios para crear modelos de predicción basados en los datos y adaptarlos a su estrategia. La inteligencia artificial ha llegado para quedarse como son casos de los motores

de búsqueda, chat GPT, entornos web, Big Data que pueden ser unos excelentes aliados en la misión de investigación usándolos de forma adecuada. (Arrizabalaga, 2022).

Las organizaciones requieren de cualidades de liderazgo tales como la adaptabilidad, la creatividad, la curiosidad y acomodación a la ambigüedad como habilidades blandas altamente deseables y podría pensarse que se convierten en habilidades duras para enfrentarse a los cambios que plantea la era digital dado que los cambios tecnológicos son permanentes y con la transformación del liderazgo acontece algo equivalente, por lo tanto se pueden plantear las siguientes opciones para enfrentar estos ámbitos.

Explorar. Un líder debe ser investigador lo cual implica que sea un explorador y debe pensar ¿Para liderar mi empresa hoy y al futuro que preguntas debo responder? ¿Dónde puedo hallar las respuestas? Los mejores exploradores, investigan, dejan la burbuja de su oficina, salen de su zona de confort, buscan nuevos relacionamientos, escuchan los ruidos del mercado, aceptan los límites de su conocimiento, son abiertos al cambio, oyen experiencias diferentes. Deben tener humildad para adaptarse a los cambios por duros que sean, aprender de expertos, deben estar familiarizados con las herramientas tecnológicas disponibles sobre todo la ciberseguridad. Los servicios en la nube y la inteligencia artificial. (Arrizabalaga, 2022).

Actitud Hacia el Riesgo. Los líderes deben dejar de pensar en tener todas las soluciones para todos los problemas y sintiéndose incomodo deben sentirse cómodos. Requieren una nueva actitud hacia el riesgo y dejar de pensar que evito el fracaso evitando oportunidades, en una economía digital y de vertiginosa marcha con más apuros que nunca, los líderes requieren arrojo para hacer grandes apuestas. (Arrizabalaga, 2022).

Cambiar la Planificación por el Aprendizaje Continuo. Deben crear las bases para que la empresa alcance sus objetivos y guiarla a través del aprendizaje continuo, pivotando en su

extenso camino. Es un error basarse solo en su conocimiento o experiencia anterior para tomar decisiones y, aun con datos y análisis avanzados, los líderes deben adoptar un pensamiento holístico y mantenerse abiertos al cambio abriendo sus mentes a un enfoque más práctico y cómodos en situaciones de tormenta. Se debe aplicar la inteligencia contextual pensando y actuando desde una perspectiva externa hacia adentro en los ecosistemas que manejan, Solo con un entendimiento de la información más importante de los actores más prestigiosos en un contexto definido, un líder puede descubrir como catalizar el cambio en lugar de planearlo. (Arrizabalaga, 2022).

Delegar y Confiar: La toma de decisiones debe ser compartida entre la alta dirección y los empleados, en la era digital, liderar es una acción de confianza y se trata de convocar a los funcionarios para que participen en la toma de decisiones a través de una cultura que los empleados sientan confianza y seguridad para actuar en nombre de la empresa asumiendo riesgos; por lo tanto se debe distribuir autoridad omitiendo el viejo modelo de control y jerarquía a través de un nuevo liderazgo que no dependa de la autoridad formal, saben comunicar nuevos valores y propósitos capacitando a otros para su ejecución. (2022). Deben apoyarse en los demás pero que no sean los mismos de siempre con las mismas experiencias laborales, significa diversificar la fuerza laboral mediante niveles, funciones o límites organizacionales. El nuevo liderazgo exige identificar y evaluar mentalidades, capacidades y valores que la organización requiere para cumplir con sus objetivos, propender por el crecimiento del talento promisorio ayuda a adoptar nuevas perspectivas para ir más allá del entorno del negocio imaginando escenarios de crecimiento. Ninguna organización crece sola, hay que construir asociaciones por ejemplo convirtiendo proveedores en socios estratégicos, unirse a competidores para solucionar problemas inherentes a su ejercicio. La pandemia de COVID – 19 enseñó a los líderes que el

éxito empresarial es directamente proporcional a la resiliencia de sus entornos cuando el sector privado proporciona recursos mediante una cadena de suministro confiable y un sector público que brinda una infraestructura básica.

Empatía. Canalizar la ansiedad y el estrés de los funcionarios y evitar el agotamiento y la sobrecarga laboral, ya que hay muchos que luchan con la inseguridad, el malestar económico y social al interior fuera de la empresa y las personas están inseguras, un buen líder es compasivo escuchando y respondiendo activamente, incluyendo clientes y proveedores. Hay que conversar, la comunicación debe ser transparente y auténtica, en este acápite las herramientas de datos y la visualización de escenarios aportan más poder al mensaje del líder quien debe cultivar la presencia digital haciendo que sus palabras sean vendibles y visibles, se encontraran con mentalidades, habilidades y comportamientos que se resisten al cambio a menos que aprecien el valor de lograrlo. Al buscar el equilibrio, los líderes requieren agilidad y coraje para adaptarse a las circunstancias y a su vez necesitan disciplina y determinación para llevar la organización a buen puerto. (Arrizabalaga, 2022).

Discusión

En la actualidad se ha logrado evidenciar la importancia de las habilidades blandas y la influencia que estas adquieren dentro de un adecuado clima laboral, es crucial abordar dentro de los resultados los momentos críticos establecidos por diversos autores que relacionan los distintos escenarios organizacionales a los entornos en los que se desenvuelven de acuerdo con el tiempo en que se observe la organización.

Dentro de las principales habilidades blandas, encontramos la comunicativa y la empatía, las cuales logran influir tanto en la afinidad como en la asertividad dentro de las organizaciones, conlleva esto a garantizar una armonía entre los colaboradores y la dirección logrando de esta manera la consecución de objetivos al poseer una manera adecuada de ilustrar el desarrollo de tareas, procedimientos y procesos.

Presentamos la toma de decisiones y la manera de adaptar y la responsabilidad con que se asumen, aunque las decisiones obedecen a un marco cerrado en cabeza de la alta dirección, deben diseminarse para que todo el equipo colaborador se adapte a esta decisión, con que se puede variar en la aceptación o no de esta, pero la responsabilidad y cómo se hace es mantener un adecuado clima laboral en la organización.

Con base en lo anterior, traemos una habilidad blanda esencial en el clima laboral de las organizaciones, la posición tomada en la solución de problemas, teniendo en cuenta que las diversas situaciones en las que se desenvuelven las organizaciones permiten que se presenten diversos escenarios en los cuales se admiten los problemas, pero esta habilidad desarrollada por todos los integrantes de la organización posibilita la solución de estos de manera asertiva, logrando el buen y correcto desarrollo de las distintas actividades de la organización.

También es importante presentar dentro de las habilidades blandas que influyen en el clima laboral de las organizaciones, el trabajo en equipo, dado que los procesos requieren la intervención de distintas tareas ejecutadas por varios individuos, resultando de manera inequívoca el progreso de esta habilidad para la consecución de los objetivos organizacionales.

La inteligencia emocional como habilidad blanda, se convierte en la que influye directamente en el clima laboral, ya que se requiere analizar antes de reaccionar frente a los escenarios y situaciones en que se desenvuelven las organizaciones de manera cotidiana, permitiendo así encontrarse con la mente apacible ante cualquier situación caótica que pueda irrumpir de manera desastrosa el desarrollo de los procesos ejecutados en las organizaciones y que desestabilizarían el clima laboral.

El liderazgo como habilidad blanda permite influir en el clima laboral de las organizaciones, considerando que el liderazgo ejercido tanto de manera horizontal como vertical en el desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades de las organizaciones, admite la consecución de los resultados esperados de manera eficiente y eficaz, ya que posibilita acceder a la voluntad de todos los colaboradores, logrando que estos realicen de manera ejemplarizante sus responsabilidades en pro de mejorar todas y cada una de las secciones o facciones que integran la organización.

Una vez analizado las habilidades blandas que influyen en el clima laboral de las organizaciones, nos centramos en discutir el momento y circunstancia en que se pueden presentar diversas situaciones y que pueden variar el adecuado empleo de las habilidades blandas según los contextos.

“Con los tiempos actuales donde la incertidumbre y el cambio son la moneda de uso, y eso impide pensar en coordenadas temporales que nos alejen del presente” (Fuster, 2022).

Por lo anterior nos referiremos en lo manifestado en nuestro marco teórico, los entornos en que se desarrollan las situaciones y momentos “Volátiles, Inciertos. Cambiantes y Ambiguos VUCA y “Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)” BANI.”

Es así, como lo menciona Tessore & Petrella, en su investigación (Aproximación conceptual a los enfoques contemporáneos, 2022, pág. 3) “...Poco después apreciamos una segunda transición (segunda ola de cambios) entre lo normal (la complejidad) y lo excepcional (lo caótico) ...”.

Si las habilidades blandas y su influencia en los contextos organizacionales se tornaron de manera compleja y la evolución del entorno permitió pasar de lo complejo a lo excepcional, se logra apreciar que estas habilidades deben ser revisadas para su ajuste de acuerdo a la necesidad que afectan directamente a la persona y esto se reflejaría en el clima laboral de las organizaciones, como se menciona en la investigación (Ibid, pág. 3) “que denominamos BANI que también ha provocado enormes cambios en la concepción del desarrollo de los proyectos rompiendo con la idea de que podemos controlar lo incontrolable”.

Evidenciar que se están generando diversas reacciones que inician la deliberación de los paradigmas legados respecto al comportamiento humano y su reacción bajo los distintos entornos cambiantes.

Actualmente, el entorno BANI permite describir adecuadamente la realidad que afronta la humanidad y dentro de ella las organizaciones y el clima laboral de estas. A partir de ello, surgen nuevas respuestas, para poder implementar habilidades blandas que logren hacer frente en entornos caóticos, propios de la nueva realidad.

Como lo menciona González y González en su artículo (El SENTIDO y SIN SENTIDO, 2022, pág. 64), “sí nos enseñaran a perder, ganaríamos siempre” en la cual refiere a Albert Espinosa, y trae la enseñanza que estar preparados en estos tiempos de pandemia, guerra y demás situaciones que pueden afectar directamente al ser humano y su posición frente a las diversas situaciones y que repercuten en su clima laboral, estaríamos centrados a no esperar nada a cambio y agradecer lo poco que poseemos, algo realmente no imaginable para las organizaciones que cuentan con planeación y distintos elementos que permiten garantizar su perdurabilidad y sostenibilidad, pero hay que tener presente que estas organizaciones se encuentran compuestas por personas y estas son volubles a los distintos entornos que se puedan presentar.

Las organizaciones y su clima laboral cada vez vuelven más complicados, la manera de afrontar las diversas situaciones se torna entre navegar en contradicciones conservando el contacto con nosotros mismos. Es importante mantener siempre un estado adecuado en el cual la mente juega un papel crucial como lo manifiesta (Ibíd, pág. 65), haciendo alocución a lo que se denomina “mindfulness: mente plena, el estar centrados en lo que tenemos que hacer, y ello no consiste en cuidar nuestro interior narcisista, sino en crecer para hacer crecer, ayudar a los demás a ser”. Situaciones que hoy en día permiten a que las organizaciones garanticen su sostenibilidad, gracias a que los stakeholders visualizan como la organización se preocupa igualmente por ellos, siendo reciproca con su actividad comercial.

Igualmente nos ilustra Villalobos-Antúnez, en la Revista de Ciencias Humanas y Sociales 2022 de la Universidad del Zulia (Los contextos de la incertidumbre: ¿entornos VUCA o entornos BANI? Hacia una episteme de las ciencias sociales, 2022, pág. 7) “...para enfrentar con éxito la incertidumbre que se transforma en acto voluptuoso por negativo a lo interno de las organizaciones y de la sociedad misma...” Se requiere la aplicación tacita de las distintas

habilidades blandas que logran influir en el clima laboral de las organizaciones, para con ello, lograr mantener este clima que permita a las organizaciones alcanzar sus objetivos y metas propuestas y convertirse en una organización perdurable sobre los entornos en que se desenvuelva.

Por lo cual, las organizaciones y por ende el clima laboral de estas, se observan no solo recubiertas de distintos efectos exteriores a ella, sino también del ímpetu de sus colaboradores al interior de la ejecución de los procesos y que permiten la sostenibilidad del mismo, “siendo también, de vital importancia, los elementos personales traducidos en motivacionales; estos, es decir, los elementos personales” (Villalobos-Antúnez, 2022).

Conclusiones

Las habilidades blandas permiten a los seres humanos facilitar la relación con sus semejantes, estas se pueden encontrar ligadas a la personalidad de cada ser, permitiendo así la construcción de equipos de trabajo óptimos en las organizaciones proporcionando el resultado de un clima laboral ideal, al observar los entornos actuales y la evolución de circunstancias que afectan, afianzan o varían la concepción individual de las habilidades las cuales provocan estímulos que perturban el clima laboral en las organizaciones, se hace necesario la verificación de su influencia en la actualidad de acuerdo al entorno en que se encuentran las organizaciones en Colombia.

Mediante el análisis de las habilidades blandas y su relacionamiento en el clima laboral de las organizaciones se logra evidenciar la importancia de su constante análisis y aplicación, mutando los modos de percibir las y transmitir las, dado que las situaciones como los entornos son cambiantes y se debe esforzar en alinearlas a los desafíos que se presenten.

Si bien se establecen diversas habilidades blandas que repercuten en la sostenibilidad de las organizaciones se debe estar al tanto de la función misional de la organización como del entorno en cual se desarrollan las actividades comerciales propias, aplicando estrategias permanentes que permitan establecer el entorno para fortalecer cada una de ellas en pro de la organización.

Es inverosímil pensar que el clima laboral de las organizaciones no se encuentra directamente relacionado a las habilidades blandas, dado que estas estipulan el comportamiento humano y establecen si un clima laboral es adecuado o inadecuado, dando lugar a la sostenibilidad organizacional.

Como se ha logrado evidenciar en Colombia, el surgimiento o decaimiento de las organizaciones tanto en el ámbito industrial como comercial, están estrechamente relacionadas con los entornos turbulentos y cambiantes que enfrenta la humanidad, lo que afecta el desarrollo de un adecuado clima laboral y organizacional, aspecto que se ve afectado por la falta de una correcta aplicación de las habilidades blandas al interior de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). *Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles*. Obtenido de Papeles del Psicólogo, 2011. Vol. 32(1), pp. 7-16:
<https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Arrizabalaga, U. B. (01 de 04 de 2022). *La seis habilidades blandas que los lideres necesitan para transformar sus organizaciones en la era digital en un entorno BANI*. Obtenido de Arrizabalaga Consulting 4.0 Agile: <https://arrizabalagauriarte.com/las-6-habilidades-blandas-que-los-lideres-necesitan-para-transformar-sus-organizaciones-en-la-era-digital/>
- Bennett, N., & James, G. L. (2014). *What VUCA Really Means for You*. Obtenido de Harvard Business Review p27:
<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=753074071124064071001124111124095006010045004048003005075122089087089069095000087029126119017036023013055086065072028070067090045045047076049100092099078089031029088069014094125005071069070070030103005119094008>
- Berlitz Colombia. (28 de marzo de 2021). *La importancia de las habilidades blandas en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.berlitz.com/es-co/blog/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-organizaciones>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). “¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?”. (F. d. Económicas, Editor) Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf

- Calderón, V. L., Londoño, P. O., & Maldonado, G. L. (2014). *GUÍA PARA CONSTRUIR ESTADOS DEL ARTE*. Obtenido de International Corporation of network of knowledge (Bogota):
http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/formacion_continua/7.Curso-Vigilancia-Tecnologica/3.1.Guia-construir-estado-del-arte.pdf
- Calsina Mamani, A. B. (2020). *Habilidades blandas y captación de clientes en FOOTLOOSE, Los Olivos, 2020*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, LIMA PERU: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/52942>
- CÁRDENAS, C. J. (2019). RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS CON EL CLIMA LABORAL, LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA ÚLTIMA DÉCADA. Bogotá D. C., Colombia: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN. Obtenido de Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD :
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>
- Cárdenas, M. (10 de Marzo de 2023). *Las famosas compañías detrás de los productos que más vende D1*. Obtenido de Las 2 Orillas: <https://www.las2orillas.co/productos-de-d1-quienes-hacen-maquila/>
- Centeno, S. M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. (U. EAN, Editor) Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/2041>

- CONFIEP. (2019). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. Obtenido de Connect Americas Perú: <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Cruz, M., & Díaz, L. M. (2020). *IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIAL EN EL ÁREA DE VENTAS DEL SECTOR INMOBILIARIO EN LIMA METROPOLITANA*. Obtenido de COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración, ISSN-e 1390-9894, ISSN 1390-8391, Vol. 7, N°. 3, 2020: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232783>
- d+i LLORENTE Y CUENCA. (Julio de 2011). *ESPAÑA: IMPACTO Y RECUPERACIÓN DEL CLIMA LABORAL TRAS UNA REESTRUCTURACIÓN*. Obtenido de Consultoría de comunicación líder en España y América Latina: https://ideas.llorenteycuenca.com/publico/estudios/110721_Estudio_Impacto_Reestructuraciones.pdf
- Diez, E. V., Zárraga-Rodríguez, M., & Garcia, C. J. (2013). *Herramienta para evaluar el desempeño del trabajo en equipo en la educación superior*. Obtenido de Capital intangible, 9 (1), 281-304: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.399>
- Fien, J., & Wilson, S. (03 de 05 de 2014). *Leadership Tools for Wicked Problems*. Obtenido de Working Paper Series.
- FirstWorkplace. (15 de Diciembre de 2022). *¿Qué es un entorno BANI y cómo adaptarse a él?* Obtenido de FirstWorkplace: <https://www.firstworkplaces.com/blog-de-first/que-es-un-entorno-bani-y-como-adaptarse-a-el/#:~:text=BANI%20es%20un%20acr%C3%B3nimo%20que,ansioso%2C%20no%20lineal%20e%20incomprensible.>

- Fuster, Y. (2022). *PLANIFICAR EN ENTORNOS INCIERTOS: APORTES DEL MODELO BANI A LAS POLÍTICAS DE INFORMACIÓN*. Obtenido de Revista EDICIC, San José (Costa Rica), v.2, n.1, p.1-7, 2022. ISSN: 2236-5753: <https://orcid.org/0000-0002-7447-8643>
- García, J. A., & Hernández, J. J. (22 de 09 de 2022). *Equipos de trabajo en las organizaciones: factores favorecedores de la investigación*. Obtenido de Universidad del Externado: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n34.04>
- García, P., & Jambel, C. (junio de 2010). *Pensamiento Estratégico: herramienta de competitividad para una orientación Gerencial del nuevo milenio*. Obtenido de Universidad del Zulia. Especialista en Relaciones TEACS, AÑO 02, NUMERO 04: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1775/963>
- Gómez, V. M., Galeano, H. C., & Jaramillo, M. D. (2015). *EL ESTADO DEL ARTE: UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de Revista Colombiana de Ciencias Sociales (Bogotá), Vol. 6 (2), 423-442: https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/download/1469/pdf_26
- González y González, F. (2022). *El SENTIDO y SIN SENTIDO*. Obtenido de istmo / PARÁFRASIS PAGINA 60: https://www.istmo.mx/wp-content/uploads/2022/04/istmo-379_parafrasis_01_sentidos-y-sinsentidos.pdf
- González, H. M., Figueroa, G. E., & González, P. R. (2014). *González Herrera, María Brenda and Figueroa González, Ernesto Geovani and González Peyro, Rosa Carmín, Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México*. Obtenido de Revista Internacional Administración & Finanzas, vol. 7 (2) págs. 45-62, 2014: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=2540670681260220051220060940220831>

050220140380210020051081250770280210640001240661200330360180341220000600
 291180060020870130130250850280770601040950951060300730250710140420851230
 66107064113115084029005097115125

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (03 de 10 de 2008). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

González, R. J., Paredes, N. M., Nuñez, L. R., Paredes, N. V., & Paredes, N. I. (2018). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de las empresas*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador, Universidad Católica del Ecuador: <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/html/>

Grint, K. (2005). *Problems: The Social Construction of Leadership*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/250847275_Problems_Problems_Problems_The_Social_Construction_of_'Leadership'

Guerra-Báez, S. P. (2018). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*. Obtenido de Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE): <https://www.redalyc.org/journal/2823/282362941009/html/>

Guevara, P. R. (2016). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?* Obtenido de Revista folios (Bogotá), Vol. 44, 165-179.: <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>

Gurrutxaga Azurmendi, A. (diciembre de 2015). *Equipos de innovación como instrumentos de cambio organizacional*. Obtenido de Universidad del País Vasco Facultad de Psicología

Programa de doctorado Psicología: Individuo, grupo, organización y cultura:

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17884/TESIS_GURRUTXAGA_AZURMEN_DI_AINHOA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hackman, J., & Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Obtenido de Yale University, Department of Administrative Sciences: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>

Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. Obtenido de Sterling C. Evans Library- Texas A&M University Vol. , Is. pages 315-342:
<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5181/h15/articles-teamwork/hackman-%281987%29.design-of-work-teams.pdf>

Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (04 de 02 de 2005). *Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*. Obtenido de Annual Review of Psychology:
<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

Laines Alamina, C., Hernández García, A., & Zamayo Urbina, D. A. (Diciembre de 2021). *La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, :
https://www.researchgate.net/publication/358204718_La_importancia_de_las_habilidades_blandas_en_el_Home_office_y_su_impacto_en_la_productividad_de_una_empresa

Las 2 Orillas. (12 de Marzo de 2023). *La disparada de DollarCity en Colombia: va con 70 tiendas más*. Obtenido de Las 2 orillas, Todas las historias, todas las miradas, desde todos

los rincones: <https://www.las2orillas.co/la-disparada-de-dollarcity-en-colombia-va-con-70-tiendas-mas/>

Melo, Z. R. (2018). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo del área de seguridad, guardianía y limpieza de la UNA Puno 2017*.

Obtenido de Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano. Puno - Perú,

Repositorio Institucional - UNAP, Gerencia social y redes sociales:

<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3277348>

Moreno-Murcia, L. M., & Quintero Pulgar, Y. A. (junio de 2021). *Relación entre la formación de grado de la asignatura y el ciclo académico de grado en el desarrollo de habilidades blandas*. Obtenido de Formación universitaria, 14(3), 65-74.:

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000300065&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

[50062021000300065&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000300065&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (agosto de 2021). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores Rev. ciento. UCSA vol.8 no.2 Asunción ago. 2021*. Obtenido de Universidad Científica del Sur,

Facultad de Ciencias Empresariales. Lima, Perú:

[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

[87522021000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Pearson, C. M. (2018). *La manera inteligente de responder a negativas en el trabajo*. Obtenido de Harvard Deusto Business Review , (274), 6-16.: <https://www.harvard-deusto.com/la-manera-inteligente-de-responder-a-negativas-en-el-trabajo>

Peñalver, A. (01 de 12 de 2015). *El neuroliderazgo*. Obtenido de Capital Humano: Revista virtual:

<https://capitalhumano.laleynext.es/Content/ListaResultados.aspx?params=H4sIAAAAAA AAEACWNzQ6CQAYEn8Y9GvEnnnqQGBMvaBAfoGCDm6xbbbsIPr0ot8nMNzOvR DJU1BtESsLB30jw07LTIXIcHIBJImdYK2wdNpYw7LmB7Kd9RxXWo88ytvIBFs7Y MJSkkK2c3vldYodbNM8xR5m2WuH0PPhgJHs0hF1xPM2W6-Ui2zgl>

Peralta, R. (26 de noviembre de 2020). *El Clima Organizacional*. Obtenido de Gestipolis:

<https://www.gestipolis.com/el-clima-organizacional/>

Ramis Palmer, M. C., Manassero Mas, M. A., Ferrer Pérez, V. A., & Garcia-Baudes, E. (2007).

¿No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.

Obtenido de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Volumen 23, n.º2

Págs.161-181 ISSN:1576-5962: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597001>

Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). *Liderazgo y*

autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión.

Obtenido de Información tecnológica versión On-line ISSN 0718-0764 Inf. tecnol. vol.33

no.2 La Serena abr. 2022: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci_arttext&tIng=es)

[07642022000200321&script=sci_arttext&tIng=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci_arttext&tIng=es)

Romano-Ortiz, M. A. (2019). LA IMPORTANCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL. *revista-*

aletheia IEU, 1-6. Obtenido de [https://revista-](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_7.pdf)

[aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_7.pdf](https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/A_opinion/2019/10_Octubre/Art_Op_7.pdf)

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al*

aprendizaje. Obtenido de Editorial Profit España:

http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ispi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf

Tamayo, M. T. (2007). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*, Cuarta edición.

(L. N. EDITORES, Editor) Obtenido de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

Tessore, C., & Petrella, C. (2022). *Aproximación conceptual a los enfoques contemporáneos*.

Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/358373203>

Tjosvold, D., Hui, C., & Ding, D. Z. (2003). *Conflict values and team relationships: conflict's contribution to ... Journal of Organisational Behaviour*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/227902660_Conflict_values_and_team_relationships_Conflict's_contribution_to_team_effectiveness_and_citizenship_in_China

Torres, F. C., & Ramírez, D. B. (08 de 2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Obtenido de Revista virtual Universidad Católica del Norte:

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Tsifra, T., Moholivets, A., & Vershigora, D. (2022). *Habilidades digitales de los economistas de la construcción en la era de VUCA y BANI-WORLD*. Obtenido de Formas de mejorar la eficiencia de la construcción , 1 (49), 192–205.:

<http://ways.knuba.edu.ua/article/view/259999>

Valiente, J. A. (2017). *Liderazgo Emocional: Como utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia.

Memorias / Volumen 15 / numero 28 /:

https://www.researchgate.net/publication/334602310_Liderazgo_emocional_como_utilizar_la_inteligencia_emocional_en_la_gestion_de_los_colaboradores

Villalobos-Antúnez, J. V. (2022). *Los contextos de la incertidumbre: ¿entornos VUCA o entornos BANI? Hacia una episteme de las ciencias sociales*. Obtenido de Revista de Ciencias Humanas y Sociales © 2022. Universidad del Zulia ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7300286>

Zepeda-Hurtado, M. E., Cardoso-Espinosa, E. O., & Rey-Benguría, C. (2019). *El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros*. Obtenido de Científica, vol. 23, núm. 1, 2019, -Junio, pp. 61-67 Instituto Politécnico Nacional México: <https://www.redalyc.org/journal/614/61458265007/61458265007.pdf>